

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

№ 1(41)



Чернігів 2025

УДК 330(066)

П78

DOI: 10.25140/2411-5215-2025-1(41)

Друкується за рішенням вченої ради Національного університету «Чернігівська політехніка» (протокол № 3 від 24.02.2025). 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», 2025. – № 1(41). – 496 с.

У цьому випуску журналу «Проблеми і перспективи економіки та управління» вміщено статті, присвячені теоретичним проблемам розвитку національної економіки; галузевим аспектам розвитку національного господарства; проблемами 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, професор;

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», 2025



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 № 1(41)



Chernihiv 2025

UDC 330(066)

DOI: 10.25140/2411-5215-2025-1(41)

Published by the decision of the Academic Council of the Chernihiv Polytechnic National University (protocol № 3 від 24.02.2025). 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, 2025. – № 1(41). – 496 p.

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

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

UDC 330(066)

Chief Editor:

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

Members of the Editorial Board:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Responsible for release:

Dubyna Maksym

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

e-mail: maksim-32@ukr.net

© Chernihiv Polytechnic National University, 2025



ЗМІСТ

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

<i>Льчук В. П., Лисенко І. В.</i> Теоретичне обґрунтування сутності сталого розвитку та поглиблення концептуальних підходів до гармонізації його складових	9
<i>Revko A., Halushka D.</i> Social entrepreneurship 2.0: how artificial intelligence is transforming approaches to solving social problems and its legal regulation.....	24
<i>Власенко Р. В., Яценко Л. Д.</i> Людський розвиток в Україні: сучасні реалії, ризики та їхні наслідки.	36
<i>Мініна О. В., Дерій Ж. В., Кондратенко Б. А.</i> Глобальні зміни клімату: економічні наслідки та механізм адаптації для України.....	54
<i>Пілевич Д. С.</i> Державна допомога суб'єктам господарювання як чинник економічної політики держави в умовах воєнного стану	70
<i>Сигида Л. О., Малицький І. П., Юеюнь Лі.</i> Особливості нарощування інноваційної потужності на прикладі Китаю.	80
<i>Шпомер Т. О., Реус Р. В., Волошин С. П.</i> Роль державних програм у стимулюванні інвестицій в економіку України.	93
<i>Шелєміна Н. І., Рекун Є. І.</i> Економіко-математичне моделювання взаємного впливу економічного добробуту країни та витрат на охорону здоров'я.	111

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

<i>Забаштанський М. М., Мекишун П. В.</i> Вплив державного регулювання сфери безпроводового електрозв'язку на забезпечення економічної безпеки України	123
<i>Кичко І. І.</i> Соціальна відповідальність підприємств житлово-комунального господарства України у період дії воєнного стану та післявоєнного функціонування.....	136
<i>Popelo O., Svyrydenko O.</i> The role of digital technologies in development of the logistics system of the trade enterprise	146
<i>Воробйова Н. П., Гаврилюк С. П.</i> Стратегічний менеджмент та розвиток креативних індустрій: українські реалії.....	159
<i>Коваль К. П., Телєгін О. О.</i> Логістика в умовах війни: ключові виклики та шляхи протидії загрозам	167
<i>Кифяк В. І.</i> AgroTech: сутність та роль у розвитку аграрних підприємств.....	179
<i>Ходаківський В. М.</i> Дифузія ресурсної циркуляції як методологічна основа розвитку агробізнесу.	189

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ
ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

<i>Тульчинська С. О., Тульчинський Р. В., Стасюк О. В.</i> Сучасні тенденції регіонального менеджменту сільського розвитку в умовах цифрової трансформації.....	201
<i>Іванова Н. В., Кривко Д. А.</i> Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифрової трансформації	211
<i>Гнедіна К. В., Холявко Н. І.</i> Аналіз інноваційної діяльності організацій Чернігівського регіону в умовах воєнного стану.....	224
<i>Кропельницька С. О., Кім С. Ф., Морицян М. О.</i> Маркетингове забезпечення інноваційних кластерів: координація взаємодії учасників та формування конкурентоспроможності.....	241

Біланенко О. М. Особливості розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства.....	255
Мороз А. І. Методологічні основи формування цифрових маркетингових стратегій в умовах невизначеності	265
Фіщук Б. Д., Фіщук Н. Д. Механізм адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації та мінливого безпекового середовища	277

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ:

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Коваленко В. В., Сергеева О. С. Зелений банкінг: сучасна траєкторія сталого розвитку національної економіки	287
Коваленко Ю. М., Гримак Є. Р. Перспективи фінансування інноваційного розвитку аграрних підприємств України у післявоєнний період.....	301
Роговий А. В., Забаштанська Т. В., Півень Я. В. Фінансові аспекти реалізації проєктів державно-приватного партнерства	313
Хоменко І. О., Горобінська І. В., Назаренко Я. Я., Теслюк Н. П. Досягнення фінансової безпеки підприємства в контексті завдань фінансового менеджменту.....	323
Щур Р. І., Припхан І. І., Урбанович М. М. Дослідження ефективності використання фінансових інструментів відновлення та розвитку територіальних громад України	337
Абрамова А. С. Теоретичні положення щодо обґрунтування сутності поняття «податкова система»	351
Зеленська О. О., Алєшугіна Н. О., Філоненко І. М. Фінансовий стан і перспективи розвитку туристичного бізнесу України в умовах нестабільності	359
Остапенко Р. М., Горох О. В., Луценко О. А. Аналіз сучасних фінансових трендів для оптимізації інвестиційної діяльності	372
Панченко О. І., Акінчиць О. А. Загрози та виклики цифровізації ринку страхових послуг в Україні	386
Тарасенко А. В., Пентелейчук М. Г., Колотило Л. Л. Теоретичні аспекти трактування сутності споживчого кредитування.....	396
Воротнікова М. С. Фінансові виклики релокації бізнесу	407
Кальченко О. М., Лесун С. М. Економіко-статистичне дослідження ефективності використання фінансових ресурсів підприємств ІТ-сфери	422
Ринжук Д. Я., Шпірнов І. Л. Стратегічне управління цифровою трансформацією банківських установ.....	437
Чийпеш Н. М., Михайлюк М. Т., Попов С. В. Технології цифрового маркетингу в діяльності банківських установ.....	446
Чирва О. В. Макроекономічні умови формування системи непрямого оподаткування в Україні.....	456
Лавренюк В. В. Системний ризик на ринку кредитних послуг України в умовах макрофінансової нестабільності	465

ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ НАУКОВИХ СТАТЕЙ	481

CONTENT

THEORETICAL PROBLEMS OF THE DEVELOPMENT
OF THE NATIONAL ECONOMY

Ilchuk V., Lysenko I. Theoretical substitution of the essence of sustainable development and deepening conceptual approaches to the harmonization of its components.....	9
Revko A., Halushka D. Social entrepreneurship 2.0: how artificial intelligence is transforming approaches to solving social problems and its legal regulation.....	24
Vlasenko R., Liubov Ya. Human development in Ukraine: current realities, risks and their consequences.....	36
Minina O., Derii Zh., Kondratenko B. Global climate change: economic impacts and adaptation mechanisms for Ukraine	54
Pilevych D. State AID to economic entities as a factor of state economic policy in war conditions	70
Syhyda L., Malytskyi I., Yueyun Li Features of innovative capacity increasing on the example of China.....	80
Shpomer T., Reus Roman, Serhij Voloshyn The role of state programs in stimulating investments in the economy of Ukraine	93
Sheliemina N., Rekun Ie. Economic and mathematical modeling of the mutual influence between a country's economic well-being and healthcare expenditure	111

SECTORAL ASPECT OF THE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

Zabashtanskyi M., Mekshun P. Impact of state regulation of the wireless telecommunications sphere on ensuring economic security of Ukraine	123
Kychko I. Social responsibility of housing and communal services enterprises of Ukraine during the period of martial state and post-war functioning.....	136
Popelo O., Svyridenko O. The role of digital technologies in development of the logistics system of the trade enterprise.	146
Vorobyova N., Gavrylyuk S. Strategic management and development of creative industries: Ukrainian realities.....	159
Koval K., Tieliehin O. Logistics in war: key challenges and ways to counter threats ...	167
Kyfyak V. Agrotech: the essence and role of development of agricultural enterprises... ..	179
Khodakivsky V. Diffusion of resource circulation as a methodological basis for agribusiness development.....	189

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

Tulchynska S., Tulchinskiy R., Stasiuk O. Current trends in regional management of rural development in the conditions of digital transformation.....	201
Ivanova N., Kryvko D. Strategic guidelines for innovative development of industrial enterprises in the conditions of digital transformation.....	211
Hnedina K., Kholiavko N. Analysis of the innovative activity of organizations in the Chernihiv region under martial law	224
Kropelnyska S., Kit S., Morytsan M. Marketing support of innovative clusters: coordination of participants' interaction and competitiveness development	241
Bilanenko O. Features of developing a marketing strategy of a trade enterprise.....	255

Moroz A. Methodological basis of forming digital marketing strategies in conditions of uncertainty..... 265

Fishchuk B., Fishchuk N. Mechanism for adaptive management of healthcare institution development in the conditions of digitalization and changing security environment 277

FINANCIAL RESOURCES: THE PROBLEMS OF FORMATION AND USAGE

Kovalenko V., Serhieieva O. Green banking: the modern trajectory of sustainable development of the national economy 287

Kovalenko Y., Hrymak Ye. Prospects of financing innovative development of agricultural enterprises in Ukraine in the post-war period..... 301

Rohovyi A., Zabashtanska T., Piven Ya. Financial aspects of implementation of public-private partnership projects 313

Khomenko I., Gorobinska I., Nazarenko Ia., Tesliuk N. Achieving financial security of an enterprise in the context of financial management tasks 323

Shchur R., Pryphan I., Urbanovich M. Research of efficient use of financial instruments for restoration and development of territorial communities of Ukraine..... 337

Abramova A. Theoretical provisions for substantiating the essence of the concept of «tax system»..... 351

Zelenska O., Aleshugina N., Filonenko I. Financial condition and prospects for the development of the tourism business in Ukraine in the context of instability..... 359

Ostapenko R., Horokh O., Lutsenko O. Analysis of current financial trends to optimise investment activities 372

Panchenko O., Akinchyts O. Threats and challenges of digitalization of the insurance market in Ukraine..... 386

Tarasenko A., Penteleichuk M., Kolotylo L. Theoretical aspects of treatment of the essence of consumer creditation 396

Vorotnikova M. Financial challenges of business relocation..... 407

Kalchenko O., Lesun S. Economic and statistical study of the efficiency of financial resources use by IT enterprises 422

Rynzhuk D., Shpirnov I. Strategic management of digital transformation of banking sector institutions 437

Chyipesh N., Mykhailiuk M., Popov S. Digital marketing technologies in the activities of banking institutions 446

Chirva O. Macroeconomic conditions for the formation of the indirect taxation system in Ukraine..... 456

Lavreniuk V. Systemic risk in the credit services market of Ukraine under macrofinancial instability..... 465

**BASIC REQUIREMENTS FOR EXECUTION AND SUBMISSION
OF MANUSCRIPTS OF SCIENTIFIC ARTICLES 481**

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-9-23](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-9-23)

УДК 330.34:502.131.1

JEL Classification: M30

Валерій Петрович Ільчук

доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: ivp5@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4844-1326>

ResearcherID: [F-4864-2016](https://orcid.org/0000-0003-4844-1326)

Ірина Володимирівна Лисенко

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: lysenko_iren@stu.cn.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9960-1599>

ResearcherID: [AAN-3698-2020](https://orcid.org/0000-0002-9960-1599). Scopus Author ID: [57219002215](https://orcid.org/0000-0002-9960-1599)

**ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СУТНОСТІ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ПОГЛИБЛЕННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ
ПІДХОДІВ ДО ГАРМОНІЗАЦІЇ ЙОГО СКЛАДОВИХ**

Розглянуті концептуальні підходи вчених до трактування поняття «сталий розвиток» та визначена сутність його складових понять «сталий» та «розвиток». У результаті аналізу різних підходів до тлумачення поняття «сталий розвиток» виявлена доцільність його використання. Охарактеризовані складові сталого розвитку та розкрита провідна роль економічної складової в триаді: економіка, соціальна сфера, екологія. Розглянута система цілей сталого розвитку, яка в умовах поглиблення воєнних конфліктів викликає необхідність її доповнення безпековою складовою, виходячи з того, що основою сталого розвитку є права людини на життя та розвиток. Розглянута векторна інтерпретація сталого розвитку соціально-економічних систем та формування відповідної стратегії в залежності від їхнього економіко-технологічного профілю.

Визначені умови ефективної реалізації цілей сталого розвитку, що може бути забезпечено гармонізацією його складових: економічної, соціальної та екологічної, темпи розвитку яких визначаються відповідними пріоритетами соціально-економічних систем певного рівня та їх інвестиційними можливостями.

Ключові слова: *сталий розвиток; гармонізація складових сталого розвитку; безпекова складова цілей сталого розвитку; соціально-економічна система; вектор сталого розвитку.*

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 20.

Постановка проблеми. Загострення соціальних суперечностей, посилення соціальної несправедливості, поглиблення екологічних проблем, викликаних наростаючими темпами забруднення навколишнього середовища, нещадна експлуатація природних ресурсів і т. ін. актуалізують проблему виживання і існування людства в оглядовому майбутньому, що потребує невідкладних рішень для її розв'язання. Прагнення отримати надприбутки за будь-яких умов входить у суперечність з ідеєю соціальної відповідальності та збереженням навколишнього середовища, що вимагає перегляду ціннісних орієнтирів бізнес-спільноти. Ігнорування в процесі виробничої діяльності соціальних і екологічних проблем неминуче призводить до їх загострення, що може обернутись крахом соціально-економічної системи будь-

якого рівня. Реалізація ідеї сталого розвитку є головною умовою як довгострокового економічного зростання, так і розв'язання соціальних та екологічних проблем розвитку суспільства.

Сучасна концепція сталого розвитку економіки формувалася під безпосереднім впливом рішень II Всесвітньої конференції ООН із навколишнього середовища і розвитку (Ріо-де-Жанейро, 1992). У результаті в активний науковий обіг було введено поняття “сталий розвиток”, яке передбачає гармонізацію відносин суспільства із природним середовищем, перехід від сучасного індустріально-споживчого суспільства до ноосферної цивілізації [16].

Питання гармонізації сталого розвитку на національному, регіональному та місцевому рівнях пов'язані з оцінкою стартових умов впровадження концепції сталого розвитку на зазначених рівнях для визначення вектора його розвитку, розробки та реалізації відповідної стратегії. Досягнення гармонізації у сталому розвитку передбачає проведення ґрунтовних досліджень щодо розробки методів та механізмів узгодження розвитку її складових – економічної, соціальної та екологічної, а також можливостей нарощування темпів розвитку тієї складової, яка створює дисбаланс у триаді – економіка, соціальна сфера, екологія, що й актуалізує тему дослідження.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Надаючи високу оцінку проведенням дослідженням, їхній значущості в обґрунтуванні наукових засад сталого розвитку, поглибленню понятійного апарату, значному внеску в розвиток теоретичних основ та прикладних аспектів втілення ідеї сталого розвитку на макро- та мікрорівнях, слід зазначити, що потребують подальших досліджень як понятійно-категоріальний апарат теорії сталого розвитку, так і проблеми гармонізації його складових: економічної, екологічної та соціальної як умови ефективного його започаткування та реалізації в соціально-економічних системах, що знаходяться на різних стартових рівнях свого розвитку.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування сприйняття науковою спільнотою широковживаного поняття “сталий розвиток” та пошук концептуальних підходів до гармонізації його складових.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомі наукові дослідження, що стосуються розв'язання проблем сталого розвитку, удосконалення відповідного понятійного апарату здійснили провідні вітчизняні вчені, серед яких слід відзначити В. Гейца, Б. Данилишина, В. Амошу, В. Барановського, А. Лелеченко, А. Гречко, О. Волока, З. Бурика, О. Новікову, В. Гарбора, В. Антонюка, В. Вернадського, В. Галасюка, А. Лісового, Ю. Петрушенка, В. Донченка, С. Ковалівську, Л. Мельника, В. Боголюбова, Є. Гірусова, В. Колмакову, Н. Мацелюха, М. Корж, Я. Дем'ян, Т. Клочко та ін., які зосередили свою увагу на різних важливих теоретичних і практичних питаннях втілення у практику

господарської діяльності ідеї та принципів сталого розвитку, розкрили його сутність як нової парадигми, яка покликана забезпечити збалансований розвиток світової та національних соціально-економічних систем.

Проте залишаються недостатньо вивченими особливості маркетингових досліджень, їхньої ролі й завдань в умовах глибоких соціально-економічних потрясінь, викликаних запровадженням воєнного стану, що відбилось на переоцінці цінностей, які домінували в мирний час.

Виклад основного матеріалу. Удосконалення та збагачення понятійно-категоріального апарату, підвищення рівня наукової обґрунтованості багатьох понять і категорій, що характеризують теорію економічного розвитку, є предметом досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Динамічний розвиток економічної науки та накопичення економічних знань зумовили нові підходи до визначення та уточнення сутності певних понять, категорій, усталених термінів, що дозволяє поглибити їх розуміння, розкрити та уточнити їхній зміст і забезпечити подальший розвиток термінологічного апарату в економічній галузі знань. Яскравим прикладом цього є наявність у наукових школах жвавих дискусій, що стосуються тлумачення категорії «сталий розвиток» [12].

Категорія «сталий розвиток» як відповідник, а не переклад англійського терміна «sustainable development» має означати розвиток, погоджений зі станом природи і її законів (дослівно це довготривалий розвиток, тобто розвиток суспільства, що може тривати як завгодно довго) [3]. Проте більш відповідним перекладом терміна “sustainable development”, за думкою В. Непийвода, є словосполучення “підтриманий розвиток”. Адже саме воно, на думку науковця, охоплює такі поняття, як неперервність, не виснажливість, збалансованість, гармонійність, необмежена тривалість, здатність до самовідновлення, що є базовими для цієї концепції [15].

Як відомо, на сьогодні термін «сталий розвиток» є офіційним українським відповідником англійського терміна «sustainable development», дослівний переклад якого з урахуванням контексту може бути «життєздатний розвиток», а за сенсом – «самопідтримуваний розвиток», інколи цей термін тлумачать як всебічно збалансований розвиток [3-11].

Тобто була прийнята спроба знайти адекватний український переклад зазначеного терміна. Звідси поняттю «сталий розвиток» знайшли в певному сенсі відповідність таких термінів як «життєздатний розвиток», «самопідтримуваний розвиток», «всебічно-збалансований розвиток», що в певному сенсі поставлено у відповідність поняттю «сталий» – такі поняття, як «життєздатний», «самопідтримуваний», «всебічно збалансований», які за таких умов мають розглядатися як синоніми. Однак словник синонімів показує, що поняття “сталий” має такі синоніми: постійний, незмінний, тривалий, закріпився в певному виді, звичайний, усталений, стійкий, закоренілий [17].

Синоніми будь-якого слова поглиблюють його зміст і розкривають сутність. Звідси виникає питання щодо правомірності застосування поняття

“сталий” щодо поняття “розвиток”, адже, на перший погляд, одне суперечить іншому [9]. Чи насправді це так, чи дійсно маємо невідповідність понять у зазначеному словосполученні? Розглянемо сутність цих понять, які розкриває тлумачний словник української мови [20].

Поняття “сталий” щодо будь-якого явища, процесу, предмету і т. ін. означає такий, який не змінюється, зберігає той самий склад, розмір, однакову форму, величину тобто незмінний, постійний.

Розвиток – це незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об’єктів. У результаті розвитку виникає новий якісний стан об’єкта, що виступає як зміна його складу або структури (тобто виникнення, трансформація або зникнення його елементів або зв’язків).

Розвиток – це складний незворотний процес закономірного переходу від одного стану до іншого, спрямований на досягнення нової якості [18].

Виходячи зі змісту зазначених понять постає питання на скільки можливе і доцільне їх поєднання, характеризуючи процес розвитку певного процесу, явища, предмета й т. ін. Не сприйняття деякими науковцями поняття “сталий” у словосполученні з поняттям “розвиток” ми бачимо на прикладі назви статті, де поняття “сталий” уточнюється як “збалансований”, “гармонійний” [1].

Деякі вітчизняні вчені принципово відкидають можливість вживання словосполучення “сталий розвиток”, адже в ньому, на їхню думку, поєднані протилежні поняття [12]. У такому словосполученні присутня суперечність, оскільки розвиток передбачає зміну, а сталість – стабільність. Звідси деякі дослідники піддають сумніву точність перекладу такого словосполучення і стверджують, що більш точний переклад цього словосполучення – «підтримуваний розвиток», тобто розвиток, який підтримує рівновагу [4].

Виправдовуючи можливість і доцільність вживання поняття “сталий” у словосполученні “сталий розвиток”, у літературних джерелах наводяться приклади його тлумачення в різних варіаціях. Сталість – одна із динамічних характеристик економічної системи і є здатністю повертатись в попередній чи близький до нього визначений режим після виходу із нього в результаті якої-небудь взаємодії [9].

Є приклади трактування поняття “сталий розвиток”, де сталість уточнюється як керованість і стабільність, щоб погасити його первинну сутність [12]. Як ми бачимо, багатьма авторами не аналізується окремо сутність поняття “сталий”, а розглядається у словосполученні “сталий розвиток”, де наділяється новим змістом, який би певним чином відповідав перекладу англійського терміна “sustainable development”. І тут ми простежуємо в різних авторів широке розмаїття відповідних тлумачень поняття “сталий” та словосполучення “сталий розвиток” [1; 4; 6; 12; 14]. Наприклад, словосполучення “сталий розвиток” розглядається як поєднання сталості й динамізму, що характеризує систему, яка перебуває в динамічному русі, як розвиток, що

неперервно самопідтримується, допустимий розвиток, життєздатний розвиток, самопідтримуваний розвиток, всебічно збалансований розвиток, регульований розвиток тощо. Можна допустити, що на користь використання терміна “збалансований розвиток” у протизагугу терміну “сталий розвиток” засвідчує той факт, що в переліку системи цілей сталого розвитку, де визначені сімнадцять цілей, застосовується термін не “сталий”, а “збалансований”: збалансований розвиток сільського господарства, збалансоване використання водних ресурсів, збалансоване економічне зростання, збалансована індустріалізація, збалансоване споживання і виробництва і т. ін. [13]. Тобто ми маємо не систему цілей сталого розвитку, а систему цілей збалансованого розвитку.

Деякі автори вважають, що у широкому розумінні сталість це стан системи, за якого кількісні характеристики її елементів, а також їхні властивості та відносини залишаються незмінними в разі перетворення системи, що викликано змінами в середовищі її функціонування [5; 9].

Із цього витікає, що сталість – це характеристика такої системи, яка не здатна до будь-яких змін, до розвитку навіть за умов впливу факторів зовнішнього середовища. До того ж застосування поняття “сталий” найбільш прийнятне не для процесу розвитку, а для процесу функціонування. Стале функціонування характеризує процес, що реалізує налагоджений відпрацьований технологічний регламент з оптимальними технологічними параметрами, які не мають бути змінені, завдяки чому й забезпечується випуск продукції високої якості. Звідси термін “стале функціонування” більш логічний і зрозумілий, ніж термін “сталий розвиток”. Дехто ладен взагалі відмовитись від концепції сталого розвитку, стверджуючи, що вона нічого не додає до стандартної економічної теорії і є надто нечіткою, щоб взагалі була корисною [6]. Кожен науковець, який досліджує сталий розвиток чи підсумковий документ, має своє визначення цього поняття з акцентом на тих або інших аспектах, що пов'язано зі сферою його діяльності. На сьогодні поняття сталого розвитку досить всесторонньо досліджено та узагальнено в науковій літературі, але подальші дослідження цього поняття науковцями доповнюють його і розкривають нові аспекти сучасного бачення його сутності та змісту [6].

Можна очікувати, що дослідження питання стосовно доцільності використання словосполучення “сталий розвиток” будуть проводитись і надалі, тому що на сьогодні думки вчених з цього питання суттєво різняться.

Остаточне сприйняття та визнання всією науковою спільнотою терміна “сталий розвиток” залежить від результатів подальших досліджень стосовно змісту та сутності складових зазначеного словосполучення.

На сьогодні сталий розвиток можемо визначити як регульований процес гармонізації продуктивних сил, соціальних, економічних і екологічних складових, спрямованих на використання, збереження та поетапне відновлення цілісності природного середовища, створення можливостей і досягнення відповідної якості життя людей [4].

На цьому етапі досліджень у більшості представників наукової спільноти прийнятий компроміс щодо використання поняття “сталий розвиток” як офіційного і в наш час широко вживаного, попри проблемність поєднання складових та доцільність використання самого словосполучення “сталий розвиток” як адекватного перекладу англійського терміна “sustainable development”. Можна погодитись з тим, що завдяки широкому використанню терміна “сталий розвиток” в офіційних документах різного рівня та значення, у різних заходах, які присвячені реалізації ідеї керованості та збалансованості розвитку економіки на мікро-, мезо- та макрорівнях сприйняття науковою спільнотою зазначеного терміна є доцільним і логічним.

Сталий розвиток на національному, регіональному та місцевому рівнях не має альтернативи і спрямований на реалізацію визначених цілей з дотриманням вимог гармонізації всіх його складових (економічної, соціальної, екологічної).

В умовах реальної загрози виходу військової ескалації з під контроль, що може призвести до непоправимих втрат у глобальному масштабі, визначені цілі сталого розвитку на сьогодні не є достатніми й потребують доопрацювання з метою збереження своєї первинної значущості.

Звідси доцільно доповнити систему цілей сталого розвитку безпековою складовою, яка має мобілізувати зусилля світової спільноти на запобігання катастрофі планетарного масштабу (табл. 1).

Не врахування безпекової складової в системі цілей сталого розвитку може негативно відбитись на самій ідеї сталого розвитку й перекреслити всі зусилля щодо її реалізації.

У триаді складових сталого розвитку саме економічна складова є провідною, яка визначає і від якої залежить рівень гармонізації всіх складових: економічної, соціальної і екологічної. Це пояснюється тим, що рівень розвитку соціальної і екологічної складових залежить від обсягів інвестицій в ці сфери, що визначається розвиненістю і відтак і інвестиційною спроможністю економічної складової. Виходячи з цього соціальна і екологічна складові можуть за такого підходу розглядатися як похідні від економічної складової. Проте це не стосується і не відбивається на їх вагомості та суспільній значущості, а визначається тільки способом їх формування, наявними засобами, схемами та механізмами, які задіяні для їх формування та гармонізації. На даний час проблема гармонізації ускладнюється тим, що до теперішнього часу немає наукового підходу для чіткого дотримання балансу між трьома базовими сферами (економіка, соціальна сфера, екологія) [1-7].

Таблиця 1

Система цілей сталого розвитку

№ цілей	Зміст цілей
1.	Подолання бідності
2.	Подолання голоду, продовольча безпека, збалансований розвиток сільського господарства
3.	Здоровий спосіб життя та сприяння добробуту
4.	Інклюзивна освіта, доступ до якісної освіти, освіта протягом усього життя
5.	Гендерна рівність
6.	Збалансоване використання водних ресурсів
7.	Доступ до сучасних дешевих джерел енергії
8.	Тривале, інклюзивне та збалансоване економічне зростання
9.	Життєстійка інфраструктура, інклюзивна і збалансована індустріалізація, інновації
10.	Подолання нерівності країн
11.	Інклюзивні, безпечні, життєстійкі і збалансовані міста і населені пункти
12.	Збалансоване споживання і виробництво
13.	Заходи боротьби зі зміною клімату та наслідками
14.	Збереження та збалансоване використання водних ресурсів
15.	Забезпечити захист і відновлення наземних екосистем і сприяти їх збалансованому використанню; здійснювати збалансоване управління лісами; боротися з опустелюванням, деградацією земель; розпочати їх відновлення
16.	Сприяти формуванню мирних та інклюзивних суспільств для збалансованого розвитку, забезпечити всім доступ до правосуддя і створити підзвітні та інклюзивні інституції
17.	Зміцнити засоби впровадження та активізувати глобальне партнерство
	Додаткові цілі, доцільність яких щодо включення в систему цілей сталого розвитку має бути опрацьовано
18.	Формування глобальної безпеки; забезпечення суверенітету, територіальної цілісності і незалежності країн; недопущення військової агресії на базі територіальних претензій, заволодіння ресурсами і т. ін.
19.	Зупинка гонки озброєння та перехід до роззброєння. Зниження та усунення військового протистояння між країнами, військовими блоками. Забезпечення мирного врегулювання всіх видів конфліктів будь-якого походження

Виходу на траєкторію сталого розвитку на загальнонаціональному рівні передують складні процеси реалізації стратегії сталого розвитку на нижчих територіальних рівнях. На загальнонаціональному рівні формуються пріоритети макроекономічної політики держави, на місцевому – пріоритетні напрямки розвитку об'єднаних територіальних громад [13].

Формування сталого розвитку на рівні територіальних громад визначається наявністю на їх території підприємств певних галузей економіки, техніко-технологічний потенціал яких і спрямованість виробничої діяльності

визначають рівень економічного розвитку громади. Економічна самодостатність територіальної громади визначає можливості нарощування соціальної і екологічної складових сталого розвитку та гармонізації триади: економіка, соціальна сфера, екологія. Звідси не існує універсальної моделі сталого розвитку, адже будь-яке територіальне утворення на рівні громади, міста чи села відрізняється одне від одного за цими трьома аспектами і формується під впливом географічних, виробничих, культурних, історичних та інших факторів [11].

Наявність та концентрація у певних територіальних громадах структурних елементів (суб'єктів господарювання різних галузей економіки) формують їх виробничий профіль, який відбивається на стані складових сталого розвитку: економічної, соціальної, екологічної. Виробничі підприємства є провідними в процесі формування сталого розвитку, які в залежності від їхнього фінансового стану, що характеризує можливість реалізації різних соціальних проєктів та програм, проєктів пов'язаних з охороною навколишнього середовища можуть сприяти гармонізації його складових. Особливо це стосується містоутворюючих підприємств, які переважно й визначають вектор їхнього сталого розвитку, що відбивається і на територіальній громаді. Результуючий вектор сталого розвитку структурного елемента (суб'єкта господарювання) можна представити в системі координат (X, Y, Z) як суму векторів (1):

$$a = a_x + a_y + a_z, \quad (1)$$

де a_x – економічна складова вектора сталого розвитку;
 a_y – соціальна складова вектора сталого розвитку;
 a_z – екологічна складова вектора сталого розвитку.

Геометрична візуалізація побудови результуючого вектора сталого розвитку структурного елемента наведена на рис. 1.

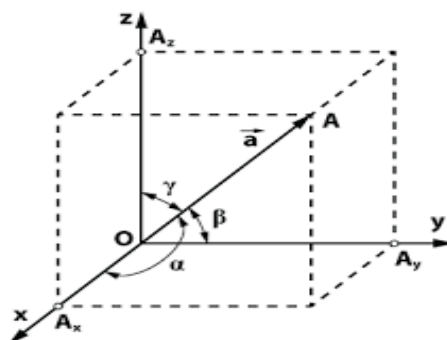


Рис. 1. Геометрична візуалізація побудови результуючого вектора сталого розвитку структурного елемента

Джерело: побудовано авторами.

На територіях будь-якого рівня (територіальна громада, регіон, національна економіка) необхідність акцентування уваги на посиленні певної складової їхнього сталого розвитку залежить від їхньої секторіальної структури, наявності підприємств, виробнича діяльність яких створює проблеми в зазначеній складовій. Залежно від цього і формується відповідна стратегія сталого розвитку.

Враховуючи те, що головною метою функціонування будь-якого суб'єкта господарювання є отримання прибутку, то економічна складова сталого розвитку є в пріоритеті підприємств будь-якої галузі економіки і навіть за наявності проблем в їхній діяльності, пов'язаних із забрудненням навколишнього середовища або із соціальною підтримкою населення, на перший план виступають їхні бізнес-інтереси, спрямовані на максимізацію економічної складової сталого розвитку.

Стратегію сталого розвитку з екологічним спрямуванням доцільно реалізовувати на тих територіях, де є підприємства, виробнича діяльність яких створює загрозу забруднення навколишнього середовища. Соціальна орієнтація сталого розвитку з відповідною стратегією має реалізовуватись на тих територіях, населення яких потерпає від природних чи техногенних катастроф, а також на територіях, де знайшли притулок внутрішньо переміщені особи під час воєнного стану, які потребують захисту, соціальної і матеріальної підтримки.

Стратегія гармонійного сталого розвитку спрямовується на узгоджене за темпами реалізації і обсягом ресурсів, що використовуються, на розв'язання всіх проблем, що виникають на шляху формування складових сталого розвитку: економічної, соціальної, екологічної.

Стану гармонійного сталого розвитку за умов його векторної інтерпретації відповідає рівність значень його складових векторів, що в просторі, при побудові результуючого вектора, формується правильний багатогранник – куб, тобто маємо рівність кутів нахилу результуючого вектора сталого розвитку з осями OX, OY, OZ (рис. 1):

$$\alpha = \beta = \gamma. \quad (2)$$

Розглядаючи національну економіку як систему з відповідними підсистемами: першого рівня (регіони), другого рівня (територіальні громади), останні з яких включають суб'єкти господарювання в якості їх структурних елементів, можна схематично представити в першому наближенні формування сталого розвитку як процес, який реалізується знизу вгору – зі структурних елементів і закінчується на рівні національної економіки (рис. 2).

Наближеність до стану гармонійного розвитку можлива на загальнонаціональному рівні та в підсистемах першого (регіон) та другого (територіальна громада) рівнів. Що стосується структурних елементів (підприємств), то здебільшого сталий розвиток далекий від гармонізації.

З огляду на те, що формування сталого розвитку здійснюється знизу вгору, починаючи зі структурних елементів [11], то результуючий вектор певної територіальної громади формується як сума векторів сталого розвитку підприємств як структурних елементів, що входять до зазначеної територіальної громади.

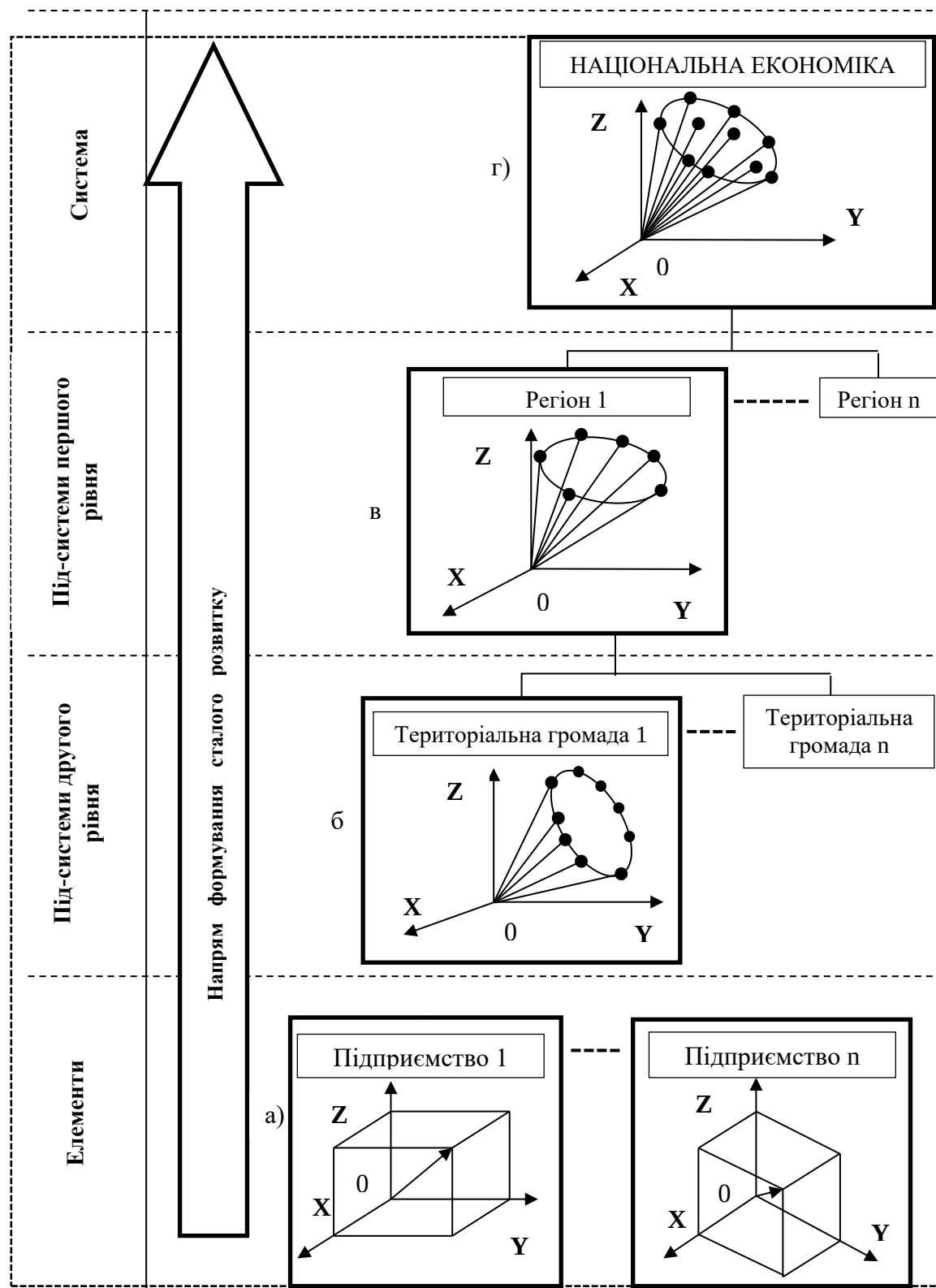


Рис. 2. Схема системного підходу до формування сталого розвитку економіки:
 а, б, в, г – векторна інтерпретація сталого розвитку відповідно на рівнях:
 структурного елемента системи (підприємства), територіальної
 громади, регіону, загальнонаціональному рівні

Джерело: побудовано авторами.

Векторна інтерпретація сталого розвитку територіальної громади представляється сукупністю векторів структурних елементів, що виглядає конусом, утвореним певною кількістю векторів за кількістю підприємств у територіальній громаді, вершина якого знаходиться в центрі осей координат (ОХ, ОУ, ОZ), а сам конус має нахил в бік превалюючої складової сталого розвитку. За такою схемою формуються складові векторів сталого розвитку на рівнях регіону й національної економіки.

Ідеально гармонізований сталий розвиток навіть на вищих рівнях системи є малоймовірним, але наблизитись до гармонізації можливо за умов наявності векторів, або груп векторів, що формують результуючий вектор сталого розвитку на певному рівні і які взаємно компенсують небажані відхилення в напрямках окремих осей координат.

Розв'язання проблем ефективної реалізації ідеї сталого розвитку на певному соціально-економічному рівні (територіальна громада, регіон, національна економіка), забезпечення гармонізації його складових залежить головним чином як від визначених їхніх пріоритетів в триаді: економіка, соціальна сфера, екологія, так і від можливості суб'єктів господарювання інвестувати необхідні ресурси в їхній розвиток а також від готовності владних структур створювати певні привілеї для тих підприємств, які демонструють екологічну відповідальність та соціальну спрямованість свого бізнесу.

Висновки і пропозиції. Поняття “сталий розвиток”, незважаючи на певні дискусії, концептуальні суперечності щодо адекватності його перекладу з англійського “sustainable development” та деяких розбіжностей у поглядах учених стосовно можливості й сумісності вживання поняття «сталий» у словосполученні «сталий розвиток», сприйнято науковою спільнотою не тільки як можливе, а найбільш слушне, достатньо науково обґрунтоване, що дозволяє широко і повсюдно його використовувати в усіх офіційних документах.

Складові сталого розвитку – соціальну і економічну можна розглядати в певному сенсі як похідні від економічної складової, яка переважно перебуває в пріоритеті функціонування і розвитку соціально-економічних систем різного рівня і від якої залежать темпи та рівень їхнього розвитку.

Сумарний вектор сталого розвитку, а в більшості випадків має нахил у бік економічної складової a_x , що підтверджує необхідність посилення решти складових для їх гармонізації.

Витрати ресурсів на гармонізацію складових сталого розвитку соціально-економічних систем будь-якого рівня залежать не тільки від пріоритетів їхнього розвитку, поєднання економічних, соціальних та екологічних інтересів, а і від їхнього економіко-технологічного профілю, що відбивається як на стартових умовах, так і темпах зазначеного розвитку.

Список використаних джерел

1. Барановський В. А. Стратегічні аспекти та пріоритети сталого (збалансованого, гармонійного) розвитку / В. А. Барановський // Територія. Сталий розвиток. – 2004. – № 2. – С. 24-31.

2. Богінська Л. О. Проблеми дотримання екологічної безпеки підприємств України / Л. О. Богінська, О. В. Юрченко, В. І. Шушкевич // Проблеми надійності та довговічності інженерних споруд і будівель на залізничному транспорті : матеріали 8-ої Міжнародної науково-технічної конференції УкрДУЗТ; 20-22 листопада 2019 р. – Харків, 2019. – Ч. 2. – С. 33-34.

3. Боголюбов В. М. та ін. Стратегія сталого розвитку / [В. М. Боголюбов, М. О. Клименко, Л. Г. Мельник, О.О. Ракоїд] ; за ред. професора В. М. Боголюбова. – Київ : ВЦ НУБІПУ, 2018. – 446 с.

4. Бурик З. Трактуювання сутності понять: сталий розвиток, державне управління, державне регулювання, державне регулювання сталого розвитку / З. Бурик // Теоретичні та прикладні питання державотворення. Київ, 2017. – Вип. 21. – С. 10-19.

5. Гарбор В. В. Теоретичні основи забезпечення сталого розвитку фермерських господарств / В. В. Гарбор // 36. наук. праць Уманського національного університету садівництва – 2012. – Вип.81 (2). – С.177-183.

6. Гречко А. В. Сутність категорії “сталий розвиток” / А. В. Гречко, О. О. Волок // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2018. – Вип. 22. – С. 14-20.

7. Гросул В. А. Методичне забезпечення організації сталого розвитку / В. А. Гросул // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2010. – Вип. 1. – С. 160-167.

8. Дейлі Г. Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку : [пер. з англ.] / Г. Дейлі; Ін-т сталого розвитку. – Київ : Інтелсфера, 2002. – 312 с.

9. Дем'ян Я. Ю. Наукові підходи до економічного поняття “сталий розвиток” / Я. Ю. Дем'ян // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. – 2016. – Вип. 2 (6). – С. 16-21.

10. Дубина М. В. Рейтинговий аналіз дослідження інвестиційного клімату в Україні [Електронний ресурс] / М. В. Дубина, Д. С. Пілевич // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1 : Економіка. – 2014. – Вип. 2. – С. 54-60. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NvChdieu_2014_2_10.

11. Клочко Т. А. Сталий розвиток як фактор еколого-економічної безпеки. Класичний приватний університет / Т. А. Клочко // Приазовський економічний вісник. – 2020. – Вип. 3(20). – С. 108-111.

12. Лелеченко А. П. Феномен поняття “сталий розвиток” [Електронний ресурс] / А. П. Лелеченко // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2017. – № 12. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2017_12_13.

13. Мацелюх Н. П. Сталий економічний розвиток України: концептуальні основи, механізми забезпечення та драйвери розвитку / Н. П. Мацелюх, М. А. Корж. // Ефективна економіка. – 2021. – № 4. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_4_7.

14. Мельник Л. Г. Поняття про сталий розвиток / Л. Г. Мельник // Основи стійкого розвитку. – Суми : Університетська книга, 2007. – С. 411-442.

15. Непийвода В. П. Проблема відтворення англomовних термінів “sustainable development” та “sustainability” в українській правничій мові / В. П. Непийвода // Екологічний вісник. – 2008. – № 3. – С. 24-26.

16. Програма дій «Порядок денний на ХХІ століття»: Ухвалена конференцією ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро (Саміт «Планета Земля», 1992 р.) : пер. з англ. 2-ге вид. – Київ : Інтелсфера, 2000. – 360 с.

17. Словник синонімів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://synonimy.info>.

18. Сич Є. М. Інноваційно-інвестиційний розвиток залізничного транспорту. / Є. М. Сич, В. П. Ільчук. – Київ : Логос. 2002. – 256 с.

19. Сталий розвиток промислового регіону: соціальні аспекти : монографія / О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк та ін. – Донецьк : НАН України, Інститут економіки промисловості, 2012. – 534 с.

20. Тлумачний словник української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://slovnuk.ua>.

References

1. Baranovskyi, V.A. (2004) Stratehichni aspekty ta priorytety staloho (zbalansovanoho, harmoniinoho) rozvytku [Strategic aspects and priorities of sustainable (balanced, harmonious) development]. *Terytoriia. Stalyi rozvytok – Territory. Sustainable development*, (2), 24-31.
2. Bohinska, L.O., Yurchenko, O. V., Shushkevych, V. I. (2019). Problemy dotrymanna ekolohichnoi bezpeky pidpriemstv Ukrainy [Problems of compliance with environmental safety of enterprises of Ukraine]. Problemy nadiinosti ta dovhovichnosti inzhenernykh sporud i budivel na zaliznychnomu transporti: 8 Mizhnarodna naukovo-tekhnicna konferentsiia UkrDUZT – *Problems of reliability and durability of engineering structures and buildings on railway transport* – 8th International Scientific and Technical Conference of UkrDUZT. (Vol. 2, pp. 33-34).
3. Boholiubov, V.M., Klymenko, M.O., Melnyk, L.H., Rakoid, O.O. (2018). *Stratehiia staloho rozvytku [Sustainable development strategy]*. VTs NUBIPU.
4. Buryk, Z. (2017). Traktuvannia sutnosti poniat: stalyi rozvytok, derzhavne upravlinnia, derzhavne rehuliuвання, derzhavne rehuliuвання staloho rozvytku [Interpretation of the essence of the concepts: sustainable development, state management, state regulation, state regulation of sustainable development]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia – Theoretical and applied issues of state formation* (pp. 10-19).
5. Harbor, V.V. (2012). Teoretychni osnovy zabezpechennia staloho rozvtku feryerskykh hospodarstv [Theoretical foundations of sustainable development of farms]. *Zb. nauk. prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva – Collection of scientific works of the Uman National University of Horticulture*, 81(2), 177-183.
6. Hrechko, A.V., Volok, O.O. (2018). Sutnist katehorii “stalyi rozvytok” [The essence of the category “sustainable development”]. *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstva – Modern problems of economics and entrepreneurship*, 22, 14-20.
7. Hrosul, V.A. (2010). Metodychne zabezpechennia orhanizatsii staloho rozvytku [Methodological support for the organization of sustainable development]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh – Economic strategy and prospects for the development of trade and services* (pp. 160-167).
8. Deili, H. (2002). *Poza zrostanniam. Ekonomichna teoriia staloho rozvytku [Beyond growth. Economic theory of sustainable development]*. Intelsfera.
9. Demian, Ya.Yu. (2016). Naukovi pidkhody do ekonomichnoho poniattia “stalyi rozvytok” [Scientific approaches to the economic concept of “sustainable development”]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu. Serii Ekonomika – Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Economics Series*, 2(6), 16-21.
10. Dubyna, M.V., Pilevych, D.S. (2014). Reitynhovyi analiz doslidzhennia investytsiinoho klimatu v Ukraini [Rating analysis of the investment climate research in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Chernihivskoho derzhavnogo instytutu ekonomiky i upravlinnia. Serii 1: Ekonomika – Scientific Bulletin of the Chernihiv State Institute of Economics and Management. Series 1: Economics*, 54-60. http://nbuv.gov.ua/UJRN/NvChdieu_2014_2_10.
11. Klochko, T.A. (2020). Stalyi rozvytok yak faktor ekoloho-ekonomichnoi bezpeky. Klasychnyi pryvatnyi universytet [Sustainable development as a factor of ecological and economic security. Classical private university]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Azov Economic Bulletin*, 3(20), 108-111.
12. Lelechenko, A.P. (2017). Fenomen poniattia “stalyi rozvytok” [The phenomenon of the concept of “sustainable development”]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, (12). http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2017_12_13.

13. Matseliukh, N.P., Korzh, M.A. (2021). Stalyi ekonomichnyi rozvytok Ukrainy: kontseptualni osnovy, mekhanizmy zabezpechennia ta draivery rozvytku [Sustainable economic development of Ukraine: conceptual foundations, mechanisms of support and drivers of development]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, (4). http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_4_7.

14. Melnyk, L.H. (2007). Poniattia pro stalyi rozvytok [The concept of sustainable development]. In *Osnovy stiikoho rozvytku – Fundamentals of sustainable development* (pp. 411-442). Universytetska knyha.

15. Nepyivoda, V. P. (2008). Problema vidtvorennia anhlomovnykh terminiv “sustainable development” ta “sustainability” v ukrainskii pravnychii movi [The problem of reproducing the English terms “sustainable development” and “sustainability” in the Ukrainian legal language]. *Ekolohichniy visnyk – Environmental Bulletin*, (3), 24-26.

16. Prohrama dii «Poriadok denniy na KhKhI stolittia»: Ukhvalena konferentsiieiu OON z navkolyshnoho seredovyscha i rozvytku v Rio-de-Zhaneiro (Samit «Planeta Zemlia», 1992 r.) [Agenda for the 21st Century: Adopted by the United Nations Conference on Environment and Development in Rio de Janeiro (Earth Summit, 1992)]. (2000). Intelsfera.

17. Slovyk synonimiv [Dictionary of synonyms] (n.d.). <https://synonimy.info>.

18. Sych, Ye.M., Ilchuk, V.P. (2002). *Innovatsiino-investytsiyni rozvytok zaliznychnoho transportu [Innovative and investment development of railway transport]*. Lohos.

19. Novikova, O.F., Amosha, O.I., Antoniuk, V.P. (2012). *Stalyi rozvytok promyslovoho rehionu: sotsialni aspekty [Sustainable development of the industrial region: social aspects: monograph]*. NAN Ukrainy, Instytut ekonomiky promyslovosti.

20. *Tlumachnyi slovyk ukrainskoi movy [Explanatory dictionary of the Ukrainian language]*. <https://slovnuk.ua>.

Отримано 23.01.2025

UDC 330.34:502.131.1

Valerii Ilchuk

Doctor of Economics,

Associate Professor of Department of marketing, PR technologies and logistics

Chernihiv National Polytechnic University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: ivp5@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4844-1326>

ResearcherID: [F-4864-2016](https://orcid.org/0000-0003-4844-1326)

Iryna Lysenko

PhD in Economics, Associate Professor of Department of marketing, PR technologies and logistics

Chernihiv National Polytechnic University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: lysenko_iren@stu.cn.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9960-1599>

ResearcherID: [AAN-3698-2020](https://orcid.org/0000-0002-9960-1599). Scopus Author ID: [57219002215](https://orcid.org/0000-0002-9960-1599)

THEORETICAL SUBSTITUTION OF THE ESSENCE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND DEEPENING CONCEPTUAL APPROACHES TO THE HARMONIZATION OF ITS COMPONENTS

The conceptual approaches of a number of scientists to the interpretation of the concept of "sustainable development" are considered and the essence of its constituent concepts "sustainable" and "development" is defined. Certain contradictions in the combination of these concepts in the phrase "sustainable development" are revealed, since, according to some scientists, this phrase is not quite correct. The

opinions of a number of scientists regarding both the possibility and the inappropriateness of combining these concepts in the phrase "sustainable development" are analyzed. The alternatives to the concept of "sustainable development" proposed by a number of scientists are characterized, and the possibility of their use is analyzed. As a result of the analysis of various approaches to the interpretation of the concept of "sustainable development" and the theoretical substantiation of its essence, the lack of alternatives to this concept and the expediency of its use are revealed. The components of sustainable development are characterized and the leading role of the economic component in the triad: economy, social sphere, ecology is revealed. The system of sustainable development goals is considered, which, in the context of the deepening of military conflicts, necessitates its supplementation with a security component, based on the fact that the basis of sustainable development is the human right to life and development. The vector interpretation of the sustainable development of socio-economic systems and the formation of an appropriate strategy depending on their economic and technological profile are considered.

The conditions for the effective implementation of sustainable development goals are determined, which can be ensured by the harmonization of its components: economic, social and environmental, the pace of development of which is determined by the corresponding priorities of socio-economic systems of a certain level and their investment opportunities.

Keywords: sustainable development; harmonization of sustainable development components; security component of sustainable development goals; socio-economic system; sustainable development vector.

Fig.: 2. Table: 1. References: 12.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-24-35](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-24-35)

UDC [334.722:364.46]:004.8

JEL Classification: H55

Alona Revko

Doctor of Economic Sciences, Academic Visitor

Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Saïd Business School, University of Oxford (UK)

Professor

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: alonarevko@stu.cn.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7888-3657>

Denys Halushka

Bachelor student of Law

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

SIE 2024, Scientific internship participant

Fil. Jan-U. Sandal Institute (Norway)

E-mail: denis201509@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1569-3414>

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP 2.0: HOW ARTIFICIAL INTELLIGENCE IS TRANSFORMING APPROACHES TO SOLVING SOCIAL PROBLEMS AND ITS LEGAL REGULATION

This article addresses the new intersection of social entrepreneurship and artificial intelligence (AI), discussing AI technology and its role in changing approaches to solving social challenges. Through an analysis of current implementations, legislative environments, and emerging trends, this research investigates the transformative impact of AI on social enterprise models and its efficiency in creating social impact and sustained social change. The findings reveal that AI integration in social entrepreneurship has heightened efficiency, scalability, and accuracy in social problem-solving, but at a cost, raising significant concerns over responsible use and compliance with legislative structures. In conclusion, balanced legislative frameworks that support innovation whilst ensuring the responsible use of AI in social impact programmes are in demand.

Keywords: social entrepreneurship; artificial intelligence; social innovation; digital transformation; social impact; legislative frameworks; ethics.

Tables: 4. References: 12.

Problem statement. In recent years, the desire to solve long-term and large-scale problems in the world has increased, making artificial intelligence a powerful tool for entrepreneurs. From basic analytics to automation, artificial intelligence can advance business projects aimed at improving well-being and boosting the economy. However, despite the potential of AI, its integration into social structures is still in its infancy and requires continued research into best practices, management challenges and long-term sustainability. In examining the relationship between artificial intelligence and entrepreneurship, this article investigates how technology can drive meaningful change.

One of the key reasons AI is becoming increasingly useful in entrepreneurial endeavors is its ability to process large amounts of data and provide insights. Social enterprises often operate with limited resources and must make informed decisions that minimize their impact while reducing costs. AI-powered analytics can help identify patterns in consumer behavior, streamline existing channels, and improve

service delivery to underserved populations. By leveraging machine learning and natural language processing, organizations can increase their ability to predict social trends, measure impact, and tailor services to better meet their unique needs.

Simultaneously, the adoption of AI in business raises ethical concerns. AI models operate on trained data, meaning biases in data collection can lead to inaccurate conclusions and unintended consequences. There are also technology-driven risks where social institutions may become overly reliant on AI solutions without fully comprehending their limitations. Furthermore, issues of privacy and the appropriate use of AI-generated insights must be carefully managed to ensure vulnerable populations are not exploited or misled. Addressing these challenges requires striking a balance between innovation and ethical considerations.

The future of entrepreneurship and AI will depend on fostering collaborative ecosystem. Governments, businesses and non-profit organisations must work together to create frameworks that promote transparency, fairness and sustainability. Investing in digital literacy and building capacity within social institutions is also essential to prevent technological divides from widening.

Ultimately, the role of AI should not be to replace human decision-making but to augment the capabilities of entrepreneurs tasked with delivering large, complex and sustainable solutions. This article contributes to the ongoing debate on the opportunities and implications of AI for entrepreneurship, providing a foundation for future research and practical implementation.

Analysis of recent research and publications. The integration of technical knowledge into entrepreneurship aligns with broader discussions about corporate social responsibility (CSR) and social change. Aguilera et al. [8, p. 836] highlight that organizations play a crucial role in driving social change through a multilevel approach that considers institutional, organizational and individual factors. AI can enhance organizations' ability to better understand social needs and drive data-driven strategies for sustainable impact. However, organizations embracing AI for social transformation must also address institutional pressures and societal expectations to ensure that technological advances align with business objectives and long-term profitability whilst maintaining ethical standards.

The ethical implications of AI in social institutions are closely linked to philosophical debates about ethics and decision-making. Aristotle's *Nicomachean Ethics* emphasizes the importance of virtue and practical wisdom in ethical leadership [9, p. 52]. When implementing AI in social settings, leaders must ensure that technological innovations serve the public good rather than purely financial gain. This balance requires careful monitoring, transparency and accountability to ensure that AI-driven solutions are socially responsible rather than reinforcing existing inequalities. The ethics of using AI represent not merely a technical issue but a profound cultural responsibility.

Despite the potential for AI to drive innovation, significant barriers to adoption remain. Baldwin and Lin [10, p. 3] identify cost, limited knowledge, and resistance to change as key barriers to the adoption of advanced technologies in organizations. Social organizations, often operating with limited financial and

human resources, may struggle to successfully integrate AI into their operations. Furthermore, concerns about data privacy, algorithmic bias and AI governance present further challenges. To address these challenges, social organizations need to invest in digital literacy, foster strategic partnerships and advocate for policy frameworks that enable the effective and appropriate use of AI.

Family-controlled firms, often a significant force in social entrepreneurship, demonstrate unique responses to technological and institutional pressures. Berrone et al. [11, p. 97] argue that these businesses tend to prioritize public goods, leading to a greater focus on environmental and social responsibilities. AI can support these goals by increasing transparency, optimising resource allocation and improving social standards. However, resistance to AI adoption in traditional family businesses can stifle innovation, necessitating a more pragmatic approach that aligns technological advancement with long-term values and organisational objectives.

Identification of unexplored parts of the general problem. The role of AI in entrepreneurship is also closely related to the concept of adaptive capacity, which enables organizations to respond effectively to changing environments. Blyler and Coff [12, p. 680] discuss how sharing resources and knowledge is essential for resource accumulation and gaining competitive advantage. AI can streamline this process by providing sophisticated data analysis, improving decision-making and fostering collaboration among stakeholders. However, reliance on AI must be balanced with human insight to ensure that social enterprises continue to pursue their core mission as technological parameters evolve. The fundamental challenge lies in harnessing the power of AI while preserving the human-centered values that define entrepreneurship.

The intersection of artificial intelligence and social entrepreneurship is introducing novel approaches to solving social challenges. "Social Entrepreneurship 2.0" represents a new era characterized by the strategic deployment of technology to achieve greater impact. As AI technology becomes more sophisticated and accessible, its integration with social entrepreneurship approaches brings unprecedented potential alongside complex regulatory requirements.

The main objective of this research is to assess how AI technology is redefining social entrepreneurship practice and to evaluate the current legal frameworks governing its application in social entrepreneurship environments. This research addresses three critical questions: First, in what form and within which models of social entrepreneurship is AI technology being deployed to maximize efficiency and impact? Second, what are the key concerns and opportunities associated with utilizing AI technology to address social problems? Third, how can social entrepreneurship effectively balance innovation and the responsible implementation of AI within existing legal structures?

The research addresses the emerging intersection of artificial intelligence and social entrepreneurship, specifically examining how AI technology is transforming approaches to solving social challenges. The paper investigates the implications of this transformation for both operational effectiveness and legal regulation in what is termed "Social Entrepreneurship 2.0."

Analysis of Recent Research and Publications: The paper builds upon several key studies, including:

- Amit & Han (2017), which demonstrates that technologically sophisticated organisations achieve higher success rates in meeting social objectives [2, p. 241].
- Stanford Social Innovation Review (2022), which shows how AI integration has improved resource allocation and predictive capabilities in social entrepreneurship [3, p. 183].
- Multiple academic works documenting the evolution of social entrepreneurship from the 1980s to present day, particularly focusing on the shift toward technology-enabled methodologies [4, p. 25].

Unexplored Aspects of the General Problem: The research identifies several critical gaps in current understanding:

- The specific mechanisms through which AI technology can be effectively deployed in resource-limited environments [5, p. 5031].
- The development of appropriate regulatory frameworks that can balance innovation with responsible AI use in social entrepreneurship [6, p. 11].
- The long-term impact assessment of AI-powered social ventures on their target communities and the methodologies required for comprehensive evaluation.
- The intersection of AI governance frameworks across different jurisdictions and their implications for social enterprises operating internationally, particularly regarding data sovereignty and ethical compliance.

Purpose of the article. The research aims to:

1. Assess how AI technology is redefining social entrepreneurship practices.
2. Review current legal frameworks governing AI implementation in social entrepreneurship contexts.
3. Evaluate the emerging ethical considerations arising from AI deployment in social impact initiatives.

Presentation of the main material. The significance of such studies lies in their timeliness and relevance to the rapidly evolving landscape of social entrepreneurship. As organizations around the world grapple with increasingly complex social problems, understanding the role and potential of AI in addressing these challenges is critical for practitioners, policymakers and academics alike.

The ideology of social entrepreneurship has evolved significantly since its conceptualization in the 1980s. Traditional approaches involved integrating social objectives with business ethics to provide economically viable solutions to social problems. Social entrepreneurship has undergone multiple transformative phases, each characterized by distinct methodologies and approaches [7, p. 15].

The first period, between the 1980s and 1990s, saw non-profit organizations adopting commercial approaches in an attempt to become financially sustainable. The subsequent period, in the early 2000s, witnessed a significant increase in the number of organizations seeking to integrate profit objectives with social impact. Today, technological developments have accelerated a profound transformation in social entrepreneurship in terms of operational approaches and impact creation processes.

Recent academic literature documents a shift towards technology-enabled methodologies, where technological innovation processes and analysis have significant impact. Amit and Han [2, p. 241] assert that organisations with sophisticated technology demonstrate an increased likelihood of successfully achieving social goals.

Other studies have focused on the proliferation of artificial intelligence across virtually all aspects of social entrepreneurship. The Stanford Social Innovation Review indicates that the integration of AI in social entrepreneurship has increased efficiency in resource allocation and predictive capabilities, while facilitated efforts to achieve desired impacts [2, p. 240].

The application of artificial intelligence in social entrepreneurship can be understood through several theoretical frameworks. Innovation diffusion theory explains the adoption and diffusion of AI technology in social enterprises, whilst stakeholder theory helps elucidate the complex relationships between different stakeholders in social ventures using AI, including beneficiaries, funders and technology providers [4, p. 25].

This research employed a mixed-methods approach, combining quantitative analysis of AI adoption statistics across 150 social ventures in 25 countries with qualitative data gathered through in-depth, semi-structured interviews with 45 social entrepreneurs and AI experts. The fieldwork was conducted between January 2022 and December 2024, focusing on organizations that had integrated AI applications into their operational framework [5, p. 5031].

Table 1

AI Implementation Metrics Across Social Impact Sectors

Application Area	Primary AI Technologies	Impact Metrics	Implementation Challenges	Success Rate (%)	Cost-Benefit Ratio
Healthcare Access	Machine Learning, NLP	Patient Reach, Cost Reduction	Data Privacy, Infrastructure	78.3	1:3.2
Environmental Conservation	Computer Vision, IoT	Resource Efficiency, Coverage Area	Technical Expertise, Cost	72.1	1:2.8
Education	Adaptive Learning Systems	Student Engagement, Learning Outcomes	Digital Divide, Integration	65.7	1:2.5
Poverty Alleviation	Predictive Analytics	Program Effectiveness, Resource Optimization	Data Quality, Cultural Barriers	61.4	1:2.1
Disaster Response	Deep Learning, Robotics	Response Time, Lives Saved	Connectivity, Equipment Cost	82.5	1:4.3

Source: created by the authors based on the source [1, p. 51].

A substantial volume of data was collected and online surveys were conducted to evaluate the well-being of individuals using AI solutions. Additionally, implementation reports were reviewed, impact assessments conducted, and benchmarks for AI-powered applications established. This comprehensive approach has enabled a more nuanced understanding of AI's societal applications.

Qualitative insights were obtained through in-depth interviews with entrepreneurs, technology experts, and decision-makers. Furthermore, research on AI implementations was analyzed, complemented by focus groups and stakeholder interviews regarding AI-enabled applications. This methodological approach provided valuable insights into the opportunities and challenges in AI-driven enterprise development.

A variety of analytical techniques were employed, including statistical evaluations of numerical data using SPSS and R, thematic analysis of qualitative interviews using NVivo, and cross-case examinations of AI adoption case studies. Additionally, network analysis was used to explore relationships among key stakeholders [5, p. 5041]. The findings of the study revealed a clear pattern of how social enterprises are increasingly integrating AI technology. Table 1 presents the distribution of AI applications across different sectors.

Table 2

AI Adoption and Performance Metrics by Social Impact Sector

Impact Sector	AI Adoption Rate (%)	Success Rate (%)	ROI Metrics	Primary Benefits	Secondary Benefits	Implementation Time-line (months)
Healthcare	78.5	65.3	2.4x	Improved Diagnostics	Cost Reduction	8-12
Education	65.2	58.7	1.8x	Personalized Learning	Increased Access	6-10
Environment	72.1	61.9	2.1x	Resource Optimization	Better Monitoring	10-14
Social Justice	45.8	52.4	1.5x	Enhanced Access	Improved Transparency	12-18
Economic Empowerment	68.7	59.8	2.0x	Financial Inclusion	Risk Reduction	9-15

Source: created by the authors based on the source [2, p. 240].

The adoption of AI has had a significant impact on the ability of social enterprises to achieve greater social impact. According to the data, organisations using AI solutions have increased their reach by 157% and used their resources 43% more efficiently. Several factors contribute to this success. First, AI facilitates the analysis of large datasets, allowing organisations to focus on the most important social issues at the optimal time. Additionally, AI enables organisations to scale their operations through automation and intelligent resource allocation. Most significantly, AI empowers these organisations to predict and prevent problems before they escalate into full-blown crises, particularly in sectors such as healthcare and natural disaster management [2, p. 239].

In healthcare, for example, AI-based diagnostic tools have increased early detection rates in underserved communities by 68%. Telemedicine platforms using augmented intelligence have expanded access to healthcare in rural areas by 234% compared to previous levels. Furthermore, machine learning has reduced diagnostic errors by 41% and operational costs by 27%.

Education has also benefited significantly from the integration of AI. Adaptive learning systems increased student engagement by 45% and improved learning outcomes by 32%. Personalising the learning experience through AI successfully reduced dropout rates by 28% at participating institutions. Furthermore, natural language processing reduced language barriers, leading to a 156% increase in access to multilingual education.

Environmental protection efforts were substantially enhanced with the integration of AI-based monitoring, resulting in a 73% improvement in the detection of environmental violations. Additionally, machine learning algorithms increased the efficiency of resource allocation by 45%, and predictive analytics reduced disaster response times by 62% [3, p. 183].

The research conducted a comprehensive cost-benefit analysis of AI implementation in social enterprises, as detailed below:

Table 3

Cost-Benefit Analysis of AI Implementation in Social Enterprises

Cost Category	Average Investment (USD)	Return Period (months)	Impact Multiplier	Risk Factor
Infrastructure	250,000	18	2.3	Medium
Training	75,000	12	1.8	Low
Maintenance	100,000/year	Ongoing	1.5	Medium
Development	180,000	24	2.7	High
Integration	120,000	15	2.1	Medium

Source: created by the authors based on the source [3, p. 183].

Many social organizations face challenges related to the technical infrastructure needed to implement artificial intelligence, especially in regions with limited resources. A significant proportion of organizations, nearly 67%, reported facing complex infrastructure challenges when attempting to deploy AI technologies. These challenges can hinder the successful integration of AI solutions into their operations, slowing down the overall adoption process. This indicates the need for greater support and access to resources in terms of technical expertise and infrastructure.

Data availability and quality present additional challenges that early adopters face, particularly in underserved communities. High-quality, representative data is essential for AI solutions to be effective, yet remains difficult to obtain. On average, organisations allocate approximately 35% of their AI budgets to activities focused on data collection and preparation. This highlights the critical importance of accessible, usable data for AI applications in social impact work.

There is also a marked shortage of professionals with the unique combination of technical intelligence and social sector understanding. Research indicates that 72% of AI talent lacks alignment within specific mission-driven functions, creating significant barriers to effective AI integration within these organizations. Social enterprises require experts who can bridge the gap between technology and social good, ensuring that AI solutions align with the broader social goals of these initiatives.

The democratization of AI tools through no-code and low-code platforms represents a significant advancement for social entrepreneurs. These applications enable individuals with minimal technical knowledge to implement AI solutions, making these technologies accessible to a wider range of projects. Forecasts indicate that such usage will increase by 245% in 2024 compared to 2022, highlighting their growing importance in facilitating effective AI utilization within social enterprises. This transformative shift could substantially empower entrepreneurs who previously lacked the resources or expertise to engage with advanced technological solutions.

Table 4

Global AI Governance Framework Comparison

Jurisdiction	Regulatory Focus	Implementation Status	Key Requirements	Compliance Metrics	Enforcement Mechanism	Review Period
European Union	Comprehensive AI Regulation	Advanced	Risk Assessment, Transparency	High	Administrative	Annual
United States	Sector-Specific Regulation	Moderate	Fair Use, Privacy	Medium	Mixed	Bi-annual
Asia-Pacific	Mixed Approach	Emerging	Data Protection, Ethics	Variable	Self-regulation	Quarterly
Africa	Framework Development	Early Stage	Access, Inclusion	Low	Voluntary	Annual
Latin America	Regional Coordination	Developing	Consumer Protection	Medium	Hybrid	Semi-annual

Source: created by the authors based on the source [4, p. 26].

The study identified several key challenges in developing effective regulatory approaches. One significant challenge is balancing innovation with foresight. Regulations need to promote the use of AI without stifling innovation. The research found that excessive regulation can reduce innovation by up to 34%, highlighting the need for a careful balance between regulatory oversight and technological advancement in AI implementation.

Cross-border operations present another challenge for social enterprises, particularly those with global operations. These organisations often navigate geographically diverse environments where compliance requirements must be met across multiple regions. On average, organizations allocate approximately 23% of their operating budget on compliance activities, which can represent a substantial financial burden. This highlights the importance of establishing clear and effective framework that can accommodate diverse geographic operations.

As technology advances at a rapid pace, the regulatory landscape must evolve to keep pace with new innovations. Research indicates that there is typically a 15-month lag between the adoption of new technology and the implementation of

compliance measures. This gap can create uncertainty and hinder the successful integration of emerging technologies, such as AI, into public practice [7, p. 15].

Natural language processing (NLP) represents another significant marketing technique that utilises AI to process and understand diverse languages and dialects. Research indicates that the implementation of NLP is expected to grow by 312% by 2026, demonstrating the potential of AI to serve various sectors. This growth will enable AI systems to better address the needs of social enterprises, particularly those operating across multiple languages and cultures [7, p. 15].

Edge computing is also gaining traction as a solution for deploying AI in virtual environments with limited capacity. Research shows that the number of product orders is expected to increase by 178%, highlighting the importance of these technology advancements for social projects operating in remote or underserved areas [7, p. 15]. This technology enables AI systems to operate more efficiently in regions where traditional cloud computing may be insufficient or unavailable.

Machine learning represents another emerging approach in AI, enabling the development of models that maintain data integrity and confidentiality. This technology is expected to grow 245% in adoption over the next three years, demonstrating its importance in addressing privacy and data protection issues [7, p. 15]. It could offer an effective solution for social enterprises seeking to implement AI whilst ensuring robust data security.

Harmonization of international standards is also essential for streamlining the operations of cross-border projects. Studies show that such harmonization can reduce compliance costs by up to 67%, representing a significant step towards more efficient and cost-effective global operations. This can significantly reduce the burden on projects trying to navigate diverse environments.

Capacity building constitutes another key factor in scaling AI initiatives within social enterprises. Research shows that 15% of project budgets are typically allocated to developing necessary training and infrastructure. Such investment is essential to ensure that social enterprises possess the requisite skills and resources to successfully integrate AI into their operational frameworks.

Finally, developing ethical guidelines is essential to guide AI implementation in public practice. Research has emphasised the critical importance of ethics-first approaches, ensuring that AI implementations align with the values and goals of societal institutions. Establishing clear, specific and enforceable guidelines can promote equity, transparency, and accountability in the utilization of AI technologies whilst safeguarding interests of vulnerable populations.

Conclusions and suggestions. This research attests that AI integration in social entrepreneurship constitutes a paradigm in problem-solving approaches. AI technology offers unprecedented social impact potential, but its successful application requires attention to technological, ethical and regulatory considerations. The success of Social Entrepreneurship 2.0 depends on reconciling technological advances with responsible use and robust regulatory governance.

The role of ethical AI in entrepreneurship cannot be overstated. Enforcing transparency, fairness, and impartiality in AI-driven solutions is essential to building trust and enhancing positive social impact. Investors and policymakers must collaborate to establish comprehensive guidelines that prevent algorithmic bias and ensure that AI applications align with core entrepreneurial values. Without appropriate measures, AI could reinforce societal inequalities rather than address them.

Another critical factor is the synergy between AI developers and entrepreneurs. Whilst AI provides powerful analytical tools, its effectiveness depends on human insight and contextual understanding. Cross-functional collaboration can bridge the gap between technological innovation and the multifaceted needs of global society. Fostering knowledge exchange and collaboration across sectors will help shape an ecosystem where AI works effectively for diverse communities.

The findings indicate that future research must develop a deeper understanding of how AI can function effectively in resource-limited environments and under what conditions regulatory frameworks can adapt to ensure responsible social entrepreneurship innovation. Additionally, longitudinal studies are essential to assess the long-term impact of AI-powered social ventures on the communities they serve, particularly regarding sustainability and social equity outcomes.

Acknowledgment. This article is researched under the scientific guidance of Prof. Dr. Jan-Urban Sandal at the Fil. Dr. Jan-U. Sandal Institute during the scientific internship SIE 2024, funded by Summit Fund **ES-01-A**, Scientific Entrepreneur Grant.

References

1. Adadi, A., & Berrada, M. (2018). *Peeking inside the black-box: A survey on explainable artificial intelligence (XAI)*. IEEE Access, 6, 52138–52160.
2. Amit, R., & Han, X. (2017). *Value creation through novel resource configurations in a digitally enabled world*. Strategic Entrepreneurship Journal, 11(3), 228–242.
3. Apostolidis, C., Shams, R., Gregory-Smith, D., Vrontis, D., Bian, X., Belyaeva, Z., & Papagiannidis, S. (2022). *Technology as a catalyst for sustainable social business: Advancing the research agenda*. Technological Forecasting and Social Change, 183, 121946.
4. Adro, F. d., & Fernandes, C. (2021). *Social entrepreneurship and social innovation: looking inside the box and moving out of it*. Innovation: The European Journal of Social Science Research, 1–27. <https://doi.org/10.1080/13511610.2020.1870441>
5. Ahmed, I., Jeon, G., & Piccialli, F. (2022). *From artificial intelligence to explainable artificial intelligence in industry 4.0: A survey on what, how, and where*. IEEE Transactions on Industrial Informatics, 18(8), 5031–5042.
6. Angelov, P. P., Soares, E. A., Jiang, R., Arnold, N. I., & Atkinson, P. M. (2021). *Explainable artificial intelligence: An analytical review*. Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery, 11(5), e1424.
7. Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). *Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions*. Omega, 62, 1–18.
8. Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. Academy of Management Review, 32(3), 836–1836. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678>.

9. Ameriks, K., & Clarke, D. M. (2000). *Aristotle: Nicomachean ethics*. Cambridge University Press.
10. Baldwin, J., & Lin, Z. (2002). Impediments to advanced technology adoption for Canadian manufacturers. *Research Policy*, 31(1), 1–18. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00110-X](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00110-X).
11. Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socio-emotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>.
12. Blyler, M., & Coff, R. W. (2003). Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies. *Strategic Management Journal*, 24(7), 677–686. <https://doi.org/10.1002/smj.327>.

Отримано 09.01.2025

УДК [334.722:364.46]:004.8

Альона Миколаївна Ревко

доктор економічних наук, академічний відвідувач

Skoll Center for Social Entrepreneurship,

Saïd Business School, University of Oxford (Великобританія)

професор

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: alonarevko@stu.cn.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7888-3657>

Денис Юрійович Галушка

студент

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

SIE 2024, Учасник наукового стажування

Філ. Ян-У. Інститут Сандаля (Норвегія)

E-mail: denis201509@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-1569-3414>

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО 2.0: ЯК ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТРАНСФОРМУЄ ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ ТА ЙОГО ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ

У статті представлено комплексне дослідження конвергенції соціального підприємництва та штучного інтелекту (ШІ), а також систематизовано їхні імплікації для інноваційних підходів до розв'язання нагальних соціальних проблем. На підставі актуальних емпіричних кейсів, чинного нормативно-правового регулювання та превалюючих трендів, авторами здійснено багатоаспектну оцінку трансформаційного потенціалу ШІ щодо підвищення ефективності моделей соціального підприємництва у генеруванні стійкого соціального впливу та каталізації довгострокових суспільних перетворень.

Методологічною основою дослідження слугував інтегративний підхід, що поєднує кількісний аналіз показників імплементації ШІ серед 150 соціальних підприємств у 25 країнах та якісні дані, отримані у процесі проведення глибинних напівструктурованих інтерв'ю з 45 соціальними підприємцями та експертами в галузі штучного інтелекту. Емпіричну базу дослідження сформовано впродовж лонгітюдного періоду з січня 2022 року по грудень 2024 року шляхом вивчення організацій, що впровадили інструменти штучного інтелекту у свою операційну діяльність.

Результати дослідження підтверджують, що інтеграція ШІ в екосистему соціального підприємництва істотно підвищила показники ефективності, масштабності та точності у вирішенні багатовимірних соціальних проблем. Зокрема, встановлено, що соціальні підприємства, які імплементували рішення на основі ШІ, продемонстрували приріст охоплення цільової аудиторії на 157 % та оптимізацію ефективності використання ресурсного потенціалу на 43 %. У сфері охорони здоров'я діагностика на основі штучного інтелекту дозволила на 68 % покращити раннє виявлення захворювань у вразливих групах населення. У сфері освіти технології адаптивного навчання сприяли підвищенню залученості здобувачів освіти на 45 % та покращенню показників успішності на 32 %.

Разом з тим, у процесі дослідження виявило фундаментальні бар'єри щодо впровадження ШІ у сферу соціального підприємництва, серед яких: інфраструктурні обмеження (67% респондентів констатували наявність суттєвих дефіцитів техніко-технологічного забезпечення); проблематика валідності та релевантності аналітичних даних (35 % бюджетних асигнувань спрямовується на процеси збору та оброблення інформації); дефіцит кваліфікованих фахівців (диспропорція між попитом та пропозицією на ринку праці у сфері ШІ становить 72 %).

Ключові слова: соціальне підприємництво; штучний інтелект; соціальні інновації; цифрова трансформація; соціальний вплив; законодавчі рамки; штучний інтелект; етика.

Табл.: 4. Бібл.: 12.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-36-53](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-36-53)

УДК 314.18:316.42(477)

JEL Classification: E0; H0; O1; O15

Роман Вікторович Власенко

кандидат з державного управління, завідувач відділу соціальної стратегії

Національний інститут стратегічних досліджень (Київ, Україна)

E-mail: rvlasenko@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9915-8259>

Любов Дмитрівна Яценко

головний консультант відділу соціальної стратегії

Національний інститут стратегічних досліджень (Київ, Україна)

E-mail: yatsenkol59@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7686-3812>

ЛЮДСЬКИЙ РОЗВИТОК В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ, РИЗИКИ ТА ЇХНІ НАСЛІДКИ

Стаття присвячена аналізу сучасних викликів та перспектив людського розвитку в Україні в умовах війни та післявоєнного відновлення. Концепція людського розвитку розглянута у вимірі базових компонентів: продуктивність, рівність, стійкість та розширення можливостей. Досліджено вплив війни на демографічну ситуацію, ринок праці, систему освіти, соціальну нерівність та рівень життя населення. Підкреслено важливість створення сприятливих умов для всебічного розвитку особистості. Відновлення людського капіталу та запровадження європейських стандартів у всіх сферах життя розглядаються як ключові пріоритети для сталого розвитку України в післявоєнний період.

Ключові слова: людський розвиток; демографічна криза; економіка; рівність; рівень життя.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 22.

Постановка проблеми. Людський розвиток є інтегральною характеристикою суспільного прогресу. Концепція людського розвитку, розроблена експертами ПРООН, розглядає розвиток людини як ціль і критерій суспільного прогресу. Виступаючи драйвером суспільних трансформацій, він формує траєкторію перетворень у суспільстві. Реалії сьогодення характеризуються підвищеними ризиками, пов'язаними з економічними спадами, демографічними втратами, погіршенням умов життя. Ці ризики не оминають жодної соціальної групи та впливають на загальний рівень людського розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний аналіз людського розвитку здійснюється у працях таких відомих зарубіжних дослідників, як П. Пінто, Д. Аджемоглу, Н. Фергюсон, Е. Дюфло, А. Банерджі та інших. Дослідженню теоретичних та практичних аспектів людського розвитку присвячені наукові праці вітчизняних фахівців Е. Лібанової, В. Костюк, Л. Лісовської, М. Габи, Л. Дублик, О. Голубева та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. В умовах несформованості стійкості економічної системи та поширення ризиків війни потребують подальшого дослідження ключових факторів людського розвитку та пошуку способів його активізації як мети та засобу суспільного прогресу.

Мета дослідження. Метою дослідження є аналіз сучасних викликів людського розвитку в Україні в умовах війни та післявоєнного відновлення, а також визначення пріоритетів і стратегічних напрямів для забезпечення сталого розвитку людського капіталу та підвищення соціально-економічної стійкості країни.

Виклад основного матеріалу. За тлумачним змістом термін «людський розвиток» означає процес розширення людських можливостей, забезпечений політичною свободою, правами людини, суспільною повагою до особистості, дитини здоровим довкіллям [1]. Відповідно до цього трактування, на наш погляд, апріорі можна стверджувати про те, що забезпечення умов людського розвитку визначає і спосіб життя, і можливості реалізації комплексу природних та непорушних свобод і юридичних можливостей, зумовлених фактом існування людини в цивілізованому суспільстві. Створення сприятливих умов для можливості людям максимально реалізувати наявний потенціал у межах своїх потреб та інтересів визнається сьогодні світовою спільнотою пріоритетною ціллю, що лежить у площині реалізації основних принципів Концепції сталого розвитку.

Сучасна концепція людського розвитку, що сформувалася наприкінці 80-х років XX століття, базується на чотирьох основних компонентах [2]. Перша з них – це *продуктивність*. З погляду людського розвитку вона охоплює не лише економічну ефективність, а і якість життя, особистісний розвиток та загальний добробут, оскільки продуктивна зайнятість, продуктивна праця та гідна винагорода за неї хоч і виступає основою людського розвитку, водночас людина досягає успіху не лише через зовнішні стимули, а й через інтерес до діяльності та відчуття автономії, де важливими аспектами є внутрішня мотивація та різносторонній розвиток. Гуманістичний підхід до продуктивності робить акцент на якості результату, інноваціях та реалізації внутрішнього потенціалу, що дозволяє досягати не лише зовнішніх цілей, а й внутрішнього розвитку.

Наступним стовпом людського розвитку визнано *рівність*. Усі в суспільстві повинні мати рівні можливості. Дискримінація у будь-яких її проявах, що може стати перешкодою на шляху реалізації можливостей в економічному, соціальному, культурному чи політичному житті, повинні бути викоренені. Це завдання перебуває у вимірі реалізації принципу соціальної справедливості та передбачає досягнення справедливості щодо доступу, можливостей та прав усіх членів суспільства заради забезпечення розвитку суспільства та сприяння інтеграції та гідного існування всіх його членів. Разом з цим, посідаючи центральне місце в системі соціально-моральних цінностей, соціальна справедливість виступає фундаментальним критерієм оцінки діяльності суспільства щодо забезпечення та захисту прав людини.

Також ключовим елементом людського розвитку є *стійкість*. Саме стійкий людський розвиток є запорукою не тільки економічного зростання, а й основою забезпечення справедливого розподілу його результатів. Сстійкість формується на основі раціонального використання ресурсів, диверсифікації економіки, інклюзивності, інноваціях, сприятливих умовах для економічної діяльності. Сстійкість здатна забезпечувати тривалу позитивну економічну динаміку, що зменшує ризики порушення життєвого середовища та призводить до покращення рівня життя всіх верств населення та зменшення поляризації населення. На цих нагальних питаннях забезпечення стійкого розвитку в умовах сучасних глобальних викликів наголошено у Звіті ООН «Вихід з глухого кута: переосмислення співпраці в поляризованому світі» [3].

Четвертою опорою і драйвером людського розвитку визнається *розширення можливостей*. Розширення вибору й можливостей людини неможливе без забезпечення прав і дотримання основних свобод. Рівень життя в суспільстві оцінюється не за середнім рівнем доходів, а за можливостями людей вести таке життя, яке вони вважають гідним. Людський розвиток – це не тільки зростання матеріального чи економічного добробуту, а і процес розширення можливостей кожної людини [4]. Люди повинні всіляко брати участь у процесі ухвалення рішень, що визначають спосіб їхнього життя. Розширення можливостей означає підвищення відповідальності людей за долю своєї родини, країни й суспільства загалом. Вибір можливостей може бути нескінченним і змінюватися з часом. Поряд з цим, на всіх рівнях розвитку основними компонентами людського розвитку є можливість прожити довге і здорове життя, здобути знання та мати доступ до необхідних ресурсів для забезпечення гідних умов життєдіяльності. Доступ до можливостей повинен бути забезпечений не тільки для нинішнього, але й майбутнього покоління.

Ці міркування покладені в основу Концепції людського розвитку, основне положення якої зводиться до того, що *люди є не тільки засобом, але й основною метою суспільного розвитку*. Сам же людський розвиток розглядається як процес надання людям *ширшого вибору*.

Дослідження, пов'язане з вимірюванням рівня людського розвитку та якості життя, наразі є об'єктом досліджень міжнародних організацій, науково-дослідних інституцій, якими розроблені композитні індикатори, що застосовуються для міжнародних порівнянь, такі як: Індекс процвітання (The Legatum Institute), Індекс якості життя (OECP), Глобальний індекс комфортності життя (The Economist Group), Індекс сталості суспільства (Sustainable Society Foundation), Індекс людського розвитку (ООН) та ін. У більшості міжнародних рейтингів наша країна до початку повномасштабної війни зі значним відривом програвала високорозвиненим країнам європейського простору, демонструючи невтішні тенденції практично майже в

усіх сферах суспільного розвитку та високий рівень вразливості до дії внутрішніх та зовнішніх чинників. Зокрема, основною причиною невисокої позиції України в рейтингу Індексу людського розвитку (ІЛР) останніх десятиліть був низький показник очікуваної тривалості життя при народженні. Проблемною складовою цього індексу також залишається обсяг валового внутрішнього продукту за паритетом купівельної спроможності в доларах США, що характеризує економічний добробут населення.

Зокрема, за Індексом людського розвитку (ІЛР), що з великої сукупності індикаторів розраховується за трьома основними вимірами людського розвитку – довге та здорове життя, доступ до знань та гідний рівень життя, в останнє десятиріччя Україна переміщалась в межах 69-78 місць з-поміж понад 190 країн світу та демонструвала суттєве відставання від країн європейського простору, що говорить про недооцінку людського чинника в державній політиці (рис. 1).

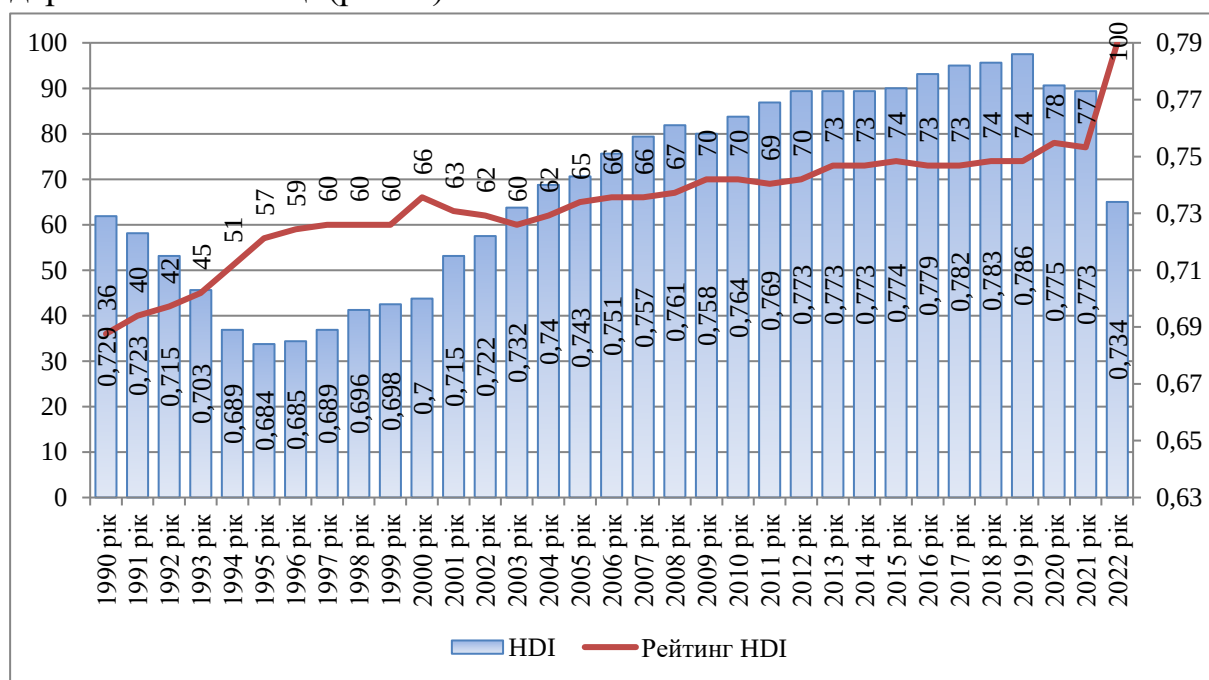


Рис. 1. Динаміка Індексу людського розвитку в Україні

Джерело: складено на основі даних Human development reports [2].

Хоча рівень освіти населення в Україні залишався одним із найвищих серед країн Центральної та Східної Європи, у тривалий трансформаційний період в Україні не вдалось забезпечити стійку позитивну динаміку в економічній сфері та подолати демографічну кризу. За показниками очікуваної тривалості життя при народженні та ВВП на душу населення Україна перебувала серед аутсайдерів у Європі. За результатами Звіту про людський розвиток 2023-2024 рр., Україна посідає 100-те місце в загальному рейтингу зі 193 країн, втративши 23 позиції в рейтингу в порівнянні з попереднім дослідженням. Якщо у період з 1990 по 2021 рік значення ІЛР України зросло з 0,729 до 0,773, тобто на 6 %, то у 2022 р. воно знизилось до рівня 2004 р. і

становило 0,734 [4]. Значення останнього ІЛР здебільшого відображає негативний вплив пандемії COVID-19 на людський розвиток в Україні та нищівні втрати першого року повномасштабної війни, що неповно показує фактичну критичність ситуації, оскільки доступ до найновіших даних залишається обмеженим.

Аналізуючи деструктивні процеси, спричинені війною, можна стверджувати про їхній прямий чи опосередкований вплив на різні аспекти людського розвитку. Так, тривала збройна агресія спричинила поглиблення демографічної кризи в країні, від якої Україна потерпала ще до повномасштабного російського вторгнення. Проблеми низької народжуваності та високої смертності загострились та в поєднанні з воєнними втратами та великими масштабами біженців посилюють ризики депопуляції, скорочення трудового потенціалу та погіршення його якісних характеристик. За ключовими демографічними показниками Україна з великим відривом поступається країнам Європи (табл. 1).

Таблиця 1

Індикатори демографічного стану країн Європи, 2024 р.

Країна	Очікувана тривалість життя при народженні	Рівень народжуваності	Рівень дитячої смертності	Рівень смертності	Коефіцієнт чистої міграції	Коефіцієнт валового відтворення
Болгарія	76,1	7,9	7,7	14,2	-0,3	0,73
Естонія	78,4	8,2	3,3	13,2	-2,7	0,79
Латвія	76,4	8,3	4,7	14,7	-4,9	0,76
Литва	76,1	8,9	3,6	15,2	-4,1	0,79
Молдова	70,1	8,4	13,8	14,2	0	0,61
Німеччина	81,9	8,9	3,1	12,0	1,8	0,77
Польща	76,7	8,4	4,9	12,2	-6,2	0,64
Румунія	76,9	8,5	5,5	14,6	-3,3	0,79
Словаччина	77,2	10,0	5,1	11,2	0,4	0,77
Угорщина	76,0	9,1	4,7	14,5	2,5	0,78
Франція	82,6	10,9	3,1	10,0	1,1	0,93
Україна	70,5	6,0	8,7	18,6	36,5	0,59

Джерело: складено за даними Центрального розвідувального управління (ЦРУ) США [5].

За даними Опендатабот, в Україні у 2024 році смертність утримувалась на рівні 18,6, що на 9 % менше, аніж за аналогічний період 2023 р. та 1,5 рази менше у порівнянні з відповідним періодом 2021 р. Загалом в Україні негативна тенденція щодо скорочення народжуваності спостерігається ще з 2013 року. Відтоді й до початку повномасштабного вторгнення річна кількість народжених скорочувалась на 6-7 %. Найбільший спад чисельності народжених зафіксовано у 2022 році, коли воно скоротилось на 38 %, а за підсумками 2024 р. рівень народжуваності скоротився на 28 % у порівнянні з довоєнним рівнем [7]. Через поширення безпекових ризиків та

викликів невизначеності щодо майбутнього в період війни в Україні коефіцієнт народжуваності в розрахунку на одну жінку становить менше ніж 1. Це більш як удвічі нижче за показник, який забезпечує просте відтворення населення - 2,2 [8]. Водночас протягом першого півріччя 2024 р. зафіксовано 251 тис. смертей, що у 1,4 раза менше, ніж за аналогічний період 2021 року, коли зафіксували 349 тис. померлих. Проте варто зазначити, що 2021 рік був піковим за чисельністю смертей через пандемію COVID-19.

Залишається гострою проблема дитячої смертності, що є комплексним показником, який враховує здоров'я батьків, рівень, якість та доступність медицини, якість довілля, харчування тощо. Усі ці характеристики, що є визначальними щодо впливу на людський розвиток, погіршуються в умовах війни. Наразі на одного новонародженого громадянина припадає троє померлих. Це співвідношення є одним із ключових показників демографічної кризи. Для порівняння, у роки до поширення пандемії COVID-19 (у 2018-2020 рр.) на одну дитину припадало двоє померлих. Отже, ризик природного скорочення населення в Україні, що безпосередньо впливає на людський розвиток, в умовах війни загострюється. Варто зазначити, що ще 2021 р. ООН визнала Україну країною з надскладною демографічною ситуацією. Тоді за світовим рейтингом вона була включена до групи країн, де найшвидше скорочується населення. За прогнозами цієї міжнародної організації населення України до 2050 р. мало скоротитись до 35 млн [6].

На тлі скорочення в Україні відбувається старіння населення, що розпочалося ще у 1960-х роках, і це лише посилює демографічні виклики. Станом на 1 січня 2022 р. частка осіб у віці 60 років і старше становила майже 25 %, що посилює ризики додаткового навантаження на працездатне населення, сферу охорони здоров'я, соціальну інфраструктуру та державні фінанси. Згідно з дослідженнями 2024 р., в Україні проживає близько 29 мільйонів людей, з яких 8 мільйонів - пенсіонери, і лише 4,8 мільйона - діти до 15 років, які перейдуть у найближчий період у категорію працездатного та репродуктивного віку. Фахівці відзначають, що при збереженні сучасних тенденцій у царині природного відтворення в перспективі кількох років пенсіонерів в Україні буде вдвічі більше, ніж працездатного населення [6].

За показником очікуваної тривалості життя при народженні, що є інтегральним критерієм медико-демографічної ситуації та враховує основні фактори здоров'я населення (соціально-економічні, біологічні, екологічні, дієвість системи охорони здоров'я тощо), Україна традиційно для трансформаційного періоду значно поступалася країнам Європи. У 2021 р. цей показник в середньому по країні становив 69,77 року. Згідно з даними ООН, що слугували базою для розрахунку ІЛР, у 2022 р. очікувана тривалість життя при народженні була на рівні 68,6 року. Жодна країна Європи, крім України, Грузії, Білорусі та Молдови, не мала значення цього показники нижче 73 років. В більшості країн, що є лідерами за індексом людського

розвитку, очікувана тривалість життя складає понад 80 років, зокрема, в Японії – 84,8; Великобританії 84,7; Швейцарії та Данії 84,3 року. Війна внесла серйозні корективи до рівня демографічних показників. За оцінками фахівців середня тривалість життя в нашій країні за період повномасштабної війни відчутно скоротилася та у 2024 р. знизилась до 64,1 року [8]. Неможливість отримати своєчасну та якісну медичну допомогу в умовах війни, численні стреси, тривале перебування у несприятливих умовах, неготовність значної частини населення звертатися для діагностики та підтримки здоров'я до системи медичної допомоги, недостатня ефективність заходів залучення населення до здорового способу життя, а також недостатня профілактика захворювань спричинило зниження імунітету, загострення старих і виникнення нових хронічних захворювань, погіршення стану здоров'я населення. Війна є причиною численних смертей військових та цивільного населення, зокрема дітей. Результатом дії цих чинників є погіршення показників, що характеризують медико-демографічний стан населення, у тому числі зменшення середньої очікуваної тривалості життя, що послаблює фундамент людського розвитку.

Попри продовження оптимізації роботи системи охорони здоров'я та розширення пакетів медичних послуг, у 2024 році все ще фіксуються *проблеми з доступністю медичної допомоги*. Протягом року кількість скарг пацієнтів, пов'язаних із ненаданням або неякісним наданням медичних послуг, зросла вдвічі порівняно з попереднім роком. Показник універсального охоплення медичними послугами на рівні первинної ланки залишився практично незмінним: 65,6 % на кінець 2024 року проти 65,3 % у 2023 році. Дефіцит медичних кадрів по всій країні залишається серйозною проблемою, особливо в регіонах, охоплених бойовими діями. Зростання числа захворювань, пов'язаних із воєнними діями, призвело до збільшення кількості осіб, які потребують медичної допомоги, що суттєво підвищило навантаження на систему охорони здоров'я. Найуразливішими залишаються мешканці тимчасово окупованих територій та зон активних бойових дій, де кожен третій повідомляє про обмежений доступ до медичних послуг та ліків, у порівнянні з кожним п'ятим у середньому по країні. Зростає також потреба у послугах, пов'язаних із ментальним здоров'ям: частка осіб, які оцінюють свій психологічний стан як незадовільний, зросла з 8,5 до 11 % [9].

Водночас згідно із дослідженнями Gradus Research щодо якості життя оцінки систем охорони здоров'я та освіти пересічними українцями залишаються порівняно стабільними, що є позитивним показником в умовах війни. Проте спостерігається зниження частки нейтральних оцінок зі зростанням незадовільних. Зокрема, системою освіти незадоволені 44 % опитаних, серед бізнес-аудиторії цей показник становить 38 %. Незадоволеність системою охорони здоров'я становить 49 %. Нижчі оцінки отримали правове середовище, рівень безпеки та екологічна ситуація.

Особливо різке падіння спостерігається в показниках безпеки: за останній рік частка незадоволених зростає вчетверо – до 79 %, порівняно з 53 % у 2023 році. Задоволеність рівнем безпеки у 2024 році становить лише 4 % проти 16 % рік тому. Варто зазначити, що попереднє опитування проводилось напередодні оголошеного літнього контрнаступу 2023 року, періоду, що супроводжувався значним емоційним піднесенням у суспільстві [10].

Значно страждає демографічний базис людського розвитку від посилення вимушеного міграційного відтоку населення за кордон. Насамперед унаслідок вимушеного переміщення люди зазвичай зазнають втрат (родини, звичного оточення, фінансових засобів), переживають економічну маргіналізацію, соціальну ізоляцію та культурне відчуження, обмежений доступ до ресурсів, необхідних для відновлення якості їхнього життя. Також міграція руйнує сталі відносини в сім'ї та громаді, тобто є викликом для їхнього стабільного функціонування. Ризики міграції для територій, звідки мігранти вибувають, полягають передусім у зменшенні трудового та інтелектуального потенціалу. Заданими ООН чисельність українців, які втекли з України внаслідок російської агресії та тимчасовий захист у європейських країнах, станом на лютий 2025 р. становила 6,3 млн осіб. Ще майже 600 тис. українців отримали захист у країнах Європи [11]. Серед бенефіціарів тимчасового захисту в ЄС дорослі жінки становлять майже половину (45,1 %), діти – майже третину (32,3 %), а дорослі чоловіки – понад п'яту частину (22,6 %) [12]. Значну частину біженців складають люди працездатного віку та переважна більшість дорослих (70 %) має вищу освіту. Цей показник набагато вищий, ніж частка людей з вищою освітою в Україні (29 %) та в ЄС (33 %) [13]. Затяжний характер війни та невизначеність щодо майбутнього війни та України значно впливають на настрої українських громадян за кордоном щодо повернення в Україну. Дослідження Центру економічної стратегії показують, що частка біженців, які планують повертатися, із часом знижується. Відповідно росте частка тих, хто не хоче повертатися. Так, на початку 2024 р. понад 60 % біженців повідомляли, що вони задоволені своїм життям у країні перебування, і лише третина не планували отримувати громадянство іншої країни (19 % уже мають його або подали відповідні документи). Головним фактором повернення залишається безпека (більшість планують повернутися, коли закінчиться війна). На жаль, поступово наміри повернутися знижуються, особливо серед молоді [13]. Не можна не враховувати той факт, що на людський потенціал та його якісні характеристики впливають не лише втрати трудового та інтелектуального потенціалу, а й масовий виїзд дітей та молоді. Це загрожує українській економіці скороченням пропозиції робочої сили та погіршенням її якісних характеристик нині й уже в недалекому

майбутньому. Що ж до середньо- та довгострокової перспективи, зменшення чисельності молоді негативно впливатиме на демографічний потенціал країни. Негативні тенденції у протіканні основних демографічних процесів призводять до поширення ризиків на ринку праці, збільшення навантаження на системи соціального захисту та охорони здоров'я, загострення проблем щодо наповнення фондів соціального призначення та погіршує умови людського розвитку.

Серйозним викликом людського розвитку є сам факт вимушених масштабних переміщень населення в результаті війни та їх масовість. Станом на початок 2025 р. кількість переселенців в Україні становить понад 4,9 млн осіб [14]. Вимушені переміщення заради збереження життя призводять до повної або часткової втрати доступу до накопичених ресурсів: житла та іншого нерухомого і рухомого майна, соціальних зв'язків, робочого місця тощо. Вимушена внутрішня міграція призводить до втрати доходів, раптової бідності, посилення майнової нерівності, виключення тисяч осіб із виробничого процесу внаслідок втрати роботи чи власного бізнесу, перерв у навчанні та освітніх втрат дітей та молоді, різкого погіршення ментального та фізичного здоров'я вимушених переселенців. У нових місцях проживання переселенці зіштовхуються з ризиками погіршення умов та рівня життя, обмеженого доступу до якісних соціальних послуг, безробіття та його негативних наслідків. В умовах, коли війна набуває затяжного характеру, а руйнування житлового фонду, цивільної інфраструктури зростають, віднайдення тривалого розв'язання проблем переселенців полягає не лише у створенні умов для їхнього безпечного повернення до місць звичайного проживання, а й у сприянні інтеграції до громад, що їх приймають. Таким чином, внутрішні вимушені переміщення зумовлюють серйозні ризики для рівня, якості життя для осіб, що змінили місце проживання, та збільшують навантаження на державний бюджет і економіку регіонів їхнього вселення, місцевий ринок праці, медичні та освітні установи, соціальні служби, які попри обмежену спроможність мусять надавати послуги, ніж зазвичай.

Комплексна негативна дія факторів економічного та соціального характеру в період війни негативно відображається на умовах життя населення, рівень та якість яких безпосередньо визначає добробут людей, динаміку розвитку та їх самореалізації. Так, одним із вагомих чинників рівня і якості життя населення є доходи та їхня купівельна спроможність. За результатами дослідження компанії Gradus Research у 2024 р. 82 % респондентів вважають свій дохід не достатнім для якісного життя. При цьому лише 26 % опитаних повідомили про зростання доходів у порівнянні з періодом до початку повномасштабної війни [10]. Що ж до зміни рівня трудових доходів, то 56 % респондентів зазначили, що їхня зарплата

зменшилася з довоєнним часом. Тоді як 22 % опитаних українців заробляють стільки та лише 14 % більше, ніж до повномасштабного вторгнення [15]. Варто відзначити, що і в довоєнний період вартість робочої сили в Україні була значно нижчою, ніж у країнах Європи. У результаті падіння доходів значної частини українців в умовах війни зменшився їхній бюджет на харчі, що в поєднанні зі зростанням цін на них (зокрема за нашими оцінками вартість основного кошика продовольчих товарів зросла в середньому у 2,18 раза порівняно з довоєнним періодом), зумовило зміну харчових звичок майже половини населення країни. Через зростання цін на харчі під час війни майже дві третини (64 %) опитаних обирають дешевші продукти, майже половина респондентів частіше готують їжу вдома (48 %), а 42 % споживають меншу кількість продуктів [16]. Якість харчування, як відомо, є важливим фактором здоров'я населення, і його погіршення зумовлює збільшення ризиків захворюваності.

Доходи в суспільстві розподіляються нерівномірно, внаслідок чого формується нерівність. Феномен нерівності є наслідком та проявом нерівномірності та обмеженості доступу до природних, майнових, освітньо-кваліфікаційних ресурсів, відмінностями у сфері поділу праці і соціальною диференціацією різних груп, відмінностями в можливостях задоволення потреб. В умовах війни, коли ріст цін і погіршення доступу до соціальних послуг поглиблює проблеми у сфері рівня і якості життя, необхідним є радикальне розв'язання проблем нерівності. Особливої уваги заслуговують вирішення проблем, пов'язаних із підтримкою тієї частини населення, які перебувають у скрутних матеріальних умовах. Насамперед в Україні ці питання стосуються пенсіонерів. Скорочення надмірних соціальних відмінностей, що є одним із соціальних пріоритетів розвитку українського суспільства на шляху підвищення суспільного добробуту, є нині одним із першочергових завдань. Хоча середня пенсія за останні п'ять років збільшилася вдвічі, вона, як і раніше, не відповідає фактичному розміру прожиткового мінімуму, що розраховується Міністерством соціальної політики. Після оплати комунальних послуг значній частині пенсіонерів не вистачає коштів навіть на повноцінне харчування та товари першої потреби. Так, на початок 2025 року 25,9 % українських пенсіонерів отримували пенсії менше ніж 3 тис. грн та у 36,2 % пенсіонерів розмір пенсійних виплат становив від 3 до 5 тис. грн. Ще 25,5 % пенсіонерів отримують пенсії у розмірі від 5 тис. грн до 10 тис. грн. Середня ж пенсія по Україні становив 5789,05 грн [17]. Водночас згідно з розрахунками Мінсоцполітики у листопаді 2024 р., фактичний розмір прожиткового мінімуму на одну особу в розрахунку на місяць становив 7461,64 грн (8537,37 грн – з урахуванням суми обов'язкових платежів).

Спираючись на цю офіційну статистику, можна стверджувати, що серед 10,3 млн пенсіонерів лише трохи понад 10 % не перебувають за межею бідності. Низький рівень матеріальної забезпеченості значної частини населення України та поглиблення диференціації за майновим станом негативно позначаються на рівні споживання, якості життя, що посилює ризики людського розвитку, гальмує процеси формування середнього класу та суспільного добробуту загалом.

Негативні прояви у сфері добробуту населення зумовлені в першу чергу довготривалими негативними процесами, що спостерігалися у трудовій сфері. В умовах активних бойових дій, звуження поля застосування праці, структурних та територіальних змін потреб у робочій силі, масштабного переміщення населення, і мобілізації проблеми у сфері зайнятості поглиблюються. На ринку праці України, зберігається досить високий рівень безробіття, у тому числі структурного, що насамперед пов'язано зі стрімкими географічними та структурними змінами в економіці та недостатнім рівнем адаптивності робочої сили. Згідно з оцінками дослідницької агенції Info Sapiens показник безробіття протягом 2023-2024 рр. коливався в межах 13,1-24,2 % та у січні 2025 році становив 16,8 % [18].

Безробіття призводить до втрати доходів, сприяє зростанню диференціації населення і збільшенню ймовірності поширення бідності, призводить до скорочення рівня купівельної спроможності населення. Тривале перебування у стані безробіття призводить до ослаблення мотивації щодо активного пошуку роботи; втрати професійних вмінь, навичок та зменшує шанси на працевлаштування; зниження рівня життя, поступової деградації особистості та збільшує ризики щодо повної самореалізації. Водночас негативні наслідки безробіття трансформуються в погіршення якісних та кількісних характеристик людського потенціалу, маргіналізації населення, посилення соціальної напруженості в суспільстві та потребує збільшення обсягів соціальних трансфертів. Щодо демографічного портрета безробітних, на початку 2025 року невіщою залишається статистика молодіжного сегмента ринку праці, серед шукачів роботи у січні 2025 р. 33 % становили особи у віці до 25 років та 25 % віком від 25 до 34 років. Максимальне залучення молоді до трудової активності – це стратегічні інвестиції в суспільний розвиток. Молодь володіє необхідним потенціалом, реалізація якого в найближчій перспективі може зміцнити економічну та соціальну основи людського розвитку. З іншого боку, перебування в стані безробіття молодих людей негативно відображається на демографічній ситуації, адже через фінансову неспроможність осіб репродуктивного віку посилюються ризики у сфері народжуваності, виховання дітей та якісного харчування, погіршення здоров'я через нездатність оплачувати якісні медичні послуги та послуги оздоровчих закладів. Молодіжне безробіття є причиною звуження трудового потенціалу та погіршення його якісних

характеристик. Також труднощі працевлаштування зумовлюють активізацію міграційного відтоку трудового, в тому числі інтелектуального потенціалу, спричиненого пошуком гідної роботи та оплати праці за межами країни. Варто зазначити, що проблема відпливу інтелектуального капіталу, що разом із трудовою міграцією є одним із найгостріших викликів, сформовані ще в довоєнний період. В умовах військового протистояння вони поширюються та їх негативні наслідки стають відчутними для нашого суспільства.

Не останню роль у загостренні проблеми відтоку молоді та інтелектуального потенціалу відіграє неефективна національна система освіти, включаючи вищу, що не спроможна підготовувати спеціалістів, які можуть бути абсорбованими вітчизняним ринком праці. Результатом її провалів стає вплив обдарованої молоді в пошуках кращої освіти за кордон. Втрата інтелектуального капіталу тягне за собою зниження конкурентоспроможності країни, гальмування інноваційних процесів в економіці та послаблення економічного фундаменту людського розвитку. Оцінки системи освіти, здійснені за результатами опитування, вказують на те, що наразі не задоволеними якістю освітніх послуг серед загальної аудиторії населення є 44 % та серед бізнес-аудиторії 38 %, задоволеними є відповідно 20 та 32 %, решта респондентів надають нейтральну оцінку чинної освітньої сфери [10].

Слід зазначити, що у вимірі ІЛР Україна є країною з потужною системою освіти, що залишається рушієм економічного та соціального розвитку країни. Рівень освіти середнього жителя України перевищує показники інших країн із високим рівнем доходів та Україна входить до групи країн-лідерів за рівнем охоплення населення вищою освітою. Втім за тривалий трансформаційний період Україні лише частково вдалося зберегти свої порівняльні переваги за якістю освіти. Сучасні навички, яких потребують прогресивні сектори економіки відрізняються від тих, які розвиває система освіти. Про це свідчить значна чисельність безробітних з вищою освітою, низький рівень працевлаштування осіб з вищою освітою і їх працевлаштування не за фахом та на робочих місцях, де вища освіта не потрібна, освітньо-професійні дисбаланси на ринку праці. Показники функціональної грамотності, визначені в рамках проведеного Світовим банком дослідження «Навички для зайнятості та продуктивності» (STEP), указують на те, що вищий рівень освіти в Україні не гарантує наявності навіть базових когнітивних навичок або досягнення вищого рівня таких навичок у порівнянні з іншими країнами. У дослідженні наголошено, що навчання у вищих навчальних закладах України досі залишається орієнтованим на здобуття знань, зміст яких часто буває застарілим і не коригується відповідно до потреб сучасних студентів або з урахуванням нових тенденцій, досліджень або технологій. Також фахівцями Світового банку відмічено, що корупція, включаючи масову зневагу до стандартів

академічної доброчесності та терпимість до порушень в академічній сфері сприяє падінню якості освіти та авторитету дипломів. Неналежне управління та неактуальність навичок для ринку праці призвели до падіння довіри громадськості та зосередження на наявності дипломів, а не навичок, що ставить під загрозу переваги України у сфері людського розвитку [19]. Проблема у сфері шкільної та дошкільної освіти, які покликані формувати основи знань, також пов'язані з необхідністю впровадженням інноваційних освітніх технологій, застосуванням сучасних методів та інструментів функціонування закладів освіти, удосконаленням їхньої структури та укріпленням ресурсної бази. Руйнування навчальних закладів через військові дії, небезпека для життя та здоров'я дітей, економічні труднощі, а також недостатня адаптація освітніх програм до умов війни створюють значні перешкоди для забезпечення безперервного навчання та посилюють ризики, сформовані в мирний період. Ці ризики виступають перешкодою на шляху виконання системою освіти її гуманістичної місії щодо підготовки молодшої людини до життя у динамічному відкритому світі. Суспільство відтворює себе через систему освіти, яка транслюючи наступному поколінню ті знання, уміння, навички, які дозволяють молодій людині включатися у структури суспільства, адаптуватися до їх змін, жити в суспільстві, реалізовувати себе як в особистісному, так і у професійному аспектах. Освітня сфера сприяє формуванню мислення, цінностей, визначає стратегію і реалістичні умови розвитку суспільства [20]. У цьому контексті освіта виступає одним із драйверів людського розвитку та проблеми, що виникають в освітніх процесах прямо чи опосередковано впливають на кожен її складову – продуктивність, рівність, стійкість та розширення можливостей. Та низька якість освітньої системи в умовах інноваційно спрямованого розвитку економіки, де важливим напрямом стає отримання додаткових конкурентних переваг шляхом впровадження прогресивних технологій, які трансформуються в підвищення продуктивності праці, може бути потенційною соціальною загрозою гідному людському розвитку.

У підсумку, слід наголосити на тому, що людський розвиток є одночасно і головною метою, і критерієм розвитку суспільства. Зростання значущості його забезпечення в Україні зумовлено насамперед тим, що на фоні посилення соціальної орієнтації передових економік та суттєвого підвищення ролі соціальних чинників у глобалізованому просторі, у нашій країні прогресивна концепція людського розвитку не достатньо усвідомлювалась в тривалий період суспільних трансформацій. Це зумовило загострення проблем, що сприяли формуванню ризиків економічного, демографічного, соціального характеру. Їхня дія спричинила поширення несприятливих тенденцій у сфері людського розвитку, що посилились в умовах війни та посилили негативні наслідки, які руйнують рейки людського прогресу (рис. 2).

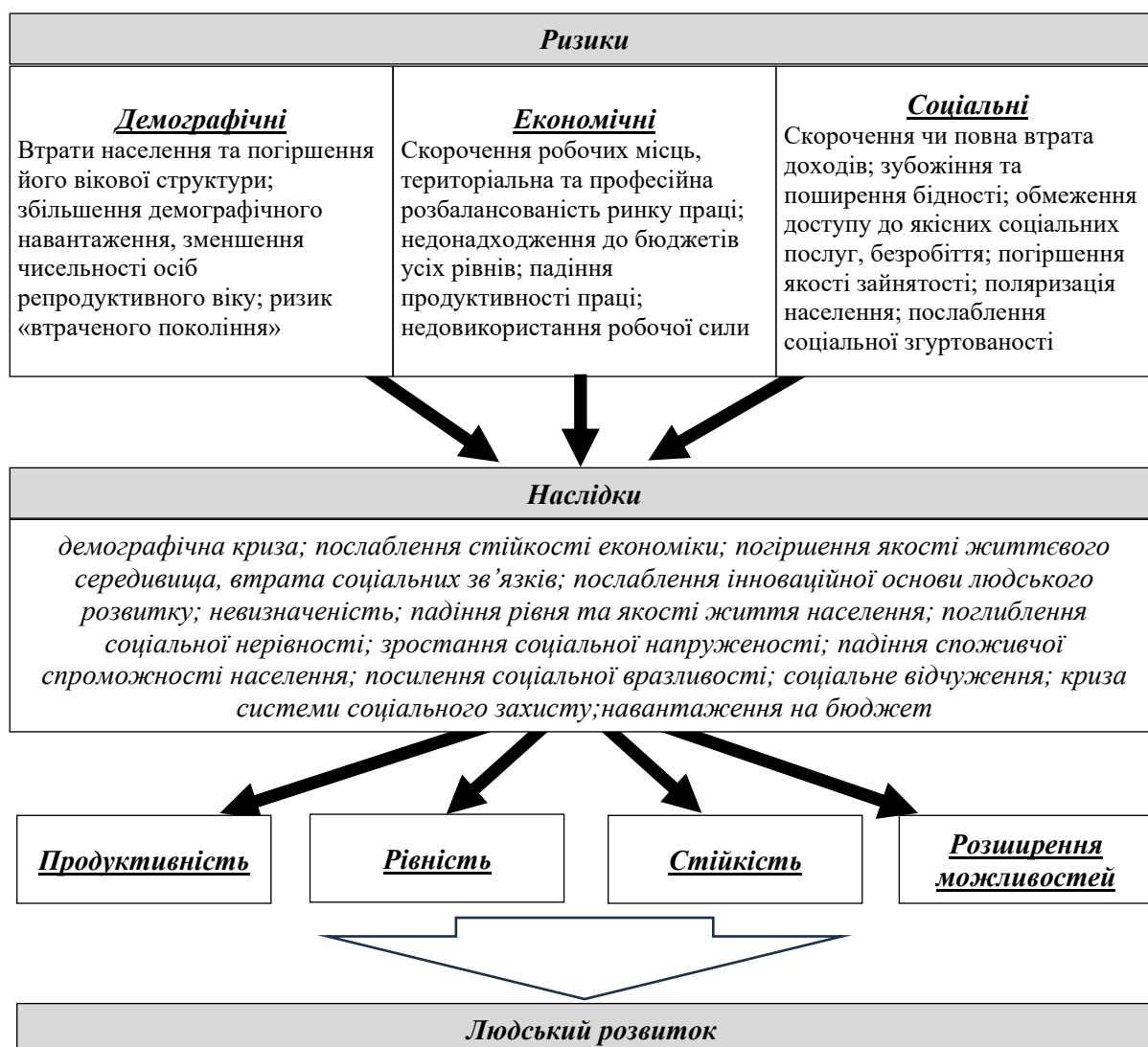


Рис. 2. Вплив ризиків на людський розвиток

Джерело: складено авторами.

В умовах підвищеної ймовірності поширення ризиків у сфері людського розвитку потребує розроблення та застосування ефективних інструментів, що забезпечать адекватне реагування на ці ризики в системі забезпечення суспільного прогресу. Потреба оптимізації процесів профілактики та управління ризиками підсилюється в умовах довготривалої війни, яка гальмує людський розвиток України. Базуючись на міркуваннях, що активізація людського розвитку є не лише метою, а й засобом забезпечення продуктивності, стійкості, рівності та розширення можливостей, пріоритетними завданнями сьогодення є: створення умов для всебічного гармонійного розвитку людини; досягнення стійкості економічної системи, що є необхідною умовою підвищення та наближення до європейських стандартів рівня і якості життя населення; формування сприятливого соціального середовища, що стимулюватиме дію позитивних та стримувати вплив негативних чинників на демографічні процеси та загальний добробут в цілому, забезпечення інституційних засад поліпшення середовища

людського розвитку. Формування інституційних засад має орієнтуватися на стратегічні засади соціальної політики ЄС, конвенції та положення МОП (положення Конвенцій МОП № 117 «Про основні цілі та норми соціальної політики» [21], що ратифікована Верховною Радою України 16 вересня 2015 р. та № 102 «Про мінімальні норми соціального забезпечення», ратифікованої парламентом України 16 березня 2016 р.) [22]. Зокрема, ст. 1 Конвенції МОП № 117 чітко визначає, що соціальна політика держави повинна передусім спрямовуватися на досягнення добробуту й розвитку населення, а також на заохочення його прагнення до соціального прогресу. Основними орієнтирами такої політики мають стати: інклюзивність соціального розвитку; доступність та висока якість соціальних послуг; висока якість життя, в тому числі трудового; гідна праця; конкурентні умови розвитку; здорове довголіття та соціальна справедливість.

Висновки та пропозиції. Людський потенціал є головним багатством будь-якого суспільства, а його нагромадження та розвиток можливі за умов створення сприятливого середовища для реалізації потенціалу кожної людини. Забезпечення умов для всебічного розвитку особистості з урахуванням її інтересів є пріоритетним завданням, особливо в контексті сучасних викликів. Реалізація людської активності, розвиток та збереження соціально-демографічних, освітніх, культурних, інтелектуальних, інформаційних та ментальних складових людського капіталу є необхідними передумовами для сталого розвитку країни.

Національні інтереси України у сфері людського розвитку нині зосереджені на вирішенні комплексу соціальних і демографічних проблем, загострених війною. Демографічна криза, міграція та втрати населення спричинили значне скорочення людського капіталу та погіршення його якості. Війна також сприяла збільшенню соціальної нерівності та бідності, обмеженню доступу до освіти та медичних послуг, що ускладнює відтворення людського капіталу.

Для подолання цих викликів необхідно сформувати стратегічну державну політику зі створення умов для ефективної реалізації людського потенціалу через інноваційні зміни в освіті, економіці, соціальній політиці та підтримку гуманістичних цінностей. Країна має зосередитися на відновленні трудового потенціалу, поверненні мігрантів, підвищенні якості життя та забезпеченні соціальної інтеграції всіх верств населення. Важливою складовою цього процесу є впровадження європейських стандартів у всіх сферах життя для мінімізації ризиків та досягнення стійкого соціально-економічного прогресу.

Таким чином, людський розвиток є не тільки ціллю, а й інструментом для відновлення, забезпечення соціальної справедливості, стабільності та наближення до європейських стандартів якості життя в умовах післявоєнної відбудови України.

Список використаних джерел

1. Герасименко Г. В. Енциклопедія Сучасної України [Електронний ресурс] / Герасименко Г. В. ; НАН України, НТШ. – К.: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2023. – Режим доступу: <https://esu.com.ua/article-877994>.
2. The Human Development Index and Other Social Indicators // Measuring the Well-Being of Aboriginal People: An Application of the United Nations' Human Development Index to Registered Indians in Canada, 1981–2001. – Toronto, 2004. – Pp. 34–39.
3. Human Development Report 2023/2024: Breaking the Gridlock - Reimagining Cooperation in a Polarized World. United Nations Fund for Population Activities, 2024 [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayina-zalyshayetsya-krayinoyu-z-vysokym-indeksom-lyudskoho-rozvytku-zvit-undp>.
4. Sen A. K. DelopmentasFreedom / A. K. Sen. – NewYork: Oxford University Press, 1999. – 366 p.
5. Death rate Comparison - The World Factbook. We are the Nation's first line of defense – CIA [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/death-rate/country-comparison>.
6. Смертність в Україні утричі перевищує народжуваність у 2024 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/analytics/birth-death-2024-6>.
7. Статистика створення медичних висновків про народження дитини [Електронний ресурс] / Національна служба здоров'я України. – Режим доступу: <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard/emalyatko-composition-stats>.
8. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року [Електронний ресурс]: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2024 р. № 922-р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text>.
9. За рік до 11 % зросла кількість українців, які вважають свій психологічний стан поганим [Електронний ресурс] // Укрінформ. – 23.11.2023. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3790758-za-rik-do-11-zroslo-kilkist-ukrainciv-aki-vvazaut-svij-psihiologicnij-stand-poganim-ekspertka.html>.
10. Барометр якості життя 2024 [Електронний ресурс] // Gradus. – Accessed mode: <https://gradus.app/uk/open-reports/quality-life-barometer-2024>.
11. Situation Ukraine Refugee Situation. Operational Data Portal [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>.
12. Nearly 4.2 million people under temporary protection in August [Electronic resource] / European Commission. – Accessed mode: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241010-1>.
13. Що стимулюватиме українських біженців повернутися додому [Електронний ресурс] // ЦЕС. – Режим доступу: <https://surl.li/hnccdh>.
14. Внутрішньо переміщені особи [Електронний ресурс] // Мінсоцполітики України. – Режим доступу: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Vnutrishno-peremishcheni-osobi.html>.
15. Градус українського суспільства під час війни [Електронний ресурс] // Gradus. – Режим доступу: <https://gradus.app/uk/open-reports/wartime-survey-ukrainian-society-tenth-wave>.
16. Як повномасштабне вторгнення змінює харчові звички українців? [Електронний ресурс] / Gradus. – Режим доступу: <https://gradus.app/uk/open-reports/how-does-full-scale-invasion-change-food-habits-ukrainians>.
17. Статистика [Електронний ресурс] / ПФУ. – Режим доступу: <https://www.pfu.gov.ua/statystyka>.
18. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни [Електронний ресурс] / М. Самойлюк// ЦЕС. – Режим доступу: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war>.
19. Дослідження сфери освіти в Україні [Електронний ресурс] // The World Bank. – Режим доступу: <https://documents1.worldbank.org/curated/es/790931568661644788/pdf/Overview.pdf>.

20. Сисоєва С. О. Роль освіти в сучасному світі [Електронний ресурс] / С. О. Сисоєва // Рідна школа. – 2008. – № 11. – Режим доступу: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/711946/1/rol-osv.sys.pdf>.

21. Конвенція про основні цілі та норми соціальної політики № 117 від 22.06.1962. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_016#.

22. Конвенція про мінімальні норми соціального забезпечення від 28.06.1952 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_011#Text.

References

1. Herasymenko, H.V. (2023). *Entsyklopediia Suchasnoi Ukrainy [Encyclopedia of Modern Ukraine]*. Institute of Encyclopedic Research of the National Academy of Sciences of Ukraine. <https://esu.com.ua/article-877994>.

2. The Human Development Index and Other Social Indicators (2004). Toronto (pp. 34-39).

3. Human Development Report 2023/2024: Breaking the Gridlock - Reimagining Cooperation in a Polarized World. (2024). UNFPA. <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayina-zalyshayetsya-krayinoyu-z-vysokym-indeksom-lyudskoho-rozvytku-zvit-undp>.

4. Sen, A.K. (1999). *Delopmentas Freedom*. New York: OxfordUniversityPress.

5. Death rate Comparison - The World Factbook. We are the Nation's first line of defense - CIA. <https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/death-rate/country-comparison>.

6. Smertnist v Ukraini utrychi perevyschuie narodzhuvanist u 2024 rotsi [Death rate in Ukraine is three times higher than birth rate in 2024]. (2024) *Opendatabot*. <https://opendatabot.ua/analytics/birth-death-2024-6>.

7. *Natsionalna sluzhba zdorovia Ukrainy -National Health Service of Ukraine*. (n.d.). Statystyka stvorennia medychnykh vysnovkiv pro narodzhennia dytyny. [Statistics on the issuance of medical certificates on the birth of a child]. <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard/emalyatko-composition-stats>.

8. Stratehiia demohrafichnoho rozvytku Ukrainy na period do 2040 [Strategy of Demographic Development of Ukraine until 2040] № 922-p (September 30, 2024). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text>.

9. *Ukrinform*. (23.11.2023). Za rik do 11% zroslo kilkist ukraintsiv, yaki vvazhaiut svii psykholohichni stan pohanym [Over the year, the number of Ukrainians who consider their psychological state to be poor has increased to 11%]. <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3790758-za-rik-do-11-zroslo-kilkist-ukrainciv-aki-vvazaut-svij-psihiologichnij-stan-poganim-ekspertka.html>.

10. Gradus. (2024). Barometr yakosti zhyttia 2024 [Quality of life barometer 2024]. <https://gradus.app/uk/open-reports/quality-life-barometer-2024>.

11. Situation Ukraine Refugee Situation. Operational Data Portal. (2022). <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>.

12. Nearly 4.2 million people under temporary protection in August. (2024). <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241010-1>.

13. Shcho stymuliuvatyme ukrainskykh bizhentsiv povernutysia dodomu [What will encourage Ukrainian refugees to return home]. (n.d.). <https://surl.li/hnccdh>.

14. Vnutrishno peremishcheni osoby [Internally displaced persons]. (n.d.). <https://www.msp.gov.ua/timeline/Vnutrishno-peremishcheni-osobi.html>.

15. Hradus ukrainskoho suspilstva pid chas viiny [The degree of Ukrainian society during the war]. (n.d.). <https://gradus.app/uk/open-reports>.

16. Iak povnomasshtabne vtorhnennia zminiue kharchovi zvychky ukraintsiv? [How does a full-scale invasion change the eating habits of Ukrainians?]. (n.d.). <https://gradus.app/uk/open-reports/how-does-full-scale-invasion-change-food-habits-ukrainians>.

17. PFU. (n.d.). Statystyka [Statistics]. <https://www.pfu.gov.ua/statystyka>.

18. Samoiluk M. (2025). Treker ekonomiky Ukrainy pid chas viiny [Tracker of Ukraine's economy during the war]. <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war>.

19. *The World Bank*. (n.d.). Doslidzhennia sfery osvity v Ukraini [Study of the education sector in Ukraine]. <https://documents1.worldbank.org/curated>.

20. Sysoieva, S.O. (2008). Rol osvity v suchasnomu sviti [The role of education in the modern world]. *Ridna shkola – Native school*, (11). <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/711946/1/rol-osv.sys.pdf.pdf>.

21. Konventsiiia pro osnovni tsili ta normy sotsialnoi polityky [Convention on the Fundamental Aims and Standards of Social Policy]. № 117. (22.06.1962). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_016#

22. Konventsiiia pro minimalni normy sotsialnoho zabezpechennia [The Social Security (Minimum Standards) Convention]. (28.06.1952). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_011#Text.

Отримано 25.01.2025

UDC 314.18:316.42(477)

Roman Vlasenko

PhD in Public Administration, Head of the Department
National Institute for Strategic Studie (Kyiv, Ukraine)

E-mail: rvlasenko@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9915-8259>

Liubov Yatsenko

Chief Consultant of the Social Strategy Department
National Institute for Strategic Studie (Kyiv, Ukraine)

E-mail: yatsenkol59@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7686-3812>

HUMAN DEVELOPMENT IN UKRAINE: CURRENT REALITIES, RISKS AND THEIR CONSEQUENCES

The article analyzes current challenges and prospects for human development in Ukraine in the context of war and post-war reconstruction. The main attention is paid to the concept of human development as an integral characteristic of social progress based on four key components: productivity, equality, sustainability and empowerment. The author examines the state and trends of human development in Ukraine in the context of uncertainty caused not only by low living standards, problems in the field of decent work, demographic crisis, imperfect pension system, poor quality of educational and medical services, growing polarization in society, inflation, but also by new challenges of war. The authors examine the impact of war on the demographic situation, labor market, education system, social inequality and living standards of the population. The necessity of optimizing the processes of prevention and risk management in the context of a long-term war is substantiated. It is determined that the formation of the institutional framework for human development should be guided by the strategic framework of the EU social policy. The main guidelines of such a policy should be: inclusiveness of social development; accessibility and high quality of social services; high quality of life, including labor; decent work; competitive conditions for development; healthy longevity and social justice. At the same time, it emphasizes the importance of creating favorable conditions for the comprehensive development of the individual, in particular by improving access to healthcare and education services, social integration of internally displaced persons and reducing inequality. The restoration of human capital and the introduction of European standards in all spheres of life are seen as key priorities for restoring the living environment and ensuring sustainable development of Ukraine in the post-war period.

Keywords. human development; demographic crisis; economy; equality; standard of living.

Fig.: 2. Table: 1. References: 22.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-54-69](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-54-69)

УДК 551.583:330.15(477)

JEL Classification: Q54

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)

Жанна Володимирівна Дерій

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, обліку і оподаткування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: jannet_d@ukr.net. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3695-7202>

ResearcherID: [F-3828-2014](https://orcid.org/0000-0003-3695-7202)

Богдан Анатолійович Кондратенко

студент гр. МЕДп-231,
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: bodich.izza.ygla@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5029-881X>

ГЛОБАЛЬНІ ЗМІНИ КЛІМАТУ: ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ТА МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ

У статті проаналізовано вплив глобальних змін клімату на соціально-економічний розвиток України в умовах сучасних викликів, включно з наслідками військових дій. Досліджено основні фактори кліматичних змін, зокрема підвищення середньорічної температури, зміни режимів опадів, частоту екстремальних погодних явищ та їхній вплив на ключові сектори економіки: сільське господарство, енергетику, водні ресурси, інфраструктуру, лісове господарство, транспортний комплекс. Розглянуто економічні втрати, спричинені деградацією довкілля, зниженням продуктивності природних ресурсів і збільшенням витрат на відновлення інфраструктури. Особливу увагу приділено аналізу адаптаційних механізмів для підвищення стійкості економіки України до кліматичних ризиків, включно з модернізацією виробництва, впровадженням інноваційних технологій, покращенням управління водними ресурсами та збереженням біорізноманіття. Визначено необхідність інтеграції кліматичних стратегій у національну політику задля забезпечення економічної стабільності та сталого розвитку в умовах глобальних кліматичних змін.

Ключові слова: кліматичні зміни; глобальні виклики; економічні втрати; розвиток; адаптаційний механізм.

Рис.: 4. Табл.: 2. Бібл.: 18.

Постановка проблеми. На сьогодні Україна стикається з багатьма різноманітними викликами, у тому числі й з безпрецедентними екологічними, що зумовлені не лише історичними, економічними та географічними факторами, а також і військовими діями, які тривають вже три роки, та сучасними глобальними тенденціями, що сформувалися за останні десятиліття. Ці виклики впливають на якість життя населення, стан довкілля та економічний розвиток країни.

Одним із найбільших глобальних викликів сучасності, що має довгострокові наслідки для навколишнього природного середовища та економік різних країн, є зміна клімату. Україна, розташована на межі різних кліматич-

чних зон, піддається численним ризикам, пов'язаним із глобальними змінами клімату, що проявляються у вигляді підвищення температури, змін у режимах опадів, зростання частоти екстремальних погодних явищ, таких як посухи, повені тощо.

Екологічні проблеми тісно пов'язані з економічними втратами, оскільки деградація довкілля безпосередньо впливає на кількісні та якісні показники природних ресурсів, їхню продуктивність та здоров'я населення. Економічні втрати, спричинені кліматичними змінами, безсумнівно, матимуть серйозні наслідки для України, що особливо вразлива в таких секторах, як сільське господарство, енергетика, водогосподарство та інфраструктура. Враховуючи ці фактори, виникає необхідність оцінити масштаби наслідків та розробити ефективний механізм адаптації економіки країни до цих змін. Актуальність цієї теми зумовлена необхідністю вжиття ефективних заходів для збереження економічної стабільності України в умовах глобальних кліматичних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми, пов'язані зі зміною клімату, є дуже гострими на сьогодні як для України, так і для всього світу. Саме тому в інформаційному полі трапляються дослідження з цієї теми. Зокрема, М. Барановський, Д. Глушко [1], В. Данчук, С. Петров, І. Антонік, Н. Кірович, О. Корник [2], О. Шовкова, Т. Адаменко, В. Балабух та інші у своїх роботах вивчають вплив та наслідки зміни клімату для сільськогосподарського сектора України, С. Сніжко, Ю. Дідовець, О. Шевченко [3] досліджують вплив кліматичних змін на водні ресурси України, Ю. Костюченко, М. Ваколюк, Д. Мовчан, Ю. Білоус, М. Ющенко, І. Копачевський [4], С. Краковська, А. Демиденко [5] присвячують свої роботи прогнозуванню кліматичних ризиків та управлінню ними, О. Пахомов, В. Булахов, П. Писаренко, О. Жуков, О. Кунах, К. Голобородько, В. Гассо, В. Бригадиренко досліджують екосистемні сервіси в умовах глобальних змін клімату та стійкий розвиток природничого потенціалу України, С. Іванюта, М. Якушенко [6] аналізують вплив екстремальних погодних явищ на інфраструктурні втрати та оцінюють ризики для критичної інфраструктури, опрацьовують питання кліматичної політики України, а також багато інших науковців, у роботах яких тим чи іншим чином підіймаються питання кліматичних змін. Серед іноземних авторів варто відзначити Ніколаса Стерна (Велика Британія), автора відомого «Stern Review» про економіку зміни клімату, Вільяма Нордхауса (США), засновника сучасної екологічної економіки, лауреата Нобелівської премії, що розробив моделі оцінки кліматичних втрат, Жана Жузеля, відомого французького кліматолога, котрий досліджує кліматичні зміни через аналіз палеокліматичних даних, Річарда Тола (Нідерланди), який розробив моделі оцінки впливу клімату на економіку, та інших.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на те, що питання зміни клімату на планеті та оцінки його впливу на життя людства не нове, кожна країна є унікальною, має свій власний досвід у вирішенні кліматичних проблем, а також певні обмеження щодо цього. Не є винятком і наша країна, особливо в умовах війни, коли негативний вплив кліматичних змін підсилюється наслідками воєнних дій, створюючи кумулятивний ефект, який вимагає додаткового дослідження і пошуку шляхів адаптації господарської системи та суспільства до нових умов, мінімізації втрат і ризиків, з якими ми стикаємося.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є аналіз наслідків кліматичних змін для України та пошук адаптаційних механізмів, що дозволять побудувати функціональну, стійку та конкурентоспроможну соціально-економічну систему, здатну ефективно долати виклики сучасності.

Виклад основного матеріалу. Клімат – багаторічний режим погоди, зумовлений сонячною радіацією, її перетворенням у діяльному шарі земної поверхні та пов'язаною з нею циркуляцією атмосфери й океанів і характерний для певної місцевості [7]. Значення клімату неможливо переоцінити: в екологічному аспекті він визначає умови життя рослин, тварин і людей, впливає на біорізноманіття та стан екосистем, в економічному – впливає на функціонування і розвиток основних сфер господарської діяльності людини, передусім на сільське господарство, водні ресурси, енергетику, транспорт та інші сектори економіки, у соціальному – формує умови проживання, традиції, стиль життя і навіть здоров'я населення в різних регіонах світу.

Природні зміни клімату відбуваються протягом тисячоліть і пов'язані із сонячною активністю, зміною альbedo, виверженням вулканів, коливаннями кліматичної системи, проте в загальному підсумку всі ці фактори зумовлюють лише близько 3 % змін. Сучасні ж зміни клімату майже на 95-97 % визначаються антропогенною діяльністю, особливо викидами парникових газів, зокрема вуглекислого газу (CO_2), основним джерелом якого є спалювання викопного палива для виробництва енергії, транспорту та промисловості, метану (CH_4), основне джерело якого – сільське господарство (особливо тваринництво), видобуток корисних копалин, звалища та розкладання органічних матеріалів, закису азоту (N_2O), джерело якого – сільське господарство (використання азотних добрив) і промислові процеси, фторвмісних газів (ГФВ, ПФВ), що використовуються в холодильних системах, кондиціонерах, виробництві електроніки. Досить відчутний внесок у зміну клімату мають також зміни землекористування, основними причинами яких є вирубка лісів, деградація ґрунтів, осушення боліт, що знижує здатність поглинати CO_2 (рис. 1).

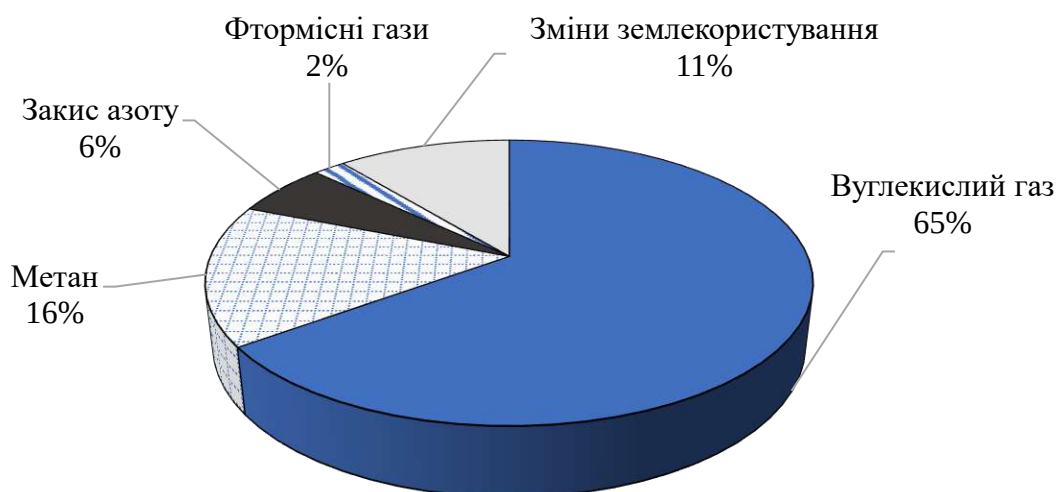


Рис. 1. Основні антропогенні чинники впливу та їх внесок у зміну клімату
Джерело: побудовано авторами на основі [8].

Для того щоб зрозуміти масштаби кліматичних змін, маємо оцінити:
– динаміку середньої температури, що спостерігається останні десятиліття і демонструє невпинне підвищення. Спираючись на дані Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, можемо констатувати, що з початку XX ст. середня річна температура на території нашої країни зростає більше ніж на 2°C , в тому числі на $1,2^{\circ}\text{C}$ – за останні 30 років (рис. 2).

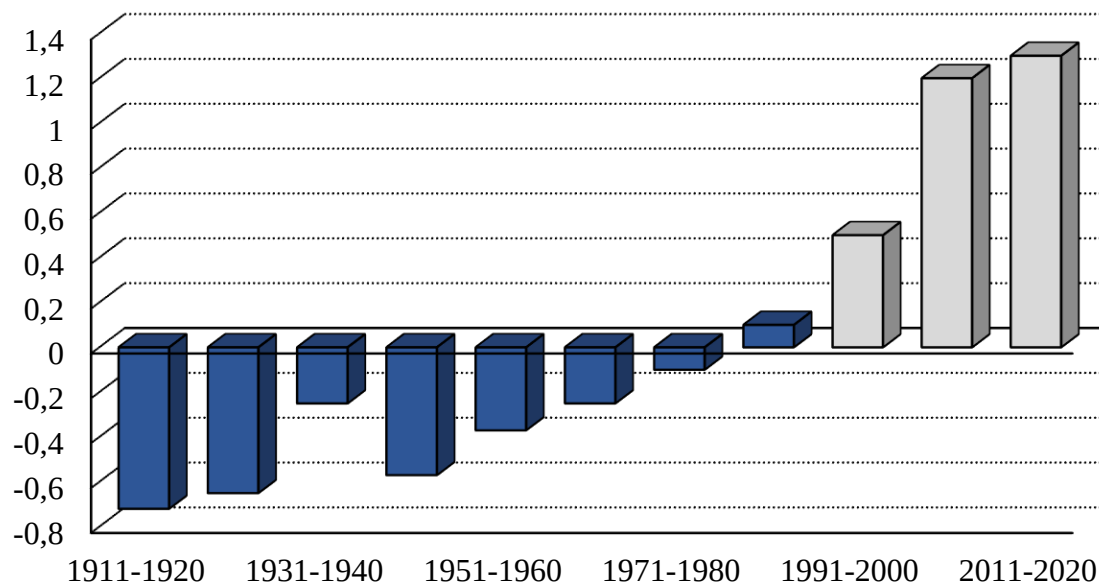


Рис. 2. Аномалії середньої річної температури повітря по десятиріччях (°C) в Україні у порівнянні з нормою (базовий період – 1961-1990 рр.)
Джерело: [10; 11].

Крім того, майже вдвічі зросла повторюваність днів із максимальними температурами влітку понад 35°C і 40°C , що належить до екстремальних погодних явищ [9] (табл. 1);

Таблиця 1

Середні аномалії температури в Україні у 2020-2023 рр.

Рік	Відхилення від середньої температури (°C)	Характерні особливості року
2020	+2,8 °C	найсекотніше літо
2021	+2,0 °C – +2,2 °C	температура трохи знизилась через явище Ла-Нінья, але однаково досить тепло
2022	+2,5 °C – +3,0 °C	показники температури підвищувалися, особливо в зимові місяці
2023	+3,2 °C	літній період став одним із найсекотніших в історії України

Джерело: за даними [11].

– зміни в режимі опадів. Маємо зазначити, що в Україні спостерігається тенденція до зменшення кількості опадів на сході та південному сході, у той час як західні та північні регіони отримують більше опадів, що призводить до збільшення кількості паводків (табл. 2) [11];

Таблиця 2

Річні показники кількості опадів в Україні у 2020-2023 рр.

Рік	Загальна характеристика року з погляду опадів	Сезонні особливості
2020	Опадів на 10-20 % менше за норму	Сильна посуха влітку на півдні та сході. Взимку та восени – нестача снігу та дощів
2021	Наближено до середньої багаторічної норми	Весна була дощовою, літо мало контрастний розподіл опадів
2022	На 15 % вище за норму через рясні дощі навесні	Весняні паводки у Карпатах. Літні опади залишалися нижчими за норму
2023	Нерівномірний розподіл, загалом нижче за норму на 20-30 %	Посушливе літо. Рекордно мала кількість опадів у липні та серпні

Джерело: за даними [11].

– зміна рівня води. Зменшення обсягів водних ресурсів через підвищення середньорічної температури та зменшення кількості опадів, зокрема у великих річках, таких як Дніпро, Дністер, Дунай, Тиса, Десна, Сіверський Донець можуть впливати на водопостачання та енергетичну безпеку України;

– збільшення частоти екстремальних погодних явищ. Зокрема, в Україні їх кількість, особливо таких, як теплові хвилі (тривалі періоди з високими температурами, що можуть призводити до посух та загибелі врожаю) [12], повені та зсуви, посухи, постійно зростає, що негативно впливає як на економічну, так і на соціальну складову розвитку країни.

Вразливість України до кліматичних змін проявляється через:

– географічне розташування – це зона помірного клімату, де кліматичні зміни проявляються у вигляді зростання середніх температур, посух, повеней і зміни режиму опадів; південні та східні регіони є особливо вразливими до опустелювання та деградації земель;

– економічну залежність від природних ресурсів: аграрний сектор, який забезпечує значну частку ВВП України, дуже чутливий до зміни кліматичних умов, зокрема до посух і нерівномірного розподілу опадів; енергетика, що залежить від водних ресурсів (гідроенергетика), також піддається впливу змін клімату;

– вразливість екосистем та біорізноманіття: зміни клімату загрожують лісовим, степовим і водним екосистемам країни, спричиняючи втрату біорізноманіття;

– соціально-економічні виклики:

- зростання економічних втрат. Часті посухи та повені спричиняють втрати в сільському господарстві, руйнують інфраструктуру та збільшують витрати на відновлення; підвищення температури збільшує витрати на охолодження влітку та змінює попит на енергоресурси;

- погіршення здоров'я населення – поширення хвороб, викликаних змінами кліматичних умов (теплові удари, серцево-судинні захворювання, інфекційні хвороби);

– міжнародний контекст – зобов'язання України в рамках Паризької угоди щодо скорочення викидів парникових газів і впровадження екологічних технологій для досягнення кліматичних цілей.

Зміни клімату створюють серйозні виклики для України, які потребують термінових досліджень, розробки політик і впровадження ефективних заходів адаптації. Розуміння механізмів, оцінка ризиків та економічних втрат, а також інтеграція екологічних стандартів у стратегії розвитку є необхідними для сталого розвитку країни та забезпечення безпеки її громадян.

Кліматичні зміни чинять суттєвий вплив на різні економічні сектори України. Ці впливи проявляються як у вигляді негативних наслідків, так і у вигляді нових можливостей для розвитку. Проаналізувавши їх, можна визначити пріоритети для адаптації та пом'якшення впливу змін клімату для економічної стійкості.

Аналіз динаміки виробництва у сільському господарстві України у 2011-2023 роках демонструє суттєві виклики для галузі, що пов'язані зокрема й зі змінами клімату:

- зниження продуктивності – через посухи, сильні опади та перепади температури врожайність ключових культур в окремі роки суттєво зменшувалася;

- вплив війни – військові дії на 25% скоротили обсяги посівів через окупацію та мінування орних земель. Згідно з останніми розрахунками Центру досліджень продовольства та землекористування Київської школи економіки (KSE Агроцентр), проведеними спільно зі Світовим банком, український аграрний сектор зазнав понад \$80 млрд прямих збитків та втрат внаслідок повномасштабного вторгнення [13]. Заблокована логістика й пошкодження земель обмежили експорт, що особливо вплинуло на ринки пшениці, кукурудзи та соняшникової олії;

– регіональні кліматичні зміни – сильні засухи в південних і східних регіонах скоротили продуктивність, зокрема у вирощуванні соняшника та пшениці, у північних областях спостерігається надлишок опадів, що ускладнює посів і збирання врожаю.

На основі динаміки валового збору зернових можемо бачити, як впливають зазначені виклики на результати діяльності галузі рослинництва (рис. 3).

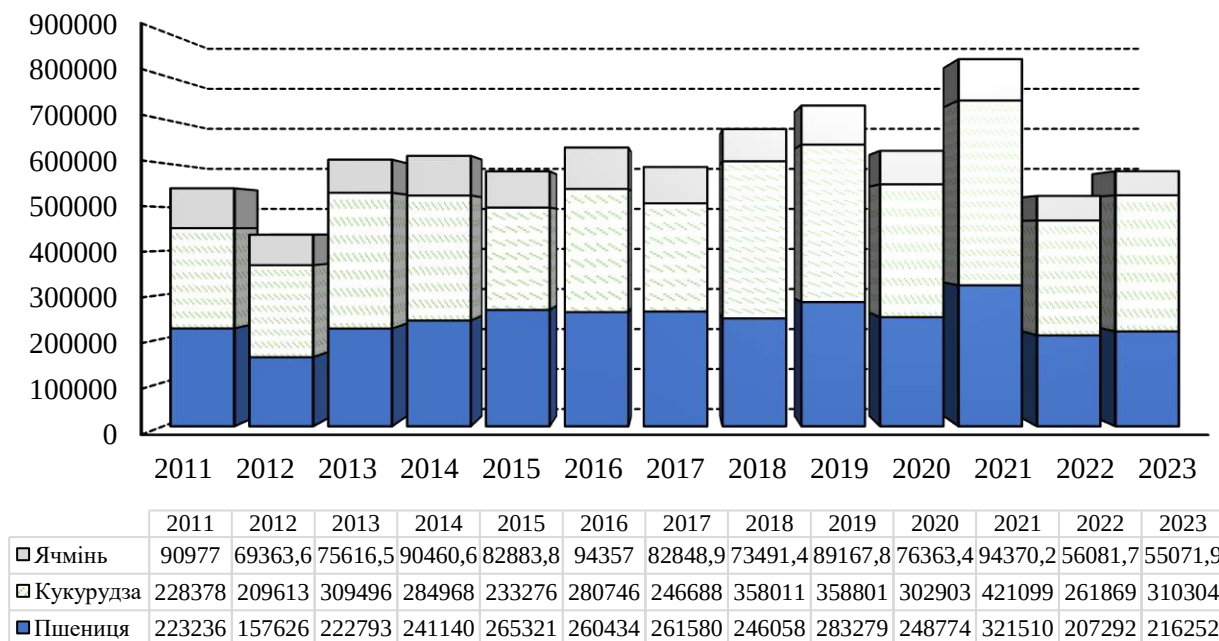


Рис. 3. Виробництво зернових в Україні у 2011-2023 рр., тис. ц

Джерело: побудовано авторами за даними [14].

Зокрема, у 2020 році загальний обсяг виробництва зернових становив 65,3 млн т, зменшення порівняно з попереднім роком відбулося через посуху. У 2021 році, навпаки, досягнуто рекордного врожаю зернових – 85,3 млн т завдяки вкрай сприятливим погодним умовам, а у 2022 році через війну врожай зернових скоротився до 53,5 млн т – скорочення посівних площ, труднощі з логістикою та бойові дії сильно вплинули на виробництво. Завдяки адаптаційним заходам, попри обмежені ресурси та скорочення площ, у 2023 році виробництво зернових зросло до 59,3 млн т, тобто майже на 11 % більше порівняно з попереднім роком. Отже, можна стверджувати, що український аграрний сектор продемонстрував високу стійкість до викликів, використовуючи сучасні технології та адаптаційні практики для пом'якшення наслідків війни та кліматичних змін.

Однак поступову зміну клімату не можна ігнорувати, оскільки зміна агрокліматичних умов передусім впливає на структуру вирощуваних у тому чи іншому регіоні культур, які є сировинною базою для формування відповідної структури переробного виробництва. Як приклад можна розглянути приватне багатопрофільне підприємство «ВИМАЛ», яке початково спеціалізувалося на

виробництві картопляного крохмалю. Підприємство було зареєстроване в Чернігівській області у 1992 р., що, зважаючи на традиційний профіль області як «картопляного краю», було цілком логічним. Проте останні 30 років «кліматична зовнішність» регіону настільки змінилася, що керівництво компанії має негативні прогнози щодо стабільності сировинної бази для свого виробництва. Статистичні дані навіть за останні 23 роки демонструють чіткий тренд до її скорочення (рис. 4). Ця ситуація є досить показовою.

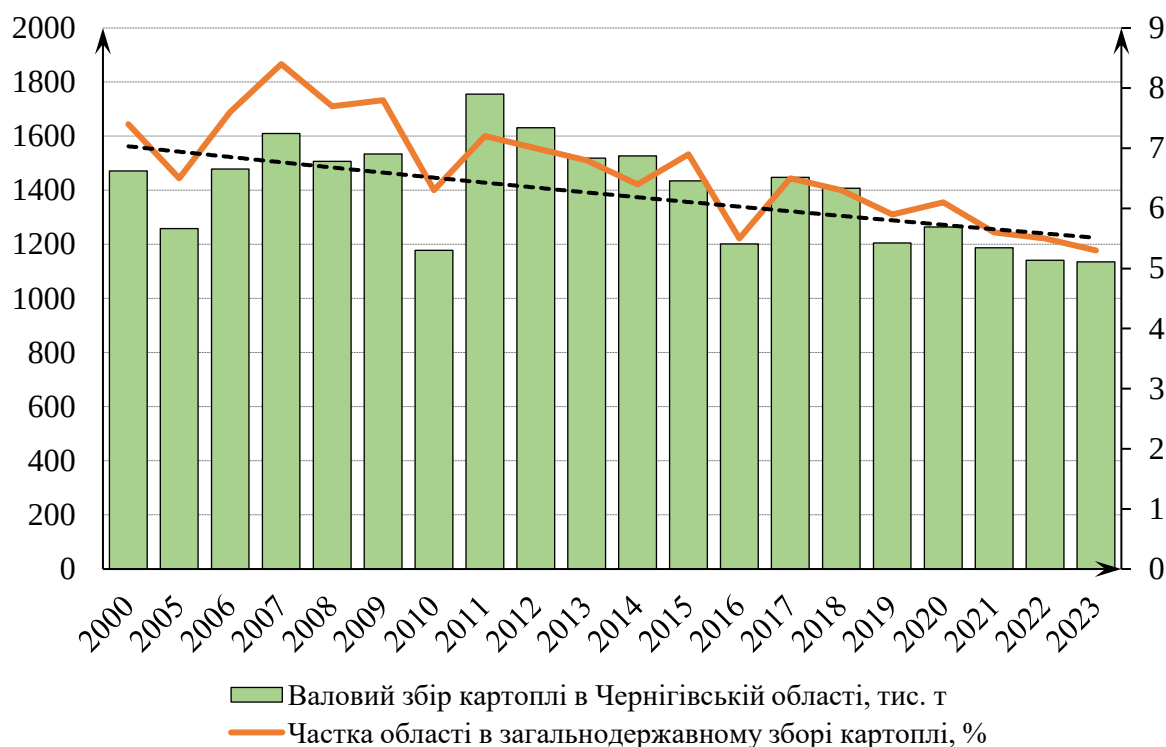


Рис. 4. Динаміка вирощування картоплі в Чернігівській області у 2000-2021 рр., тис. ц

Джерело: побудовано авторами за даними [15].

Вплив кліматичних змін відчуває також і енергетичний сектор України – через зміну режимів роботи електростанцій, виснаження водних ресурсів, збільшення частоти екстремальних погодних явищ і відповідні зміни в споживанні енергії. Зокрема, зменшення водності річок через підвищення температури та посухи обмежує можливості генерації електроенергії. Наприклад, малі ГЕС потерпають через висихання малих річок, що знижує потенціал використання гідроенергії. Водосховища міліють через зменшення обсягів талої води, посушливі літні місяці, що створює ризики для стабільності роботи ГЕС і водопостачання населення та промисловості. Крім того, суттєве підвищення температури води влітку, яка використовується для охолодження турбін теплових електростанцій, знижує ефективність їхньої роботи. Це ускладнює виробництво електроенергії в літній період і потребує додаткових витрат на адаптацію.

Що стосується відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), то потужність сонячних, вітрових та біоенергетичних станцій в Україні поступово зростає. На початок 2024 року встановлена потужність об'єктів ВДЕ зросла на 238 МВт, у порівнянні з 2022 роком, і загалом становить 8773 МВт (у 2021 році вона складала 7985 МВт). Наразі у секторі працює понад одна тисяча компаній, що експлуатують 1767 об'єктів/установок ВДЕ [16], проте кліматичні виклики, як-от сильні вітри чи урагани, можуть спричиняти аварії на цих станціях.

Суттєвому впливу кліматичних змін піддається водний сектор України: зменшення водного стоку, посухи, зростання кількості паводків – з такими явищами останні роки доводиться стикатися все частіше. Крім того, кліматичні зміни негативно впливають і на якість води, зокрема, за період 2020-2023 рр. можна відмітити [17]:

- збільшення концентрації забруднюючих речовин. У 2022 р. в басейнах Дніпра та Дністра зафіксовано перевищення рівня фосфатів до 2-3 разів від допустимих норм – це призводить до евтрофікації водойм, що ускладнює використання води для питних і побутових потреб; концентрація аміаку у воді в деяких регіонах зросла в 1,5-2 рази, що є наслідком змін у водному циклі та зниження самоочисної здатності річок;

- зниження рівня кисню у воді. У водоймах України в літній період через підвищення температури води спостерігалось зниження рівня розчиненого кисню на 10-20 її% порівняно із середніми показниками за останнє десятиліття. Це ставить під загрозу водні екосистеми;

- проблеми з доступом до якісної питної води. Лише 70% населення України у 2022 р. мали доступ до централізованого водопостачання, а 30 % користувалися водою, якість якої не відповідала санітарним нормам. У сільській місцевості ситуація особливо складна: забруднення нітратами і пестицидами досягало критичних рівнів у 15-20 % свердловин;

- збільшення кількості екстремальних погодних явищ. Зміни клімату, такі як тривалі посухи та паводки, призвели до змін якості води через перенесення забруднюючих речовин з ґрунтів і аграрних земель у річки та озера. У 2023 р. понад 12 % поверхневих водних об'єктів виявилися непридатними для використання через забруднення.

Для покращення ситуації у водному секторі України необхідно посилити моніторинг водних ресурсів, модернізувати водоочисні споруди та запровадити комплексні заходи адаптації до змін клімату, поступово розвиваючи сучасні інноваційні технології водопостачання, водоспоживання та водовідведення.

Не менш суттєвий вплив чинять зміни клімату на лісове господарство України, який проявляється у скороченні продуктивності лісів, розширенні площ, уражених хворобами та шкідниками, а також у збільшенні кількості пожеж (рис. 5). Через зміни клімату знижується вуглецева поглинаюча здатність лісів, що впливає на загальний баланс парникових газів.

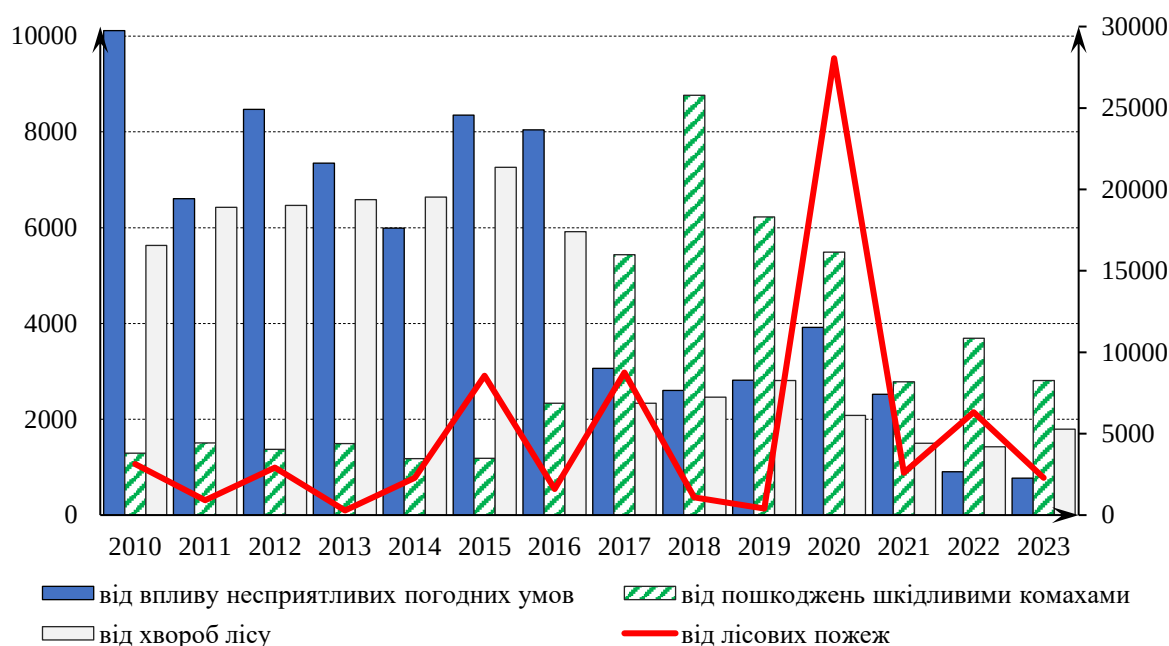


Рис. 5. Загибель лісових насаджень за причинами у 2010-2023 рр., га

Примітка: Дані за 2014-2021 рр. наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій і Луганській областях. Починаючи з 2022 року дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: побудовано авторами за даними [14].

Основною причиною лісових пожеж є підвищення температури та зменшення кількості опадів у весняно-літній період. Зокрема, у 2020-2023 рр. лісові пожежі охопили тисячі гектарів, у тому числі через більш теплий і сухий клімат. Наприклад, у 2020 році Україна втратила майже 40 тис. га лісу. У такій кількості лісові насадження не гинули жодного разу за попередні 10 років. Ця цифра перевищила середні показники минулих років десь удвічі. Головним винуватцем антирекорду стали лісові пожежі. На цю причину припало ледь не три чверті всіх лісових втрат країни – 28 тис. га [18].

Близько 2,9 млн га лісів зазнали пошкоджень через зміну клімату та вплив військових дій. Це включає як прямі пошкодження, так і загибель дерев через посуху або зниження рівня ґрунтових вод. Під час військових дій близько 1 млн га лісів опинилися в окупованих зонах, що ускладнило проведення лісозахисних заходів.

Також спостерігається збільшення площ, уражених шкідниками та хворобами, зокрема на півдні та сході України. Це пов'язано з ослабленням дерев через тривалу посуху та підвищення температури.

Щоб зменшити негативний вплив змін клімату на лісове господарство України, необхідно впроваджувати комплексні заходи, спрямовані на підвищення стійкості лісів, адаптацію до змін клімату та ефективне управління ресурсами: підвищення стійкості лісів до кліматичних змін (використання

місцевих видів дерев, стійких до змін клімату, та впровадження нових сортів, пристосованих до підвищення температури і зниження вологості; створення змішаних лісів для підвищення стійкості до шкідників, хвороб і посухи); зменшення антропогенного навантаження; залучення фінансування та інновацій (використання фінансової допомоги від міжнародних донорів для впровадження заходів адаптації); інформаційна робота (просвіта населення щодо важливості лісів у контексті змін клімату; залучення громадян до ініціатив із відновлення лісів).

Комплексний підхід допоможе зменшити негативні наслідки змін клімату для лісового господарства, забезпечить збереження біорізноманіття та сталий розвиток лісів як природного ресурсу України.

Крім розглянутого, варто зазначити, що кліматичні зміни торкаються всіх сфер соціально-економічного життя суспільства: промисловості, транспортного, туристичного секторів, соціальної сфери. Зокрема, через підвищення температур, зміну режиму опадів, збільшення екстремальних погодних явищ та глобальні вимоги до скорочення викидів парникових газів перед суттєвими викликами постає промисловість України, яка на сьогодні є однією з найбільш енерговитратних у світі через застаріле обладнання, що переважно залишилося з радянських часів. На фоні цього вітчизняна промисловість стикається зі зростаючими витратами на адаптацію до стандартів ЄС у сфері скорочення викидів вуглецю. Металургія, хімічна промисловість та виробництво будівельних матеріалів залежать від стабільного водопостачання. Зменшення доступності води та нерівномірність опадів створюють ризики для безперебійної роботи цих секторів.

Загалом, застарілі потужності промислового сектору та необхідність адаптації до міжнародних кліматичних стандартів підвищують витрати виробництва, знижуючи конкурентоспроможність української продукції на світовому ринку. Для подальшої інтеграції у світову економіку та стійкості до змін клімату Україні потрібні значні інвестиції в модернізацію виробничих потужностей, впровадження низьковуглецевих технологій та ефективне управління природними ресурсами.

Зміни клімату суттєво впливають на транспортну систему України, створюючи нові виклики для інфраструктури та експлуатаційної діяльності. Основні впливи включають:

- інфраструктурні ризики. Екстремальні погодні явища, такі як сильні опади та повені, спричиняють пошкодження автомобільних доріг, мостів і залізничних колій. Наприклад, під час паводків у західних регіонах у 2020 році було пошкоджено або зруйновано понад 150 км доріг і декілька мостів, що призвело до значних витрат на відновлення;

- вплив на міський транспорт. Зростання середніх температур у літній період створює проблеми для міського громадського транспорту, зокрема через перегрівання транспортних засобів і зношення дорожнього покриття. За оцінками експертів, у м. Києві зростання температури в період з 2020 по 2023 рр. вплинуло на працездатність понад 20 % тролейбусів у спекотні дні;

– перехід до екотранспорт. Кліматичні та екологічні виклики стимулюють зростання частки електромобілів. У 2023 році в Україні було зареєстровано понад 45 тисяч електромобілів, що на 20% більше, ніж у 2022 році, проте проблема з доступністю зарядної інфраструктури залишається актуальною;

– вплив на водний транспорт. Зниження рівня води у Дніпрі та інших річках через посухи у 2022-2023 рр. зменшило вантажоперевезення на річковому транспорті на понад 15% у порівнянні з 2020 роком [14].

Для адаптації до кліматичних змін транспортний сектор України потребує модернізації інфраструктури, впровадження енергоефективних рішень, а також розвитку стійких транспортних систем, зокрема через інтеграцію альтернативних джерел енергії в транспортний сектор. Ці заходи є частиною національних стратегій відновлення та адаптації до кліматичних викликів.

Туристичний сектор страждає, в першу чергу, від погіршення погодних умов, зменшення кількості природних туристичних ресурсів і впливу війни та інших криз. Екстремальні погодні явища (сильні вітри, зливи, посухи) спричиняють зниження привабливості туристичних об'єктів та підвищують ризик аварій на інфраструктурі, такий як дороги чи місця для відпочинку біля водойм. Через потепління, нестабільність снігового покриву та висихання річок окремі природні туристичні локації стають менш доступними або втрачають свою унікальність.

Зміна кліматичних показників суттєво впливає на урбанізацію та житловий сектор України. Сильні зливи, штормові вітри, спекотні хвилі та раптові перепади температур стають дедалі частішими. Це ускладнює експлуатацію інфраструктури, зокрема житлових будівель, які не адаптовані до таких умов. Крім того, несприятливі кліматичні умови, такі як підвищена вологість і температура, пришвидшують старіння будівельних матеріалів, збільшуючи витрати на їх утримання і реконструкцію.

В умовах змін клімату, особливо влітку, спостерігається перегрів густозабудованих територій через «ефект міського теплового острова». Це підвищує потребу в охолодженні приміщень, що, своєю чергою, збільшує енергоспоживання.

Негативні наслідки змін клімату, такі як перегрів чи підвищена вологість, особливо небезпечні для людей похилого віку, людей з інвалідністю, дітей, а також тих, хто працює на відкритому повітрі. Ці групи стикаються з більшими ризиками у міському середовищі.

Україна наразі адаптує свої міста до змін клімату через інновації в архітектурі та використання стійких матеріалів. Зокрема, застосовуються технології покращення вентиляції житлових зон і зниження впливу спеки на забудову, у містобудівних проєктах інтегрується архітектурна кліматографія для врахування специфіки кліматичних змін. Проте це стосується переважно нового будівництва, у той час як в існуючій забудові, тим більше застарілій, ці питання не вирішуються.

Висновки і пропозиції. Кліматичні зміни мають комплексний вплив на всі ключові сектори економіки й суспільного життя України. У більшості випадків їх наслідки є негативними, однак правильна політика та адаптація можуть мінімізувати ризики та створити нові можливості для розвитку. Ключовими напрямками є впровадження адаптивних технологій, інноваційних рішень, а також тісна інтеграція зі світовими практиками з кліматичної політики.

Список використаних джерел

1. Барановський М. О. Територіальна трансформація в сільському господарстві Чернігівської області в умовах кліматичних змін: кейс кукурудзи та соняшнику / М. О. Барановський, Д. О. Глушко // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Геологія. Географія. Екологія». – 2023. – № 58. – С. 134-142.
2. Вплив змін клімату на велику рогату худобу Степу України / В. Данчук, О. Данчук, І. Антонік, С. Петров, Н. Кірович, О. Корник // Кліматичні зміни та сільське господарство. Виклики для аграрної науки та освіти : збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції, 27 березня 2024 р., Науково-методичний центр ВФПО. – Київ, 2024. – С. 25-26.
3. Сніжко С. Аналіз впливу кліматичних змін на водні ресурси України (повний звіт за результатами проекту) / С. Сніжко, О. Шевченко, Ю. Дідовець. – Київ : Центр екологічних ініціатив «Екодія», 2021. – 68 с.
4. Парниковий ефект і зміни клімату в Україні: оцінки та наслідки. Оцінка ризиків при зміні клімату в Україні / Ю. В. Костюченко, М. В. Ваколюк, Д. М. Мовчан, Ю. Г. Білоус, М. В. Ющенко, І. М. Копачевський // Український журнал дистанційного зондування Землі. – 2015. – № 7. – С. 64-85.
5. Демиденко А. Екологічна безпека: від дихотомії до управління ризиками [Електронний ресурс] / А. Демиденко, С. Краковська // Вокс Україна. – Режим доступу: <https://voxukraine.org/ekologichna-bezpeka-vid-dyhotomiyi-do-upravlinnya-ryzykamy>.
6. Європейський зелений курс і кліматична політика України: аналіт. доп. / [С. П. Іванюта, Л. М. Якушенко] ; за заг. ред. А. Ю. Сменковського. Київ : НІСД, 2022. 95 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2022.12>.
7. Бабиченко В. М. Клімат [Електронний ресурс] / В. М. Бабиченко, Л. М. Гущина, Н. В. Ніколаєва // Енциклопедія Сучасної України / редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.] ; НАН України, НТШ. – Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2013. – Режим доступу: <https://esu.com.ua/article-8461>.
8. Басок Б. Глобальне потепління: проблеми, дискусії та прогнози / Б. Басок, Є. Базєєв // Світогляд. – 2020. – № 6(86). – С. 4-15.
9. Як змінюється клімат в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ecolog-ua.com/news/yak-zminyuyetsya-klimat-v-ukrayini>.
10. Адаменко Т. І. Агрокліматичне зонування території України з врахуванням зміни клімату [Електронний ресурс] / Т. І. Адаменко. – Київ : [б. в.], 2014. – 16 с. – Режим доступу: https://www.gwp.org/globalassets/global/gwp-cee_files/idmp-cee/idmp-agroclimatic.pdf.
11. Центральна геофізична обсерваторія імені Бориса Срезневського Державної служби України з надзвичайних ситуацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cgo-sreznevskyi.kyiv.ua>.
12. Сніжко С. Хвилі тепла в центральних областях України за умов сучасних змін клімату / С. Сніжко, О. Шевченко, Г. Свінціцька // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2018. – № 2(39). – С. 58-62.

13. Збитки та втрати аграрного сектору України складають понад \$80 млрд – KSE Агроцентр [Електронний ресурс] // Kyiv School Economics. – Режим доступу: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-ta-vtrati-agrarnogo-sektoru-ukrayini-skladayut-ponad-80-mlrd-kse-agrotsentr>.

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

15. Головне управління статистики у Чернігівській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.chernigivstat.gov.ua/statdani>.

16. Олійник Є. Виробництво електроенергії з ВДЕ у 2023 році [Електронний ресурс] / Є. Олійник // SAF Україна. – 15.02.2024. – Режим доступу: <https://surl.li/zsexqu>.

17. Державне агентство водних ресурсів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.davr.gov.ua>.

18. Шевчук І. За 2020 рік в Україні загинула рекордна кількість лісів [Електронний ресурс] / Іван Шевчук // Екополітика. – 23 Листопада 2021. – Режим доступу: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/za-2020-rik-v-ukraini-zaginula-rekordna-kilkist-lisiv>.

References

1. Baranovskyi, M.O., Hlushko, D.O. (2023). Terytorialna transformatsiia v silskomu hospodarstvi Chernihivskoi oblasti v umovakh klimatychnykh zmin: keis kukurudzy ta soniashnyku [Territorial transformation in agriculture of Chernihiv region under climate change conditions: the case of corn and sunflower]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Seriiia «Heolohiia. Heohrafiia. Ekolohiia» – Bulletin of the V. N. Karazin Kharkiv National University. Series "Geology. Geography. Ecology"*, (58), 134-142.

2. Danchuk, V., Danchuk, O., Antonik, I., Petrov, S., Kirovych, N., Korniyk, O. (2024). Vplyv zmin klimatu na velyku rohatsu khudobu Stepu Ukrainy [The impact of climate change on cattle of the Steppe of Ukraine]. *Klimatychni zminy ta silske hospodarstvo. Vykyly dlia ahrarnoi nauky ta osvity: VII Mizhnarodna naukovopraktychna konferentsia – Climate change and agriculture. Challenges for agricultural science and education: VII International Scientific and Practical Conference* (pp. 25-26). Naukovometodychnyi tsentr VFPO.

3. Snizhko, S., Shevchenko, O., Didovets, Yu. (2021). *Analiz vplyvu klimatychnykh zmin na vodni resursy Ukrainy (povnyi zvit za rezultatsy proektu) [Analysis of the impact of climate change on water resources of Ukraine (full report on the project results)]*. Tsentr ekologichnykh initsiatyv «Ekodiia».

4. Kostiuchenko, Yu.V., Vakoliuk, M.V., Movchan, D.M., Bilous, Yu.H., Yushchenko, M.V., Kopachevskyi, I.M. (2015). Parnykovyi efekt i zminy klimatu v Ukraini: otsinky ta naslidky. Otsinka ryzykiv pry zmini klimatu v Ukraini [Greenhouse effect and climate change in Ukraine: assessments and consequences. Risk assessment of climate change in Ukraine]. *Ukrainskyi zhurnal dystantsiinoho zonduvannia Zemli – Ukrainian Journal of Remote Sensing of the Earth*, (7), 64-85.

5. Demydenko, A., Krakovska, S. (2023). *Ekologichna bezpeka: vid dykhotomii do upravlinnia ryzykamy. Voks Ukraina [Ecological safety: from dichotomy to risk management]*. <https://voxukraine.org/ekologichna-bezpeka-vid-dykhotomiyi-do-upravlinnya-ryzykamy>.

6. Smenkovskyi, A.Iu. (Ed.), Ivaniuta, S.P., Yakushenko, L.M. (2022). *Yevropeiskyi zelenyi kurs i klimatychna polityka Ukrainy: analit. dop. [European Green Deal and Climate Policy of Ukraine: Analytical Supplement]*. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2022.12>.

7. Babychenko, V.M., Hushchyna, L.M., Nikolaieva, N.V. (2013). Klimat [Climate]. In *Entsyklopediia Suchasnoi Ukrainy [Encyclopedia of Modern Ukraine]*. <https://esu.com.ua/article-8461>.

8. Basok, B., Bazieiev, Ye. (2020). Hlobalne poteplinnia: problemy, diskusii ta prohnozy [Global warming: problems, discussions and forecasts]. *Svitohliad – Svitoglyad*, (6(86)), 4-15.
9. Yak zminiuietsia klimat v Ukraini [How is the climate changing in Ukraine]. <https://ecolog-ua.com/news/yak-zminyuyetsya-klimat-v-ukrayini>.
10. Adamenko, T.I. (2014). *Ahroklimatychne zonuvannia terytorii Ukrainy z vrakhuvanniam zminy klimatu* [Agroclimatic zoning of the territory of Ukraine taking into account climate change]. https://www.gwp.org/globalassets/global/gwp-cee_files/idmp-cee/idmp-agroclimatic.pdf.
11. Tsentralna heofizychna observatoriia imeni Borysa Sreznevskoho Derzhavnoi sluzhby Ukrainy z nadzvychainykh sytuatsii [Borys Sreznevskyi Central Geophysical Observatory of the State Emergency Service of Ukraine]. (n.d.). <http://cgo-sreznevskyi.kyiv.ua>.
12. Snizhko, S., Shevchenko, O., Svintsitska, H. (2018). Khvyli tepla v tsentralnykh oblastiakh Ukrainy za umov suchasnykh zmin klimatu [Heat waves in the central regions of Ukraine under the conditions of modern climate changes]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka – Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv*, (2(39)), 58-62.
13. *Kyiv School Economics*. (2024). Zbytky ta vtraty aharnoho sektoru Ukrainy skladaiut ponad \$80 mlrd – KSE Ahrotsentr. [Damages and losses of the agricultural sector of Ukraine amount to over \$80 billion – KSE Agrocenter]. –<https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-ta-vtrati-agrarnogo-sektoru-ukrayini-skladayut-ponad-80-mlrd-kse-agrotsentr>.
14. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). <https://www.ukrstat.gov.ua>.
15. Holovne upravlinnia statystyky u Chernihivskii oblasti [Main Department of Statistics in Chernihiv Region]. (n.d.). <https://www.chernihivstat.gov.ua/statdani>.
16. Oliinyk, Ye. (15.02.2024) Vyrobnystvo elektroenerhii z VDE u 2023 rotsi [Electricity production from renewable energy sources in 2023]. *SAF Ukraina*. <https://surl.li/zcexqu>.
17. Derzhavne ahentstvo vodnykh resursiv Ukrainy [State Agency of Water Resources of Ukraine]. (n.d.). <https://www.davr.gov.ua>.
18. Shevchuk I. (2021). Za 2020 rik v Ukraini zahynula rekordna kilkist lisiv. [A record number of forests died in Ukraine in 2020]. *Ekopolityka – Ecopolitics*. <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/za-2020-rik-v-ukraini-zaginula-rekordna-kilkist-lisiv>.

Отримано 27.01.2025

UDC 551.583:330.15(477)

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)

Zhanna Derii

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

Bohdan Kondratenko

student of group MEDp-231

National University «Chernihiv Polytechnic» (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: bodich.izza.ygla@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-5029-881X>**GLOBAL CLIMATE CHANGE: ECONOMIC IMPACTS
AND ADAPTATION MECHANISMS FOR UKRAINE**

The article analyzes the impact of global climate change on the socio-economic development of Ukraine in the context of contemporary challenges, including the consequences of military actions. The study investigates the key factors of climate change, such as the increase in average annual temperatures, alterations in precipitation patterns, and the rising frequency of extreme weather events. These factors are examined for their influence on critical economic sectors: agriculture, energy, water resources, infrastructure, forestry, and transportation.

The research highlights the economic losses caused by environmental degradation, reduced productivity of natural resources, and the increasing costs of infrastructure restoration. Ukraine's vulnerability is amplified by its geographical position, reliance on climate-sensitive sectors, and the cumulative effect of climate change and armed conflict. The degradation of agricultural land, the reduction of water resources, and the damage to critical infrastructure are key challenges identified in the study.

Particular attention is given to the analysis of adaptation mechanisms aimed at enhancing Ukraine's economic resilience to climate risks. This includes the modernization of production processes, implementation of innovative technologies, improvement of water resource management, and biodiversity conservation. The study also addresses the role of renewable energy sources in reducing greenhouse gas emissions and increasing energy security.

Additionally, the article explores the cumulative effect of climate change exacerbated by the impacts of war, underlining the importance of adaptive governance and cross-sectoral cooperation. The authors discuss the need for comprehensive climate policies that integrate environmental considerations into economic planning, disaster risk reduction, and sustainable development strategies. Special focus is placed on community-level adaptation practices, public awareness, and the role of international cooperation in addressing climate-related challenges.

Keywords: climate change; global challenges; economic losses; development; adaptation mechanism.

Fig.: 5. Table: 2. References: 18.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-70-79](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-70-79)

УДК 346.542:338.245

JEL Classificaton: G38

Дмитро Станіславович Пілевич

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної політики, маркетингу та бізнес-аналітики
Державний податковий університет (Ірпінь, Україна)

E-mail: dmutrostan@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9442-0262>

ДЕРЖАВНА ДОПОМОГА СУБ'ЄКТАМ ГОСПОДАРЮВАННЯ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті розглянуто теоретико-прикладні засади політики державної підтримки та державної допомоги сфері малого бізнесу в умовах воєнного стану. Досліджено деякі аспекти європейського досвіду реалізації державної політики у сфері допомоги малому бізнесу. Визначено основні цілі державної політики у сфері розвитку малого підприємництва. Виокремлено функціональний та інституційний підходи до визначення сутності державної допомоги малому бізнесу. Розглянуто основні форми державної допомоги, що використовуються в межах політики державної підтримки розвитку підприємництва. Визначено особливості політики державної підтримки малого бізнесу в умовах воєнного стану. Обґрунтовано використання кластерного підходу в державному управлінні розвитком підприємництва. Обґрунтовано важливість використання державно-приватного партнерства як ефективного інструменту взаємодії органів державної влади та підприємців. Акцентовано увагу на важливості трансформації процесів нормативно-правового регулювання процесів державної підтримки сфери малого бізнесу.

Ключові слова: державна допомога; державна підтримка; державна політика; державне регулювання; мале підприємництво.

Рис.: 2. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. Державна допомога суб'єктам підприємницької діяльності має велике значення для розвитку національної економіки і розв'язання соціальних проблем. Основна її мета – полегшення доступу малих підприємств до фінансових ресурсів, отримання ними вигідних позицій на ринку товарів і послуг, що в подальшому сприятиме розширенню бізнесу, нарощування виробництва та створення нових робочих місць. Актуальність запропонованої тематики обумовлена важливою роллю, яку відіграє мале підприємництво як гнучка та динамічна форма ведення бізнесу в соціально-економічному розвитку країни, реалізації державної та регіональної економічної політики. Значний вплив стан та динаміка розвитку малого бізнесу здійснюють на вирішення проблем регіональної економіки, особливо в депресивних регіонах. Проте сучасні умови господарювання підприємств малого і середнього бізнесу визначаються недостатнім обсягом фінансових надходжень, що негативно позначається на фінансовій стійкості підприємств та їхньому подальшому розвитку. Відповідно метою системи державної підтримки малого підприємництва є формування сприятливих умов ведення бізнесу, підтримки окремих сфер національної економіки, вирішення проблем зайнятості населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми державної підтримки малого бізнесу, політика державної допомоги суб'єктам підприємницької діяльності привертають дедалі більшу увагу дослідників, оскільки ця сфера виступає невід'ємним елементом структури ринкової економіки та учасником ринкових процесів. Серед основних вітчизняних учених, що останні роки приділяли увагу розгляду питань політики державної підтримки, доцільно виокремити Т. Буй [1], Л. Гевлич [2], І. Гобир [3], В. Збарського [4], О. Попело [5], О. Стещенко [6] та ін. Проте підтримка малого бізнесу в умовах воєнного стану стикається з великою кількістю проблем та перешкод, що потребує пошуку нових управлінських підходів та інструментів регулювання.

Мета статті полягає в дослідженні теоретико-прикладних аспектів політики державної підтримки суб'єктів малого підприємництва, видів державної допомоги та удосконаленні існуючих механізмів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Забезпечення збалансованої політики розвитку підприємництва здійснюється на основі вживаних заходів комплексної підтримки малому бізнесу в напрямку інвестиційної, інформаційної, технологічної, нормативно-правової, фінансової, науково-технічної допомоги, а також налагодженні ділових комунікацій та коопераційних зв'язків. Під час економічної кризи мале підприємництво здатне підвищити економічну активність населення за умови ефективної політики державного регулювання. Проте на цей час розвиток малого бізнесу гальмується, оскільки підприємницький сектор у процесі свого функціонування стикається із великою кількістю загроз та ризиків, спричинених військовими діями, політичною та економічною нестабільністю, обмеженням доступом до фінансових ресурсів, втратою ринків збуту та комерційних зв'язків.

Нині в Україні використовується широкий спектр нормативно-правових актів, що регулюють порядок надання державної допомоги на розвиток малого підприємництва, а саме отримання відшкодувань із бюджету, долучення до кредитних програм і т. ін. Основним законом вважається Закон України «Про розвиток і державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 р. [7].

Дослідження європейського досвіду свідчить про тривалий процес становлення механізмів державної допомоги розвитку малого бізнесу. Так, починаючи із 1962 року в країнах ЄС політика державної підтримки зазнала двох кардинальних реформ, а законодавство у сфері державного регулювання підтримки малого бізнесу є доволі стабільним. Наприклад, державна допомога сфері малого бізнесу в Німеччині здійснюється на основі закону, прийнятого у 1955 році, який закріплює основні напрямки і види державної допомоги. На сьогодні залишаються чинними всі основні положення цього Закону, а за свою історію він зазнав лише невеликої кількості уточнень та доповнень. Законодавство Франції та Італії у сфері державної підтримки розвитку підприємництва повністю узгоджене з вимогами загальної економічної політики Європейського Союзу.

Формування конкурентоспроможного сектору малого підприємництва можливе лише за наявності системної політики, у реалізації якої провідне місце посідає держава. Умовно серед напрямів державної підтримки виокремлюються ті, що направлені на збільшення кількості підприємств малого бізнесу та досягнення позитивної динаміки зростання, а також дії органів державної влади, що здатні забезпечити функціонування малих підприємств з високою економічною ефективністю та позитивним внеском у розвиток національної економіки. Більшість дослідників цього питання схилиються до спільної думки, що державна підтримка малого бізнесу виступає системою способів, методів та інструментів, спрямованих на формування та забезпечення ефективного функціонування системи суб'єктів малого та середнього підприємництва [3-6].

Державна політика у сфері розвитку малого підприємництва виступає складовою державної економічної політики та спрямована на реалізацію таких цілей:

- розвиток сектору малого бізнесу як важливої складової конкурентоспроможної національної економіки;
- забезпечення сприятливих умов нарощування підприємницького потенціалу;
- створення можливостей для суб'єктів малого підприємництва у просуванні товарів і послуг та розвитку торговельної діяльності, у тому числі результатів інтелектуальної власності;
- зменшення рівня безробіття шляхом впровадження політики самозайнятості;
- збільшення надходжень до державного та місцевих бюджетів;
- збільшення частки продукції, виробленої суб'єктами малого підприємництва, в загальному обсязі валового внутрішнього продукту.

Дослідження чинної нормативно-правової бази державної підтримки розвитку підприємництва дозволяє визначити функціональний та інституційний підходи до визначення сутності державної допомоги (рис. 1).

Таким чином, держава виступає як інститут, а органи виконавчої влади реалізують низку функцій щодо впровадження політики державної підтримки.

Одночасне використання обох концептуальних підходів зумовлене наявністю системного підходу, що базується на комплексному дослідженні будь-якої системи та елементів, що формують її сутність. Системна організація державної допомоги суб'єктам підприємництва забезпечує стійкий розвиток підприємницької діяльності за різних умов та зовнішніх впливів. Системне поєднання інструментів державної політики впливає на всі складові функціонування бізнесу.



Рис. 1. Основні теоретичні підходи до визначення сутності державної допомоги малому підприємництву

Джерело: сформовано автором за [2-7].

Державна політика у сфері допомоги суб'єктам підприємницької діяльності передбачає такі форми державної допомоги:

- фінансову – надання підприємцям допомоги у вигляді фінансових ресурсів, зниження кредитних ставок і т. ін.;
- майнову – надання допомоги у вигляді об'єктів та майна, що перебуває в державній або комунальній власності (приміщення, земельні ділянки);
- інформаційну – налагодження ефективних комунікацій із суб'єктами бізнесу, використання інформаційних систем і технологій, надання консультаційних послуг щодо проблемних питань ведення бізнесу;
- інфраструктурну – надання можливості доступу до інфраструктурних об'єктів, формування на території регіону бізнес-інкубаторів, агенцій підтримки малого та середнього бізнесу, інноваційних центрів;
- організаційну – організація та проведення виставок, ярмарок заходів та інших представницьких заходів.

Незважаючи на розроблені заходи політики державної підтримки малого бізнесу, ця сфера економічної діяльності стикається з низкою проблем, викликаними особливостями сучасного стану вітчизняної економіки. Основними з них є такі:

- недостатнє ресурсне забезпечення малого підприємництва, обмеженість доступу до фінансових ресурсів;
- недоліки фіскальної політики та нормативно-правового регулювання;
- незбалансованість напрямів політики державної підтримки, відсутність можливості стратегічного планування підприємницької діяльності.

Складність державної підтримки розвитку малого підприємництва в умовах сьогодення зумовлена значними ризиками внаслідок військових дій та падінням рівня інвестиційної спроможності економіки. Проте, незважаючи на комплекс фінансово-економічних проблем, надзвичайно важливими є програми державної допомоги, які складають суттєвий мотиваційний потенціал підтримки підприємницького сектору. Так, з метою вирішення проблем зайнятості населення було запроваджено проєкт «єРобота», спрямований на виділення грантів підприємцям. Основними напрямками грантів є створення власного бізнесу, реалізація стартапів та навчання передусім у сфері ІТ. Також мікрогранти спрямовані на підтримку діяльності у сфері переробки сільськогосподарської продукції, розвитку садівництва та тепличного господарства [8].

Продовжує діяти програма доступних кредитів «5-7-9», яка була започаткована ще до початку широкомасштабної агресії. Максимальний розмір позики, що може бути запропонований суб'єктам малого бізнесу, становить 50 млн грн на термін від 3 до 5 років. За умови створення робочих місць працює програма знижок при ставках 7 або 9 %. Так, кожне нове робоче місце дає змогу отримати знижку відсоткової ставки 0,5 %. Ця програма надає можливість скористуватись пільговими кредитами під конкретний вид діяльності, до яких віднесено:

- проведення ремонтних робіт приміщень;
- придбання та модернізація основних фондів;
- відносини у сфері інтелектуальної власності, пов'язані з купівлею прав, патентів та ліцензій;
- рефінансування заборгованості [9].

На початок 2024 року в програмі доступного кредитування брали участь 45 вітчизняних банків, було укладено 71 013 договорів на загальну суму 229,5 млрд грн. Лише за 2022-2023 рр. було укладено 39 466 кредитних угод (рис. 2).

Паралельно із програмою доступних кредитів працює програма доступного лізингу 5-7-9 [10].

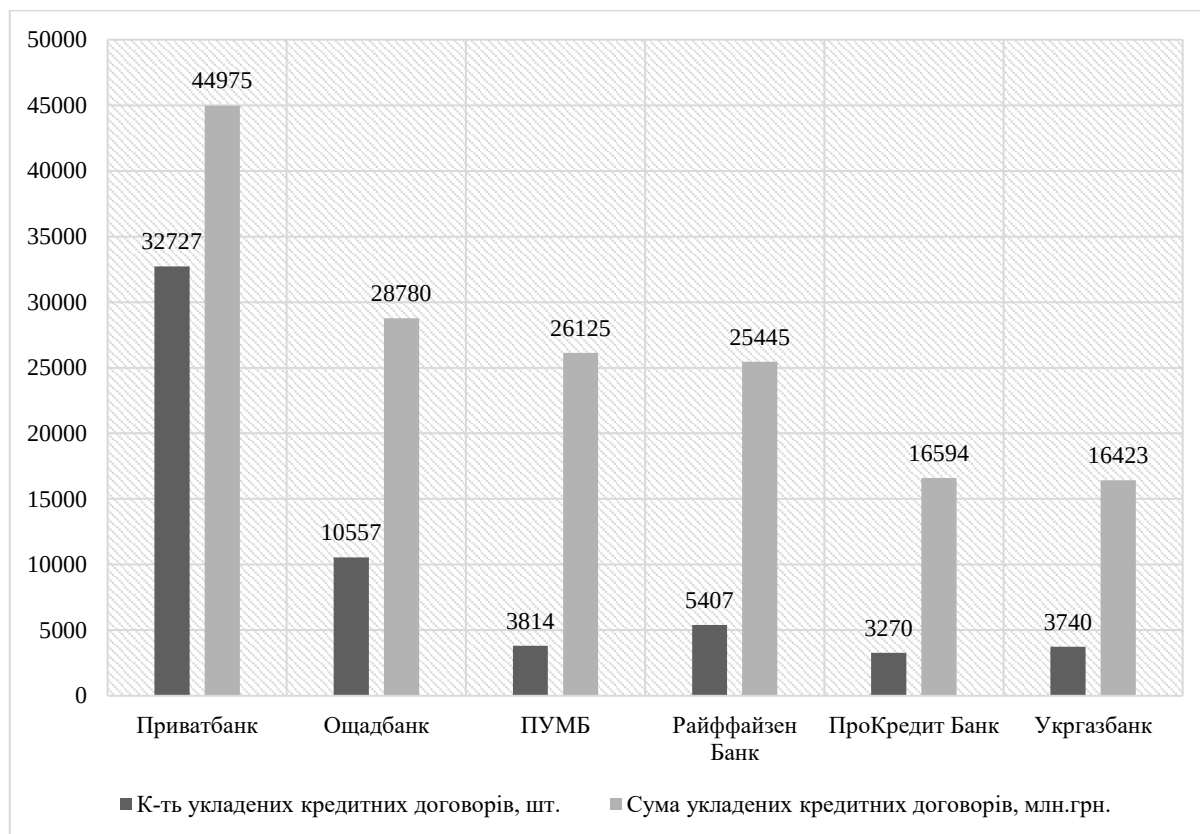


*Рис. 2. Державна програма «Доступні кредити» в цифрах
(дані на 01.01. 2024 р.)*

Джерело: [9].

Попри падіння рівня іноземного інвестування, значна підтримка сектору малого підприємництва надається Європейським банком реконструкції та розвитку на грантовій основі. Специфіка підтримки полягає у створенні можливостей для суб'єктів господарювання в отриманні консалтингових послуг. Сума гранту становить від 25 до 75 % вартості послуг з консалтингу, залучення експертів здійснюється банківською установою. Проте доступ до такої державної допомоги надається лише підприємствам, які мають відповідний за розміром штат найманих працівників. Програма підтримує як виробничу сферу (крім виробництва тютюну, алкогольних напоїв та продукції ВПК), так і сферу послуг, крім фінансових та послуг страхування. Перспективними вважаються проекти у сфері цифрових трансформацій та «зеленої» економіки [8].

Незважаючи на достатньо велику кількість державних програм і заохочувальних інструментів державної політики у сфері підтримки підприємництва, їхня результативність оцінюється дещо критично, зважаючи на військову агресію РФ та великі ризики ведення підприємницької діяльності. Наявна ситуація вимагає використання нових підходів до розвитку малого підприємництва в умовах функціонування окремого регіону або території. Ефективним у такому випадку є використання кластерних інструментів.

Кластерний підхід, що нами пропонується, передбачає такий процес: держава надає фінансову підтримку у вигляді субсидій, податкових пільг та інших інструментів не лише окремим підприємствам, а групам підприємств – кластерам. У подальшому це стимулює співпрацю між підприємствами-конкурентами, що є учасниками кластера, надає можливість інноваційному поштовху у виробничому процесі підприємств-учасників, підвищує можливість доступу до фінансових ресурсів та інфраструктурних об'єктів. Таким чином, кластерний підхід вирішує проблему недостатнього фінансування інвестиційних проєктів, оскільки залучає кошти для розвитку не окремого підприємства, а групи підприємств, що зменшує ризики для ведення підприємницької діяльності. Етапи застосування кластерного підходу передбачають сукупність таких дій:

- визначення пріоритетних галузей для кластеризації;
- дослідження проблем малих та середніх підприємств;
- визначення пріоритетних напрямів діяльності для кожного кластера на основі виявлених проблем та оцінки наявного потенціалу;
- розробка механізмів державної фінансової підтримки для кластера;
- оцінка ефективності інструментів державної фінансової підтримки для підприємств кластера.

Розгляд існуючих трактувань кластера дозволяє зробити висновок про територіально-географічну особливість їх формування, тому більшість кластерів поширена в межах окремого муніципалітету та розглядається в контексті впливу на розвиток економіки регіону. У результаті основними отримувачами економічної та соціальної вигоди від застосування кластерного підходу виступають органи регіональної влади.

У зв'язку з цим, доцільно виокремити такі характеристики кластерного підходу, як інструмента політики державної підтримки підприємницької діяльності:

- підвищення ефективності роботи учасників на базі кращих умов матеріально-технічного постачання, розвиток внутрішнього ринку праці;
- дифузія інновацій;
- підвищення економічної стійкості малого підприємництва;
- можливість спільного вирішення масштабних функціональних та виробничих завдань, а також скорочення трансакційних витрат [11].

У цьому контексті також слід відзначити, що ефективна державна підтримка залежить від здатності сформувати дієвий механізм взаємодії органів державної влади та підприємців. Державно-приватне партнерство може розглядатись як підґрунтя такого механізму, оскільки здатне забезпечити залучення та ефективне використання матеріальних, фінансових та науково-технічних ресурсів для розв'язання соціально-економічних проблем. Передусім ефективним напрямом реалізації партнерської взаємодії як інструменту державної підтримки розглядаються транспортна та соціальна інфраструктура,

комунальне господарство і будівництво. При цьому вирішуються такі важливі завдання регіональної економіки, як зростання рівня якості життя населення, підвищення ефективності управління комунальною власністю, залучення приватного капіталу до реалізації проєктів інфраструктурної розбудови, ефективне використання бюджетних коштів.

Для суб'єктів господарювання існує потреба в наданні юридичної допомоги щодо питань фінансування, оподаткування, ліцензування і т. ін., що актуалізується у випадках наявності суперечностей різних нормативно-правових документів. У такому випадку нами пропонується об'єднати різноманітні напрями державної підтримки малого бізнесу в єдину систему, що передбачає розробку програмних документів регіонального рівня. На відміну від існуючих короткострокових програмних документів, зазначена програма матиме стратегічний характер та передбачає одночасну реалізацію моніторингових заходів із можливістю подальшого коригування.

Висновки та пропозиції. Перспективи розвитку бізнесу в Україні безпосередньо залежать від потенціалу державного управління створити систему надійної підтримки підприємницької діяльності. Перспективним напрямом у цьому контексті є удосконалення нормативно-правового регулювання, що надасть можливість малому бізнесу ефективно конкурувати на внутрішньому ринку. Найбільшу складність у цьому має удосконалення податкового регулювання та впровадження сучасних інструментів страхування в умовах високого ризику ведення господарської діяльності, що є важливою та одночасно складною задачею в умовах військової агресії з боку рф. Також, враховуючи закордонний досвід державної підтримки малого бізнесу, доцільно звернути увагу на питання правового регулювання створення та функціонування громадських об'єднань підприємців та мережевих структур бізнесу. Ці аспекти потребують досконалої інституалізації, що є особливо актуальним в умовах повоєнного відновлення України. Отже, від зацікавленості держави та цілеспрямованої підтримки з боку уповноважених державних структур залежить успішність розвитку сфери малого бізнесу.

Список використаних джерел

1. Буй Т.Г. Податкове стимулювання розвитку малого підприємництва в Україні [Електронний ресурс] / Т. Г. Буй, О. К. Прімерова // Ефективна економіка. – 2018. – № 9. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/45.pdf.
2. Гевлич Л. Л. Державна підтримка вітчизняного малого бізнесу: стан та перспективи / Л. Л. Гевлич, І. Г. Гевлич // Економіка і суспільство. – 2017. – № 11. – С. 66-71.
3. Гобир І. Б. Державна підтримка розвитку малого підприємництва в Україні в кризових умовах / І. Б. Гобир, М. І. Мельник // Агросвіт. – 2015. – № 10. – С. 65–69.
4. Збарський В. К. Мале підприємництво – ефективна форма господарювання / В. К. Збарський, А. Д. Остапчук // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. – 2017. – Вип. 1(2). – С. 203-209.
5. Попело О. В. Мале підприємництво як джерело економічного розвитку у високорозвинених країнах / О. В. Попело // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 2014. – № 3(75). – С. 122-134.

6. Стещенко О. О. Державне регулювання розвитку малого бізнесу в сучасних умовах / О. О. Стещенко // Приазовський економічний вісник: Класичний приватний університет. – 2018. – Вип. 3(08). – С. 82–88.

7. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні [Електронний ресурс]: Закон України від 22 березня 2012 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>.

8. Підтримка бізнесу в умовах війни [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу : <https://business.diia.gov.ua/wartime>.

9. Програма «Доступні кредити 5-7-9%» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bdf.gov.ua/dostupni-krediti-5-7-9_.

10. Програма «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bdf.gov.ua/uk/programa-dostupnyi-finansovyi-lizyng-5-7-9>.

11. Гранти для розвитку малого бізнесу: підбірка актуальних програм у 2024 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forbes.ua/business/granti-dlya-rozvitku-biznesu-pidbirka-aktualnikh-program-v-2024-rotsi-15032024-19873>.

12. Косач І. А. Функціонування кластерів в умовах сучасних економічних відносин / І. А. Косач// Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 1. – С. 125–128.

References

1. Buj, T.G., Primjerova, O.K. (2018). Podatkove stymuljuvannja rozvytku malogo pidpryjemnytstva v Ukraïni [Tax incentives for the development of small businesses in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (9). http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/45.pdf.

2. Hevlych, L.L., & Hevlych, I.H. (2017). Derzhavna pidtrymka vitchyznianoho maloho biznesu: stan ta perspektyvy [State support of domestic small business: status and prospects]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, (11), 66–71.

3. Hobyr, I.B., & Melnyk, M.I. (2015). Derzhavna pidtrymka rozvytku maloho pidpryemnytstva v Ukraini v kryzovykh umovakh [State support for the development of small business in Ukraine in crisis conditions]. *Ahrosvit – Agrosvit*, (10), 65–69.

4. Zbarskyi, V.K., & Ostapchuk, A.D. (2017). Male pidpryemnytstvo – efektyvna forma hospo-dariuvannia [Small business - an effective form of management]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series: Economics*, 1(2), 203–209.

5. Popelo, O.V. (2014). Male pidpryemnytstvo yak dzherelo ekonomichnoho rozvytku u vysokorozvynenykh krainakh [Small business as a source of economic development in highly developed countries]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu – Bulletin of the Chernihiv State Technological University*, (3(75)), 122–134.

6. Steshenko, O.O. (2018). Derzhavne rehuliuвання розвитку малого бізнесу в сучасних умовах [State regulation of small business development in modern conditions]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk: Klashychnyi pryvatnyi universytet – Azov Economic Bulletin: Classical Private University*, 3(08), 82–88.

7. Pro rozvytok ta derzhavnu pidtrymku maloho i serednoho pidpryemnytstva v Ukraini [On the development and state support of small and medium enterprises in Ukraine], Law of Ukraine (on March 22, 2012). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>.

8. Pidtrymka biznesu v umovah viiny [Business support in times of war]. (2022). <https://business.diia.gov.ua/wartime>.

9. Prohrama «Dostupni kredyty 5-7-9%» [Program «Available loans 5-7-9%»]. (n.d.). https://bdf.gov.ua/dostupni-krediti-5-7-9_.

10. Prohrama «Dostupnyi finansovyi lizynh 5-7-9%» [Program «Affordable financial leasing 5-7-9%»]. <https://bdf.gov.ua/uk/programa-dostupnyi-finansovyi-lizyng-5-7-9>.

11. Hranty dlia rozvytku maloho biznesu: pidbirka aktualnykh proham u 2024 r. [Grants for small business development: a selection of relevant programs in 2024]. <https://forbes.ua/business/granti-dlya-rozvitku-biznesu-pidbirka-aktualnikh-program-v-2024-rotsi-15032024-19873>.

12. Kosach, I.A. (2010). Funkcionuvannja klasteriv v umovakh suchasnykh ekonomichnykh vidnosyn [Functioning of clusters in modern economic relations]. *Formuvannja rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 1, 125-128.

Отримано 13.01.2025

UDC 346.542:338.245

Dmytro Pilevych

Phd in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economic Policy, Marketing and Business Analytics
State Tax University (Irpın, Ukraine)

E-mail: dmutrostan@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9442-0262>

STATE AID TO ECONOMIC ENTITIES AS A FACTOR OF STATE ECONOMIC POLICY IN WAR CONDITIONS

The article examines the theoretical and applied principles of state support and state aid to small business in martial law. The purpose of the article is to study the theoretical and applied aspects of the policy of state support for small business entities, types of state aid and improvement of existing mechanisms. The relevance of the proposed topic is due to the important role played by small business as a flexible and dynamic form of doing business in the socio-economic development of the country, the implementation of state and regional economic policy. Some aspects of the European experience in implementing state policy in the field of assistance to small business have been studied. The main goals of state policy in the field of small business development have been determined. Functional and institutional approaches to determining the essence of state aid to small business have been distinguished. The simultaneous use of both conceptual approaches is due to the presence of a systemic approach based on a comprehensive study of any system and the elements that form its essence. The main forms of state aid used within the framework of the policy of state support for the development of entrepreneurship have been considered. The features of the policy of state support for small businesses under martial law have been determined. The use of a cluster approach in state management of entrepreneurship development has been justified. The cluster approach solves the problem of insufficient financing of investment projects, since it attracts funds for the development of not a single enterprise, but a group of enterprises, which reduces the risks for conducting entrepreneurial activity. The stages of applying the cluster approach involve a set of the following actions: determining priority industries for clustering; studying the problems of small and medium-sized enterprises; determining priority areas of activity for each cluster based on the identified problems and assessing the existing potential; developing mechanisms for state financial support for the cluster; assessing the effectiveness of state financial support instruments for cluster enterprises. The importance of using public-private partnership as an effective tool for interaction between state authorities and entrepreneurs has been justified. Attention is focused on the importance of transforming the processes of regulatory and legal regulation of state support processes in the small business sector.

Keywords: state aid; state support; state policy; state regulation; small business.

Fig.: 2. **References:** 12.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-80-92](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-80-92)

УДК 330:332

JEL Classification: O18; O39; O53

Любов Олексіївна Сигида

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та адміністрування
Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка (Суми, Україна)

E-mail: liubov.syh@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0319-8070>

Іван Петрович Малицький

аспірант кафедри бізнес-економіки та адміністрування
Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка (Суми, Україна)

E-mail: ivan.mal@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-6733-6653>

Юеюнь Лі

магістрант кафедри бізнес-економіки та адміністрування
Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка (Суми, Україна)

E-mail: li.yueyun@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-4608-2154>

ОСОБЛИВОСТІ НАРОЩУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОТУЖНОСТІ НА ПРИКЛАДІ КИТАЮ

У статті розглянуто індекси та показники, що допомогли визначити інноваційні ініціативи Китаю, – це Глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index – GII), Інноваційний індекс Китаю (China's innovation index) та Індекс драйверів економічного зростання Китаю (China's New Economic Growth Drivers Index). Аналіз показав, що інноваційна діяльність у Китаї динамічно розвивається. Завдяки цьому Китай здійснив перехід від країни-імітатора (починаючи з 2010 року) до країни-інноватора. Цим Китай створив конкуренцію країнам із потужним інноваційним потенціалом, наприклад, США. Україна за інтенсивністю інноваційної діяльності значно поступається Китаю. Це підтверджує, зокрема, значення Глобального інноваційного індексу, згідно з яким у 2024 році Китай посів 11-те місце серед 133 економік, а Україна – 60-те місце. Адаптація та використання Україною досвіду Китаю дозволило б посилити її інноваційні ініціативи та розробити стратегію інноваційного розвитку. При цьому важливим є перенесення досвіду з урахуванням особливостей інноваційної діяльності в Україні.

Ключові слова: інновації; інноваційна діяльність; індекс; динаміка; інноваційність.

Табл.: 3. Рис.: 2. Бібл.: 28.

Постановка проблеми. Досвід країн світу, зокрема, Японії, Південної Кореї, Китаю та інших, засвідчив, що регулярна інноваційна діяльність сприяла їх загальному розвитку та покращенню позицій на світовій арені. Для Японії, Південної Кореї, Китаю інноваційна діяльність стала основою їхнього економічного прориву та розвитку. Ці країни показали, що стратегія імітації у виробництві інноваційної продукції була для них життєздатною та її в подальшому можна трансформувати у стратегію інноватора. Україна має великий інноваційний потенціал і необхідно шукати способи його розвитку. Адаптація досвіду інших країн, зокрема Китаю, у веденні інноваційної діяльності до особливостей України може допомогти в побудові стратегії її інноваційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інновацій та інноваційності перебувають у полі зору науковців у всьому світі з 1970-х років ХХ століття, проте нарощування публікаційної активності відбулося на

початку 2000-х. Проблеми, які вчені висвітлювали у статтях, змінювалися в часі та залежно від країни, у розрізі якої проводили дослідження вчені. Так, на початку 2000-х більшість статей, у яких розглядалася інноваційна діяльність у Китаї, стосувалися побудови інноваційної системи, порівняння з інноваційними системами інших країн, досліджувалися умови переходу між різними інноваційними системами (Liu, White, 2001 [14]; Yam, Guan et al., 2004 [26]; Choi, Lee, Williams, 2011 [7]). У пізніших статтях науковці зосереджують увагу на «зелених» інноваціях, екоінноваціях, питаннях зменшення карбонових викидів (Wang, Feng, Liu, 2024 [22]; Xu, Fan et al., 2021 [24]; Hu, Wang, Wang, 2021 [10]; Zhang, Peng et al., 2017 [28]; Cai, Li, 2018 [1]; Cao, Nie et al., 2021 [2]; Chen, Zhang, Chen, 2021 [3]; Feng, Wang et al., 2024 [9]).

Розглянемо детальніше проблеми, що порушували у своїх статтях науковці в Китаї.

У статті W. Lazonick & G. Li (2024) [11] проаналізували ключові детермінанти розвитку Китаю після економічних реформ 1978 року, зокрема, увага приділена розгляду особливостей удосконалення національних виробничих можливостей.

У роботі Y. Wu & Q. Chen (2024) [23] розглянуто компанії, які є прихованими чемпіонами у Китаї стосовно стимулювання розвитку інноваційної діяльності. Встановлено, що китайські приховані чемпіони можуть продукувати три типи технологічних інновацій – 1) оригінальні інновації (переважно компанії-початківці); 2) інновації створені завдяки технологічній трансформації та модернізації традиційними компаніями з використанням інтелектуальних методів; 3) перехід від імітації до самостійної інновації.

У дослідженні Y. Wu & G. Li (2024) [24] автори зосередили увагу на вивченні цифрової трансформації та аналізі її позитивного впливу на проривні інновації як в державних, так і недержавних компаніях.

Вплив штучного інтелекту на технологічні інновації проаналізували автори статті J. Liu et al. (2020) [13]. Вони встановили, що штучний інтелект сприяє технологічним інноваціям шляхом прискорення створення знань і поширення технологій, покращення можливостей навчання та засвоювання, одночасно збільшуючи витрати на НДДКР та залучення талантів.

Учені A. Tao et al. (2024) [19] вже перейшли до розгляду зв'язків між цифровою трансформацією та зеленими інноваціями. Вони підтвердили, що цифрова трансформація може значно сприяти зеленим інноваціям на виробничих підприємствах, особливо впливаючи на суттєві екологічні інновації.

Дослідження J. Li & L. Chen (2022) [12] підтвердили, що цифрова економіка здатна значно підвищити ефективність зеленої економіки у певному регіоні. При цьому вчені назвали технологічні інновації важливим способом підвищення рівня ефективності зеленої економіки в умовах цифрової економіки.

Питання «зелених» інновацій також розглянуто в статті X. Ren *et al.* (2024) [15]. Автори визначили, що кліматичні ризики значно підвищують ефективність корпоративних зелених інновацій, особливо у високотехнологічних компаніях, державних підприємствах, компаніях із меншими фінансовими обмеженнями та тих, хто має надійні системи екологічного менеджменту.

У статті W. Song *et al.* (2024) [18] торкнулися питання регулювання зелених інновацій. Вони встановили, що командно-адміністративне регулювання навколишнього середовища чинить негативний вплив на екологічні інновації, а для кращого сприяння екологічним інноваціям необхідно запровадити екологічну регуляторну політику, яка враховує регіональні відмінності, і створити національну систему ринку зелених інновацій.

Питання пошуку можливостей зменшення викидів CO₂ розглянуто в дослідженні Y. Yu & Y. Du (2019) [27]. Згідно з отриманими результатами, правильно розроблена урядом політика щодо технологічних інновацій допоможе отримати прогрес у скороченні викидів CO₂ в Китаї у майбутньому.

Взаємозв'язок між зеленими інноваціями та інтенсивністю викидів вуглецю дослідили вчені H. Shan & S. Shao (2014) [16]. Вони показали, що зелені інновації мають помітний прямий негативний вплив на інтенсивність викидів вуглецю в містах.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри те, що науковці розглянули в роботах різні аспекти здійснення інноваційної діяльності, у тому числі в Китаї, додаткового дослідження потребують результати інноваційних ініціатив Китаю.

Мета статті. Метою статті є розгляд динаміки змін інноваційних позицій Китаю за відповідними індексами та показниками.

Виклад основного матеріалу. Детальніше розглянемо досвід Китаю у здійсненні інноваційної діяльності. Китай, будучи імітатором у виробництві інноваційної продукції, поступово переходить до новатора, створюючи конкуренцію сильним інноваційним країнам, наприклад, США, у передових галузях із високою доданою вартістю. Так, у 2010 році інноваційний і передовий промисловий потенціал Китаю становив приблизно 58 % можливостей США в пропорційному вираженні (з урахуванням розміру економіки, населення тощо) і 78 % виробництва США в абсолютному вираженні. А до 2020 року інноваційні та передові промислові можливості Китаю зросли приблизно до 75 % можливостей США в пропорційному вираженні та 139 % в абсолютному вираженні [8].

Для аналізу позицій Китаю в інноваційної діяльності розглянемо:

- Глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index – GII), який складається з 80 індикаторів та оцінює світові економіки відповідно до їх інноваційного потенціалу. Часовий проміжок дослідження – 2020-2024 роки;

- Інноваційний індекс Китаю (China's innovation index), який складається з чотирьох складових – індексу інноваційного середовища, індексу інноваційного вкладу, індексу інноваційного результату та індексу

ефективності інновацій. Базовим роком для розрахунків Індексу став 2015 рік, у якому значення складових було рівним 100. Часовий проміжок дослідження – 2020-2023 роки (дані за 2024 рік відсутні);

- Індекс драйверів економічного зростання Китаю (China's New Economic Growth Drivers Index), що включає індекс економічної життєздатності, індекс інноваційності, індекс мережевої економіки та індекс трансформації та модернізації, у 2023 році (у 2023 році змінився підхід до розрахунку порівняно з попередніми роками);

- EU Industrial R&D Investment Scoreboard за 2023 рік для аналізу витрат на НДДКР передових китайських компаній.

Спершу розглянемо позиції Китаю порівняно з позиціями України за Глобальним інноваційним індексом. Китай посів 11-те місце серед 133 економік, представлених у ГІІ 2024. Україна – 60-те місце. У табл. 1 наведено рейтинги України та Китаю за останні п'ять років.

В Україні значення ГІІ протягом дослідженого періоду варіювало з 45 до 60, найгірше значення було у 2024 році. Різке падіння в значенні ГІІ для України відбулося у 2022 році – на 8 позицій порівняно з 2021 роком. Перш за все, це було спричинено погіршенням інноваційних результатів – на 11 позицій, адже початок повномасштабного вторгнення дисбалансував економічні процеси в країні.

Таблиця 1

Динаміка ГІІ для України та Китаю протягом 2020-2024 років

Рік	Китай			Україна		
	Позиція ГІІ	Інноваційні вкладення	Інноваційні результати	Позиція ГІІ	Інноваційні вкладення	Інноваційні результати
2020	14	26	6	45	71	37
2021	12	25	7	49	76	37
2022	11	21	8	57	75	48
2023	12	25	8	55	78	42
2024	11	23	7	60	78	54

Джерело: складено на основі China ranking in the Global Innovation Index 2024 [4]; Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2024 [21].

За інноваційними результатами Україна мала кращі показники протягом досліджуваного періоду, ніж за інноваційними вкладеннями. У 2024 році Україна посіла 78 місце за інноваційними вкладеннями. Ця позиція така ж, як і у 2023 році. Рівень фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) в Україні залишається недостатнім. Так, у 2022 році фінансування НДДКР зменшилося до 0,33 % ВВП з 0,38 % у 2021 році (середнє значення показника витрат з 2010 по 2021 рік становило 0,57). Для порівняння: у ЄС у 2022 році витрати становили 2,24 % ВВП, у Канаді – 1,55 % ВВП (2022 рік), у Республіці Корея – 4,93% ВВП (2021 рік), у США – 3,46 % ВВП (2021 рік) [16].

За обсягами інновацій у 2024 році Україна посіла 54-те місце. Ця позиція нижча, ніж у 2023 (на 12 позицій).

Позиції Китаю в рейтингу з 2020 до 2024 року змінювалися з 11 до 14. Хоча у 2023 році значення ГПІ Китаю знизилося на одну позицію, у 2024 році йому вдалося відновити втрачені показники та повернутися на 11-те місце. Значення інноваційних результатів значно кращі за інноваційні вкладення протягом досліджуваного періоду. У 2024 році Китай посідає 23-тє місце за інноваційними вкладеннями. Ця позиція вища, ніж у 2023 році. Китай отримав 7-ме місце за інноваційними результатами. Ця позиція вища, ніж у 2023. Китай кожного року нарощує витрати на НДДКР (2,43 % ВВП у 2021 році порівняно з 1,71 % ВВП у 2010 році, що й допомагає стимулювати інноваційну діяльність [16].

Основними інноваційними перевагами Китаю у 2024 році був експорт результатів творчої праці (місце 1), масштаб внутрішнього ринку (місце 1) та експорт високотехнологічних товарів (місце 1) [4]. Для України такими перевагами стали корисні моделі (місце 1), кількість зайнятих жінок з вищим ступенем (місце 2) і витрати на програмне забезпечення (місце 4) [21].

Детальніше розглянемо результати інноваційної активності в Китаї. Відділ соціальної, науково-технічної та культурної статистики Національного бюро статистики розраховує Інноваційний індекс Китаю (China's innovation index in 2023) [5]. Динаміка зміни загального Інноваційного індексу Китаю представлена на рис. 1.

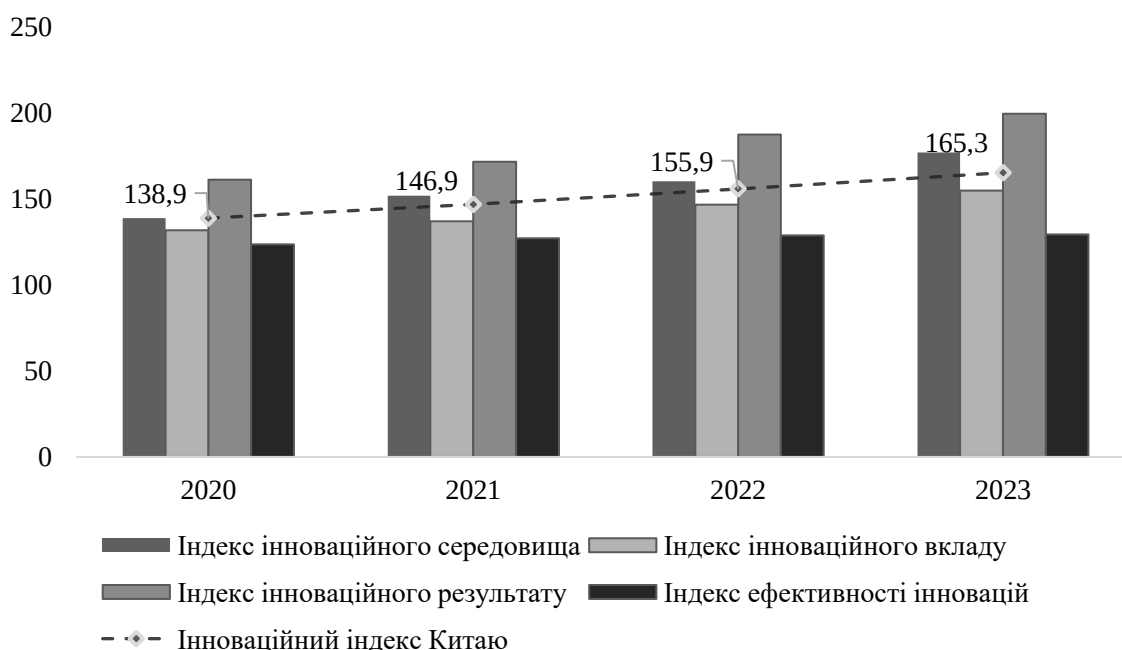


Рис. 1. Динаміка Інноваційного індексу Китаю та його складових

Джерело: складено на основі China's Innovation Index in 2023 [5].

Розглянемо зміну складових Інноваційного індексу Китаю у 2023 році порівняно з 2022 роком.

У 2023 році *індекс інноваційного середовища* зріс на 10,4 % порівняно з 2022 роком. За всіма показниками цієї складової відбулося зростання – частка підприємств, які користуються звільненням від податків і податкових вирахувань, та питома вага випускників наукових та технічних спеціальностей серед дітей шкільного віку мали темпи зростання 24,0 і 15,1 % відповідно. Показники кількості людей із вищою освітою або вище на 10 000 працевлаштованих, ВВП на душу населення та співвідношення асигнувань на науку і технології до загальних фінансових асигнувань зросли відповідно на 6,6, 5,4 та 2,3 %.

Індекс інноваційних вкладу у 2023 році збільшився на 5,5 % порівняно з попереднім роком. За трьома з чотирьох показників цієї складової відбулося зростання. Основне збільшення було за показником повної зайнятості персоналу з науково-дослідних робіт на 10 000 осіб – на 14,1 %. Зростання таких показників, як співвідношення коштів на дослідження та розробки до основного доходу від бізнесу та співвідношення витрат на НДДКР до ВВП становило 6,1 та 3,6 % відповідно у 2023 році порівняно з 2022. Проте показник фінансування фундаментальних дослідників на душу населення зменшився у 2023 році на 1,2 % порівняно з попереднім роком.

Індекс інноваційного результату у 2023 році мав зростання на 6,5 % порівняно з 2022 роком. Усі показники підвищилися. Основне зростання відбулося за показниками кількості патентів на винаходи високої вартості на 10 000 науково-дослідного персоналу (на 15,6 %) та середньої вартості контрактів на ринку технологій (на 5 %). За показниками частки підприємств із зареєстрованими торговельними марками та кількості наукових і науково-технічних робіт на 10 000 осіб збільшення становило 4,2 і 3,5 % відповідно.

Індекс ефективності інновацій мав найповільніше зростання у 2023 році – на 0,4 % порівняно з 2022 роком. У розрізі показників три зросли, один залишився незмінним, а один знизився. Незмінним у 2023 році залишився показник частки доданої вартості патентномістких галузей у ВВП порівняно з 2022. Скорочення відбулося за показником частки вартості експорту високотехнологічної продукції у вартості експорту всієї продукції – на 6,7 %. Найбільше зростання було за загальним показником продуктивності праці – на 5,7 %. Зростання на 2,0 та 1,7 % відповідно відбулося за показниками частки доходу від реалізації нової продукції у виторгу бізнесу та частки доданої вартості «трьох нових» економік у ВВП.

Вплив нових форматів і нових бізнес-моделей на драйвери економічного зростання враховує Індекс драйверів економічного зростання Китаю (China's New Economic Growth Drivers Index), аналіз якого також становить науковий інтерес. У 2023 році був змінений підхід до складання індексу нових драйверів економічного зростання, як базовий період (значення Індексу прийнято на рівні 100) був використаний 2022 рік. Значення Індексу драйверів економічного зростання Китаю у 2023 році подано в табл. 2.

Таблиця 2

*Індекс драйверів економічного зростання Китаю
та його складові у 2023 році*

Показник	Значення індексу	Швидкість зростання, %
Індекс нових драйверів економічного зростання	119,5	19,5
Індекс економічної життєздатності	114,5	14,5
Індекс інноваційності	122,3	22,3
Індекс мережевої економіки	122,1	22,1
Індекс трансформації та модернізації	116,3	16,3

Джерело: складено на основі China's New Economic Growth Drivers Index Increased by 19,5 % in 2023 [6].

Результати показали, що індекс нових драйверів економічного зростання Китаю у 2023 році (приймаючи 2022 рік за 100) склав 119,5, що на 19,5 % більше, ніж у попередньому році.

Отже, за всіма індексами відбулося зростання, що було позитивною динамікою. Найбільше зростання відбулося за індексом інноваційності (на 22,3 %), який включає витрати на НДДКР, науково-дослідний персонал в еквіваленті повної зайнятості на 10 000 осіб, кількість цінних патентів на винаходи на 10 000 осіб, суму контракту на ринку технологій, кількість компаній у групі «маленькі гіганти». Наступним іде індекс мережевої економіки з такими складовими, як трафік мобільного доступу до Інтернету, кількість базових станцій 5G, вартість експорту транскордонної електронної комерції, роздрібні онлайн-продажі фізичних товарів (на 22,1 %).

Дещо менші зростання мали індекс трансформації та модернізації, до складу якого входять додана вартість стратегічних галузей, що розвиваються, частка підприємств, які займаються електронною комерцією, експортна вартість «нової трійки», споживання невикопної енергії, додана вартість галузей, пов'язаних із цифровими продуктами (на 16,3 %), та індекс економічної життєздатності, який включає кількість новостворених суб'єктів господарювання, кількість високотехнологічних підприємств, бізнес-обсяг, темпи зростання інвестицій у високотехнологічну галузь (на 14,5 %) [6].

Обсяг інвестицій у промислові дослідження та розробки у розрізі окремих компаній-інвесторів у Китаї досліджено на основі даних The 2023 EU Industrial R&D Investment Scoreboard [20]. Загалом у цьому звіті розглянуто 2500 компанії світу та 1000 компаній ЄС із найбільшими інвестиціями в НДДКР у 2022 році (табл. 3).

Таблиця 3

*Інвестиції у НДДКР китайських компаній
згідно з EU Industrial R&D Investment Scoreboard 2023*

№	Рейтинг	Компанія	Індустрія	Витрати на НДДКР, млн €	Інтенсивність витрат на НДДКР, %	Прибутковість, %
1	5	HUAWEI INVESTMENT & HOLDING	Technology Hardware & Equipment	20925,0392	24,3	6,6
2	19	TENCENT	Software & Computer Services	8240,34643	11,1	48,6
3	22	ALIBABA GROUP HOLDING	Software & Computer Services	7681,38089	6,6	11,6
4	30	CHINA STATE CONSTRUCTION ENGINEERING	Construction & Materials	6669,87954	2,4	5,4
5	51	CHINA RAILWAY	Construction & Materials	3697,35907	2,4	4,2
6	58	CHINA RAILWAY CONSTRUCTION	Construction & Materials	3356,71916	2,3	4,4
7	62	BAIDU	Software & Computer Services	3128,99915	18,9	12,9
8	63	CHINA COMMUNICATIONS CONSTRUCTION	Construction & Materials	3109,88939	3,2	5,4
9	70	SAIC MOTOR	Automobiles & Parts	2800,35599	3,0	1,5
10	71	POWER CONSTRUCTION CORPORATION OF CHINA	Construction & Materials	2793,00871	3,7	5,1
11	73	ZTE	Technology Hardware & Equipment	2742,87999	17,2	8,3
12	74	MEITUAN	General Retailers	2698,56992	9,1	-3,9
13	78	CHINA MOBILE	Mobile Telecommunications	2605,32964	2,1	15,5
14	82	BYD	Automobiles & Parts	2547,2909	4,7	5,5
15	87	METALLURGICAL CORPORATION OF CHINA	General Industries	2495,03923	3,2	3,6
16	88	PETROCHINA	Oil & Gas Producers	2490,3156	0,6	7,3
17	98	BAOSHAN IRON & STEEL	Industrial Metals & Mining	2288,22079	4,7	3,3

Джерело: складено на основі The 2023 EU Industrial R&D Investment Scoreboard [20].

Загалом 17 китайських компаній увійшли до 100 компаній із найбільшими інвестиціями в ННДКР, розглянутими в Scoreboard [20]. Їх розподіл за індустріями, у яких вони працюють, подано на рис. 2.

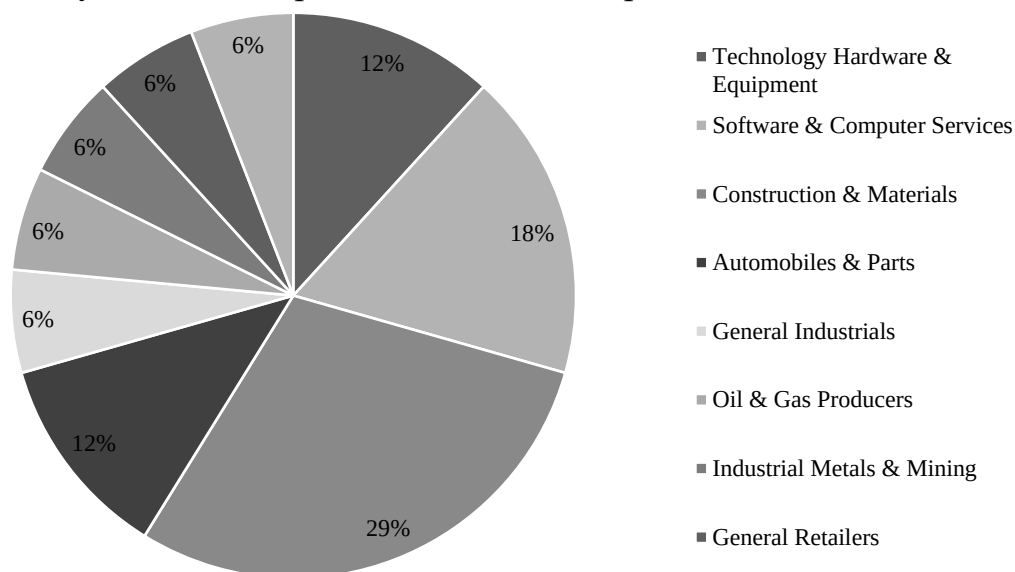


Рис. 2. Структуризація індустрій, до яких належать китайські компанії-новатори з найбільшими вкладеннями в ННДКР

Джерело: складено на основі The 2023 EU Industrial R&D Investment Scoreboard [20].

Таким чином, найбільше компаній із потужними інвестиціями в Китаї належать до індустрії Construction & Materials (5 компаній) та Software & Computer Services (3 компанії). Ще по дві компанії належать до індустрій Technology Hardware & Equipment та Automobiles & Parts.

Висновки та пропозиції. Таким чином, з 2010 року Китай здійснив потужне зростання від країни-імітатора у виробництві інноваційної продукції до країни-інноватора, що складає конкуренцію США, які мають найпотужніші позиції в інноваційній діяльності. Підтвердженням цього є позиції Китаю в різних рейтингах інноваційної діяльності. Це підтверджує, що за правильної стратегії інноваційного розвитку, підтримки держави, наявності інвесторів країна може стати потужним інноватором. Подальші дослідження будуть спрямовані на формування стратегії інноваційного розвитку України.

Список використаних джерел

1. Cai W. The drivers of eco-innovation and its impact on performance: Evidence from China / W. Cai, G. Li // Journal of Cleaner Production. – 2018. – № 176. – Pp. 110-118.
2. Cao S. Digital finance, green technological innovation and energy-environmental performance: Evidence from China's regional economies / S. Cao, L. Nie, H. Sun, W. Sun, F. Taghizadeh-Hesary // Journal of Cleaner Production. – 2021. – № 327. – 129458.
3. Chen Z. Do carbon emission trading schemes stimulate green innovation in enterprises? Evidence from China / Z. Chen, X. Zhang, F. Chen // Technological Forecasting and Social Change. – 2021. – № 168. – 120744.
4. China ranking in the Global Innovation Index 2024. World Intellectual Property Organization [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/china>.

5. China's Innovation Index in 2023 [Electronic resource] / National Bureau of Statistics of China. – 2024. – Accessed mode: https://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202411/t20241107_1957293.html.
6. China's New Economic Growth Drivers Index Increased by 19.5% in 2023 [Electronic resource] / National Bureau of Statistics of China. 2024. – Accessed mode: https://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202409/t20240905_1956263.html.
7. Choi S.B. Ownership and firm innovation in a transition economy: Evidence from China / S.B. Choi, S.H. Lee, C. Williams // *Research Policy*. – 2011. – № 40(3). – Pp. 441-452.
8. Clay I. Wake Up, America: China Is Overtaking the United States in Innovation Capacity [Electronic resource] / I. Clay, R. D. Atkinson // Information Technology & Innovation Foundation. – January 23, 2023. – Accessed mode: https://itif.org/publications/2023/01/23/wake-up-america-china-is-overtaking-the-united-states-in-innovation-capacity/#_Innovation_Outputs.
9. Feng T. The role of carbon price signal in green innovation: Evidence from China / T. Feng, X. Wang, Y. Shi, Q. Tu // *Journal of Environmental Management*. – 2024. – № 370. – 122787.
10. Hu G. Can the green credit policy stimulate green innovation in heavily polluting enterprises? Evidence from a quasi-natural experiment in China / G. Hu, X. Wang, Y. Wang // *Energy Economics*. – 2021. – № 98. – 105134.
11. Lazonick W. From technology transfer to indigenous innovation in China / W. Lazonick, Y. Li // *Entreprises et Histoire*. – 2024. – № 112(3). – Pp. 18-33.
12. Li J. Digital economy, technological innovation, and green economic efficiency – Empirical evidence from 277 cities in China / J. Li, L. Chen, Y. Chen, J. He // *Managerial and Decision Economics*. – 2022. – № 43(3). – Pp. 616-629.
13. Liu J. Influence of artificial intelligence on technological innovation: Evidence from the panel data of China's manufacturing sectors / J. Liu, H. Chang, J.Y.-L. Forrest, B. Yang // *Technological Forecasting and Social Change*. – 2020. – № 158. – 120142.
14. Liu X. Comparing innovation systems: A framework and application to China's transitional context / X. Liu, S. White // *Research Policy*. – 2001. – № 30(7). – Pp. 1091-1114.
15. Ren X. Climate risk, digital transformation and corporate green innovation efficiency: Evidence from China / X. Ren, W. Li, Y. Li // *Technological Forecasting and Social Change*. – 2024. – № 209. – 123777.
16. Research and development expenditure (% of GDP) [Electronic resource] / World Bank Group. – 2024. – Accessed mode: <https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?end=2022&locations=UA&skipRedirection=true&start=1997&view=chart>.
17. Shan H. Impact of green innovation on carbon reduction in China / H. Shan, S. Shao // *Scientific Reports*. – 2024. – № 14(1). – 14032.
18. Song W. Patterns of environmental regulation and green innovation in China / W. Song, X. Han, Q. Liu // *Structural Change and Economic Dynamics*. – 2024. – № 71. – Pp. 176-192.
19. Tao A. Does enterprise digital transformation contribute to green innovation? Micro-level evidence from China / A. Tao, C. Wang, S. Zhang, P. Kuai // *Journal of Environmental Management*. – 2024. – № 370. – 122609.
20. The 2023 EU Industrial R&D Investment Scoreboard. European Commission [Electronic resource]. – 2023. – Accessed mode: <https://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard/2023-eu-industrial-rd-investment-scoreboard>.
21. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2024 [Electronic resource] / World Intellectual Property Organization. – Accessed mode: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/kraine>.

22. Wang K. Analyzing the innovation ecosystem of China's major science and technology projects: From the ecological and systems science perspective / K. Wang, Y. Feng, S. Liu // *Project Leadership and Society*. – 2024. – № 5. – 100156.

23. Wu Y. Technological innovation of hidden champions in China / Y. Wu, Q. Chen // *Entreprises et Histoire*. – 2024. – № 112(3). – Pp. 47-61.

24. Wu Y. Digital transformation, entrepreneurship, and disruptive innovation: evidence of corporate digitalization in China from 2010 to 2021 / Y. Wu, Z. Li // *Humanities and Social Sciences Communications*. – 2024. – № 11(1). – 163.

25. Xu L. Heterogeneous green innovations and carbon emission performance: Evidence at China's city level / L. Xu, M. Fan, L. Yang, S. Shao // *Energy Economics*. – 2021. – № 99. – 105269.

26. Yam R.C.M. An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: Some empirical findings in Beijing, China / R.C.M. Yam, J.C. Guan, K.F. Pun, E.P.Y. Tang // *Research Policy*. – 2004. – № 33(8). – Pp. 1123-1140.

27. Yu Y. Impact of technological innovation on CO₂ emissions and emissions trend prediction on 'New Normal' economy in China / Y. Yu, Y. Du // *Atmospheric Pollution Research*. – 2019. – № 10(1). – Pp. 152-161.

28. Zhang Y.-J. Can environmental innovation facilitate carbon emissions reduction? Evidence from China / Y.-J. Zhang, Y.-L. Peng, C.-Q. Ma, B. Shen // *Energy Policy*. – 2017. – № 100. – Pp. 18-28.

References

1. Cai, W., & Li, G. (2018). The drivers of eco-innovation and its impact on performance: Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 176, 110-118.

2. Cao, S., Nie, L., Sun, H., Sun, W., & Taghizadeh-Hesary, F. (2021). Digital finance, green technological innovation and energy-environmental performance: Evidence from China's regional economies. *Journal of Cleaner Production*, 327, 129458.

3. Chen, Z., Zhang, X., & Chen, F. (2021). Do carbon emission trading schemes stimulate green innovation in enterprises? Evidence from China. *Technological Forecasting and Social Change*, 168, 120744.

4. China ranking in the Global Innovation Index 2024. (2024). *World Intellectual Property Organization*. <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/china>.

5. China's Innovation Index in 2023. (2024). *National Bureau of Statistics of China*. https://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202411/t20241107_1957293.html.

6. China's New Economic Growth Drivers Index Increased by 19.5% in 2023. (2024). *National Bureau of Statistics of China*. https://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202409/t20240905_1956263.html

7. Choi, S.B., Lee, S.H., & Williams, C. (2011). Ownership and firm innovation in a transition economy: Evidence from China. *Research Policy*, 40(3), 441-452.

8. Clay, I., & Atkinson, R.D. (2023). Wake Up, America: China Is Overtaking the United States in Innovation Capacity. Information Technology & Innovation Foundation. https://itif.org/publications/2023/01/23/wake-up-america-china-is-overtaking-the-united-states-in-innovation-capacity/#_Innovation_Outputs.

9. Feng, T., Wang, X., Shi, Y., & Tu, Q. (2024). The role of carbon price signal in green innovation: Evidence from China. *Journal of Environmental Management*, 370, 122787.

10. Hu, G., Wang X., & Wang Y. (2021). Can the green credit policy stimulate green innovation in heavily polluting enterprises? Evidence from a quasi-natural experiment in China. *Energy Economics*, 98, 105134.

11. Lazonick, W., Li, Y. (2024). From technology transfer to indigenous innovation in China. *Entreprises et Histoire*, 112(3), 18-33.
12. Li, J., Chen, L., Chen, Y., & He, J. (2022). Digital economy, technological innovation, and green economic efficiency – Empirical evidence from 277 cities in China. *Managerial and Decision Economics*, 43(3), 616-629.
13. Liu, J., Chang, H., Forrest, J.Y.-L., & Yang, B. (2020). Influence of artificial intelligence on technological innovation: Evidence from the panel data of China's manufacturing sectors. *Technological Forecasting and Social Change*, 158, 120142.
14. Liu X., & White S. (2001). Comparing innovation systems: A framework and application to China's transitional context. *Research Policy*, 30(7), 1091-1114.
15. Ren, X., Li, W., & Li, Y. (2024). Climate risk, digital transformation and corporate green innovation efficiency: Evidence from China. *Technological Forecasting and Social Change*, 209, 123777.
16. Research and development expenditure (% of GDP) / World Bank Group. 2024. <https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?end=2022&locations=UA&skipRedirection=true&start=1997&view=chart>.
17. Shan, H., Shao, S. (2024). Impact of green innovation on carbon reduction in China. *Scientific Reports*, 14(1), 14032.
18. Song, W., Han, X., & Liu, Q. (2024). Patterns of environmental regulation and green innovation in China. *Structural Change and Economic Dynamics*, 71, 176-192.
19. Tao, A., Wang, C., Zhang, S., & Kuai, P. (2024). Does enterprise digital transformation contribute to green innovation? Micro-level evidence from China. *Journal of Environmental Management*, 370, 122609.
20. The 2023 EU Industrial R&D Investment Scoreboard. (2023). *European Commission*. <https://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard/2023-eu-industrial-rd-investment-scoreboard>.
21. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2024. (2024). *World Intellectual Property Organization*. <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/kraine>.
22. Wang, K., Feng, Y., & Liu, S. (2024). Analyzing the innovation ecosystem of China's major science and technology projects: From the ecological and systems science perspective. *Project Leadership and Society*, 5, 100156.
23. Wu, Y., & Chen, Q. (2024). Technological innovation of hidden champions in China. *Entreprises et Histoire*, 112(3), P. 47-61.
24. Wu, Y., & Li, Z. (2024). Digital transformation, entrepreneurship, and disruptive innovation: evidence of corporate digitalization in China from 2010 to 2021. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 163.
25. Xu, L., Fan, M., Yang, L., & Shao, S. (2021). Heterogeneous green innovations and carbon emission performance: Evidence at China's city level. *Energy Economics*, 99, 105269.
26. Yam, R.C.M., Guan, J.C., Pun, K.F., & Tang, E.P.Y. (2004). An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: Some empirical findings in Beijing, China. *Research Policy*, 33(8), 1123-1140.
27. Yu, Y., & Du, Y. (2019). Impact of technological innovation on CO₂ emissions and emissions trend prediction on 'New Normal' economy in China. *Atmospheric Pollution Research*, 10(1), 152-161.
28. Zhang, Y.-J., Peng, Y.-L., Ma, C.-Q., & Shen, B. (2017). Can environmental innovation facilitate carbon emissions reduction? Evidence from China. *Energy Policy*, 100, 18-28.

Отримано 20.01.2025

UDC 330:332

Liubov Syhyda

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Business Economics and Administration,
Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko (Sumy, Ukraine)
E-mail: liubov.syh@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0319-8070>

Ivan Malytskyi

Postgraduate Student of the Department of Business Economics and Administration,
Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko (Sumy, Ukraine)
E-mail: ivan.mal@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-6733-6653>

Yueyun Li

Master Student of the Department of Business Economics and Administration,
Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko (Sumy, Ukraine)
E-mail: li.yueyun@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-4608-2154>

FEATURES OF INNOVATIVE CAPACITY INCREASING ON THE EXAMPLE OF CHINA

The article discusses several indices that help measure innovative initiatives in countries world-wide. More attention has been focused on China, as a country showing a tendency towards dynamic development and making the transition from an imitator country to an innovator country, creating competition for countries with strong innovation potential, such as the USA. Thus, according to the Global Innovation Index (GII) 2024, China took 11th place among 133 economies, and Ukraine took 60th place. In Ukraine, the value of GII during the studied period varied from 45 to 60, the worst value was in 2024. China's position in the ranking changed from 11th to 14th from 2020 to 2024. Despite the index decrease for China in 2023, it returned to 11th position in 2024.

China is found to have significantly increased the value of the Innovation Index in 2021 compared to 2005, which is the baseline. Growth occurred in all components of the index. The largest is the «innovation environment index» component, which increased by 11,3%. Next, the innovation output index – by 10,6%; the innovation input index – by 4,4%; the innovation effectiveness index – by 2,8%. It was determined that all components of the Index of Drivers of China's Economic Growth also increased in 2023. The main positive trends were the innovation driven index – by 22,3%; the network economy index – by 22,1%; the transformation and upgrading index – by 16,3% and the economic vitality index – by 14,5%. It has been found that 17 Chinese companies are among the 100 companies with the largest R&D investments according to the 2023 EU Industrial R&D Investment Scoreboard. According to the structural distribution by industry, of these 17 companies, 5 belong to the Construction & Materials industry, 3 to the Software & Computer Services industry. For more two companies belong to the Technology Hardware & Equipment and Automobiles & Parts industries.

Accordingly, the intensive development of innovative activity in China can serve as a useful example for Ukraine when developing an innovative strategy. At the same time, it is important to transfer experience accepting the peculiarities of innovative activity in Ukraine.

Keywords: innovation; innovative activity; index; dynamics; innovativeness.

Table: 3. Fig.: 2. References: 28.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-93-110](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-93-110)

УДК 351.82:330.322(477)

JEL Classification: H53; H54

Тетяна Олександрівна Шпомер

кандидат економічних наук,

доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: tanya_shpomer@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6680-5889>

ResearcherID: [L-9323-2015/](https://orcid.org/0000-0001-6680-5889)

Роман Володимирович Реус

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: romareus83@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8091-7123>

Сергій Петрович Волошин

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: voloshyn.sp@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3597-1033>

РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ ПРОГРАМ У СТИМУЛЮВАННІ ІНВЕСТИЦІЙ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ

Стаття присвячена комплексному аналізу державних програм стимулювання інвестицій в економіку України. Досліджено широкий спектр фінансових та нефінансових інструментів, що використовуються для залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій. Детально розглянуто програму «єРобота», спрямовану на розвиток малого та середнього бізнесу, а також програму «Доступні кредити 5-7-9 %», що надає пільгове кредитування для підприємців. Особливу увагу приділено механізмам стимулювання інвестицій в індустріальні парки та великі інвестиційні проєкти. Проаналізовано ефективність державних програм, виявлено ключові виклики та запропоновано комплекс заходів для підвищення ефективності інвестиційної політики.

Ключові слова: державні програми; інвестиції; фінансові та податкові стимули; регуляторна та інфраструктурна підтримка, гранти; індустріальні парки; економіка.

Рис.: 5. Табл.: 3. Бібл.: 20.

Постановка проблеми. Інвестиції відіграють ключову роль у розвитку економіки будь-якої країни, забезпечуючи фінансування нових проєктів, створення робочих місць та підвищення конкурентоспроможності. В Україні питання залучення інвестицій є особливо актуальним через необхідність відновлення економіки, модернізації інфраструктури та зміцнення стратегічних галузей. Одним із найефективніших інструментів стимулювання інвестицій є державні програми, спрямовані на створення сприятливого бізнес-середовища, надання фінансових стимулів та спрощення регуляторних процедур. Вони допомагають залучати як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів, знижуючи ризики та покращуючи умови для ведення бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема стимулювання інвестицій в економіку України активно досліджується науковцями. Зокрема, А. Подлевський [7] досліджує роль держави в стимулюванні інвестиційної діяльності в Україні; К. Сердюков [15] розглядає методи стимулювання інвестиційної діяльності та їх поєднання у цілісний механізм державної підтримки, враховуючи наявні в Україні можливості та поточну макроекономічну ситуацію; О. Свінцов та І. Ворончак [14] досліджують державне

регулювання інвестиційної діяльності як ключовий фактор формування ефективної структури національної економіки; М. Денисенко, О. Шапошнікова, О. Будякова [1] наголошують, що держава, через заходи економічного регулювання, має можливість цілеспрямовано впливати не лише на формування внутрішніх та зовнішніх інвестицій, але й на створення умов для їх спрямування в реальний сектор економіки; В. Рисін [13] проводить оцінку ефективності державних програм фінансової підтримки бізнесу в Україні, що є важливим аспектом стимулювання інвестицій.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. В умовах сучасних економічних викликів стратегічного значення набуває роль державних програм у стимулюванні інвестицій в економіку України. Від ефективності реалізації таких програм залежить залучення внутрішнього та зовнішнього капіталу, динаміка соціально-економічного розвитку та модернізація національної економіки. Саме тому важливим завданням є посилення державного впливу на інвестиційні процеси шляхом впровадження ефективних механізмів підтримки, податкових стимулів, фінансових гарантій та інших інструментів сприяння інвесторам. У цьому контексті актуальним є проведення досліджень державних програм, що дозволять сформувати комплексне бачення того, як вони можуть ефективно сприяти залученню інвестицій в Україну, особливо в умовах економічної трансформації та післявоєнного відновлення.

Мета статті полягає в дослідженні впливу державних програм на залучення інвестицій в економіку України, оцінці їхньої ефективності та визначенні перспектив покращення інвестиційної політики.

Виклад основного матеріалу. Державні програми стимулювання інвестицій – це комплекс заходів, ініційованих урядом країни для залучення та підтримки внутрішніх і зовнішніх інвестицій. Вони спрямовані на створення сприятливого інвестиційного клімату, зменшення ризиків для бізнесу та покращення доступу до фінансування. Основна мета цих програм – сприяти економічному розвитку, модернізації виробничих потужностей та відновленню інфраструктури, особливо в умовах війни.

За оцінками Київської школи економіки, загальні прямі збитки, завдані інфраструктурі України внаслідок повномасштабного вторгнення росії, сягнули майже 170 млрд дол. США. Лише з початку 2024 року ця сума зросла на 12,6 млрд дол. США через нові руйнування, спричинені ракетними ударами та активними бойовими діями. Світовий банк оцінив витрати на відновлення країни у 486 млрд дол. США, проте ця цифра ще не є остаточною. Станом на листопад 2024 року серйозно пошкоджено або повністю зруйновано близько 500 великих і середніх підприємств як приватного, так і державного сектору, що спричинило збитки на 14,4 млрд дол. США. Багато компаній втратили виробничі площі, обладнання та логістичні потужності [17].

Відновлення інфраструктури потребує значних обсягів інвестицій. Оскільки фінансові можливості українських підприємств залишаються обмеженими, а банківське кредитування інвестиційних проєктів у воєнний період супроводжується високими ризиками для фінансових установ, бізнес стикається з малопривабливими умовами фінансування. У таких умовах ключову роль у стимулюванні інвестиційної діяльності відіграє державна підтримка.

У сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції між країнами за капітал держави активно впроваджують різноманітні програми стимулювання інвестицій, ефективна реалізація яких, вимагає їх чіткої систематизації та аналізу. Класифікація таких програм дозволяє визначити основні напрями державного втручання, оцінити їхню результативність і вплив на економіку. Різні моделі стимулювання – від податкових пільг і фінансової підтримки до створення спеціальних економічних зон – мають свої особливості та ефективність залежно від умов конкретної країни. Узагальнена класифікація таких державних програм представлена на рис. 1.

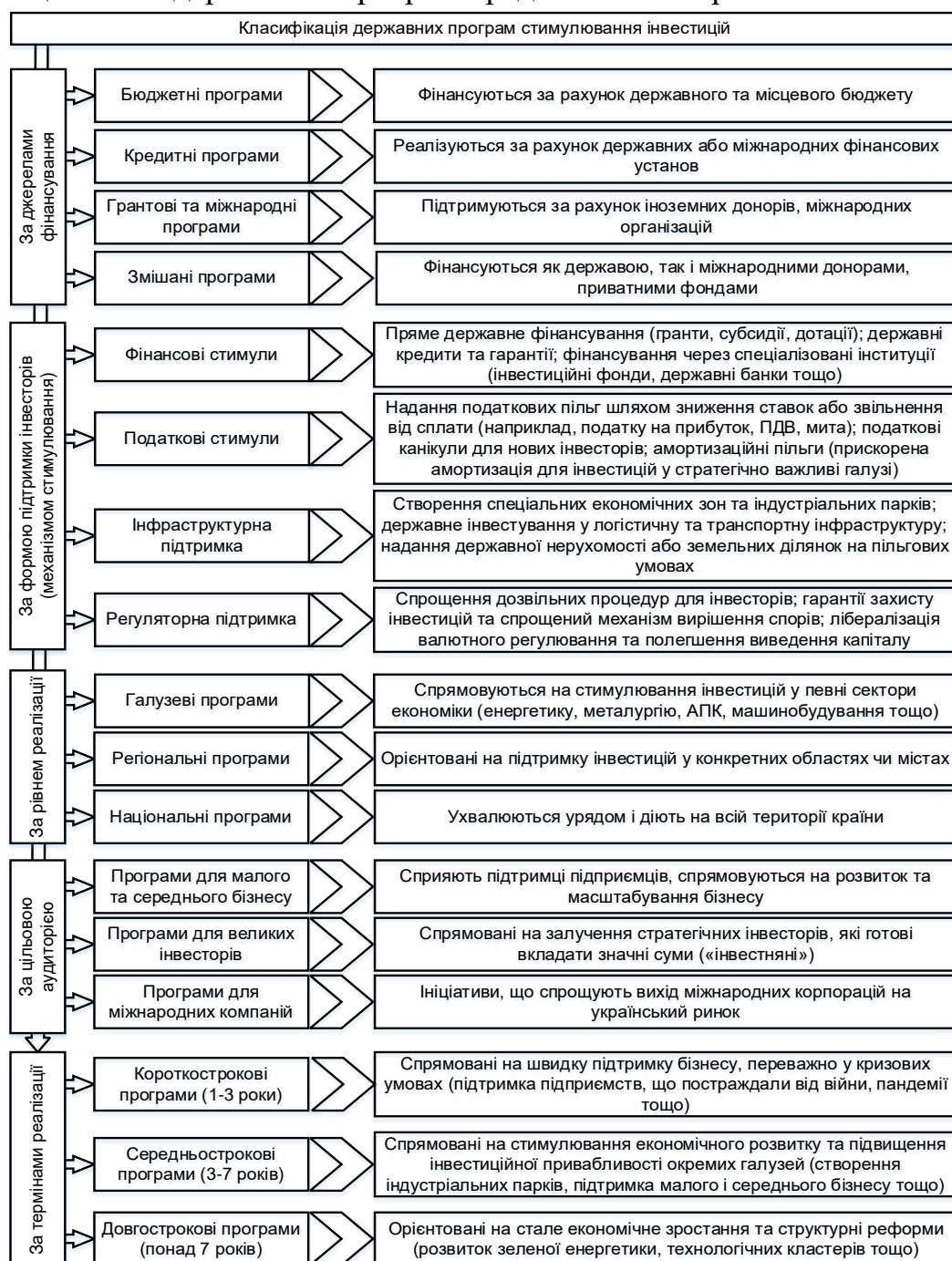


Рис. 1. Класифікація державних програм стимулювання інвестицій
Джерело: систематизовано авторами.

Державні програми стимулювання інвестицій в Україні використовують широкий спектр фінансових інструментів. Для залучення капіталу уряд України впроваджує різні фінансові, податкові, регуляторні та інфраструктурні механізми, які сприяють покращенню інвестиційного клімату та зменшенню ризиків для інвесторів (табл. 1).

Таблиця 1

Основні інструменти стимулювання інвестицій в Україні

Інструмент	Характеристика
Гранти	Безповоротна фінансова підтримка, що надається для започаткування або розширення бізнесу. Гранти дозволяють підприємцям отримати необхідний стартовий капітал або інвестувати в розвиток виробничих потужностей, модернізацію обладнання чи впровадження нових технологій. Часто спрямовані на підтримку малого бізнесу та стартапів.
Пільгові кредити	Фінансування з пониженими відсотковими ставками, що полегшує доступ до позикових коштів для підприємців. Такі кредити допомагають бізнесу залучати капітал на вигідніших умовах, зменшуючи фінансове навантаження, особливо у перші роки діяльності. Державні програми можуть включати компенсацію частини відсотків або гарантії по кредитах.
Субсидії та компенсації	Пряме відшкодування частини витрат, пов'язаних із реалізацією інвестиційних проєктів. Держава може компенсувати витрати на будівництво чи модернізацію інфраструктури, закупівлю обладнання або впровадження інноваційних рішень. Це дозволяє зменшити початкові витрати інвесторів та прискорити реалізацію проєктів.
Податкові та митні пільги	Зниження податкового навантаження шляхом запровадження спеціальних податкових режимів, звільнення від певних податків або зменшення митних зборів. Такий механізм дає змогу підприємствам зменшити витрати на імпорт обладнання, комплектуючих чи сировини, а також знижує загальне фінансове навантаження на інвесторів у ключових галузях економіки.
Розвиток інфраструктури	Державне фінансування будівництва доріг, енергетичних потужностей, комунікацій та інших інженерних об'єктів, що створюють сприятливі умови для розвитку бізнесу. Інвестори часто розглядають наявність якісної інфраструктури як один із ключових чинників при ухваленні рішення про розміщення виробничих чи логістичних об'єктів.
Регуляторні рамки та спеціальні економічні зони	Впровадження сприятливих правових умов для ведення бізнесу, включаючи спрощення адміністративних процедур, особливі умови оподаткування та спеціальні стимули для залучення інвестицій у певні галузі. Спеціальні економічні зони або індустріальні парки створюють привабливі умови для компаній, що працюють у стратегічно важливих секторах економіки.
Гарантійні механізми	Надання державних гарантій на кредити або страхування інвестицій від можливих ризиків, включаючи політичні, економічні та військові загрози. Такі механізми знижують рівень ризиків для інвесторів, дозволяючи їм безпечніше вкладати кошти в економіку країни.
Інформаційні та допоміжні платформи	Забезпечення доступу до актуальної інформації про інвестиційні можливості, регуляторні вимоги та державну підтримку. Інформаційні платформи допомагають інвесторам орієнтуватися в економічному середовищі, знаходити потенційні проєкти для вкладень та отримувати консультативну підтримку з боку держави.

Джерело: складено авторами на основі [1; 7; 13; 14; 15].

Ключовою державною програмою підтримки підприємництва в Україні, спрямованої на стимулювання створення нових робочих місць та розвиток малого і середнього бізнесу виступає проєкт «єРобота», який передбачає надання грантів на започаткування або розширення власної справи. Проєкт включає такі грантові програми, як мікрогранти для створення власного бізнесу, гранти для розвитку переробного підприємства, державне фінансування закладки саду, кошти для розвитку тепличного господарства, грант на реалізацію стартапу, у тому числі у сфері ІТ та кошти на навчання ІТ-спеціальностям (табл. 2) [4].

Таблиця 2

Характеристика напрямів державної програми єРобота

Напрямок	Характеристика
1	2
Своя справа	Фінансування для відкриття або розширення власного бізнесу в розмірі від 50 до 250 тис. грн (якщо місце провадження діяльності та місце реєстрації в Харкові або Харківській обл., розмір допомоги – до 500 тис. грн). Кошти можна витратити на придбання обладнання, закупівлю сировини, сплату оренди, послуги маркетингу та реклами, комерційної концесії, лізингу. Умовами отримання гранту є створення як мінімум одного робочого місця, ведення діяльності протягом щонайменше трьох років та сплата податків.
Свій сад	Підтримка розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства для висадки та облаштування нового саду, ягіднику, винограднику площею 1-25 га. Гранти надаються на умовах співфінансування – до 400 тис. грн за гектар, але не більше від 70% вартості проєкту висадження насаджень. Вимогами є оформлення права власності або користування землею на строк не менше семи років, створення робочих місць для 6-10 постійних та 125-425 сезонних працівників, залежно від культури та площі насаджень, ведення господарської діяльності протягом як мінімум п'яти років та регулярна сплата податків.
Своя теплиця	Фінансова допомога для розвитку тепличного господарства. Максимальний розмір гранту – 7 млн грн за 2 га, але не більше 70% загальної вартості проєкту (для 0,4-0,6 га – 2 млн грн; для 0,8-1,2 га – 3,5 млн грн; для 1,6-2,4 га – 7 млн грн). Заявник має подати проєкт теплиці та забезпечити право власності чи користування землею на строк від семи років. Будівництво має бути завершене протягом року. Кошти можна витратити на створення тепличного комплексу, закупівлю посівних матеріалів, закупівлю технічного обладнання. Отримувач гранту зобов'язаний створити від 14 робочих місць.
Новий рівень	Фінансування для відкриття або масштабування переробного підприємства. Максимальна сума гранту – 8 млн грн, при цьому він має покривати до 70% вартості проєкту. Отримувач має створити щонайменше 25 робочих місць, вести діяльність понад три роки та здійснювати податкові відрахування. Мета програми – збільшити частку переробної продукції, зокрема в експорті.
ІТ-стартап (в процесі розробки)	Грантова підтримка ІТ-стартапів на різних стадіях їх розвитку. Фінансування передбачає до 3,5 млн грн, які можна витратити на зарплату працівників, оплату консультаційних послуг, купівлю обладнання, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, маркетинг. Мета програми – створення нових компаній та робочих місць у сфері високих технологій, а також збільшення ІТ-експорту. Отримувач гранту зобов'язаний створити від 3 робочих місць залежно від етапу життєвого циклу стартапу.

Закінчення табл. 2

1	2
Старт в ІТ (в розробці)	Грант для отримання професії у сфері ІТ. Кошти на навчання в сертифікованих школах зможуть отримати українці, які не здобували формальну освіту та не мають кваліфікації / досвіду в галузі ІТ.

Джерело: складено авторами на основі [2].

Держава інвестувала 12 млрд грн у розвиток малого та середнього бізнесу через грантові програми «єРобота». Завдяки цій підтримці майже 25 000 підприємців отримали фінансування для старту або розширення власної справи. Це також дозволило створити понад 65 000 робочих місць. Вже 75 % цих інвестицій повернулися до бюджету у вигляді сплачених податків і зборів. З моменту запуску програми «єРобота» у липні 2022 року було видано: 22 488 мікрогрантів на суму 5,3 млрд грн за програмою «Власна справа», 926 грантів на 4,6 млрд грн для підтримки переробних підприємств, 268 грантів на 1,3 млрд грн для фінансування садівництва та тепличного господарства та 1122 гранти на суму 525 млн грн ветеранам та членам їхніх родин [3].

Одним із ключових інструментів стимулювання інвестицій у промисловий сектор є державна фінансова підтримка у вигляді компенсації частини відсоткової ставки, надання державних гарантій за кредитами та інші механізми. У межах програми «Доступні кредити 5-7-9 %» підприємці отримують можливість залучати фінансування на інвестиційні проєкти або поповнення оборотного капіталу зі зниженим кредитним навантаженням [16].

Однак наразі ефективність програми у сфері стимулювання інвестиційної діяльності є обмеженою. Для розвитку підприємництва в межах програми «5-7-9%» на 2025 рік передбачено 18 млрд грн для компенсації відсоткових ставок за кредитами. Ці кошти поступово спрямовуються на покриття різниці між ринковими процентними ставками та пільговими ставками, за якими підприємці отримують фінансування в межах програми підтримки бізнесу [6].

З початку 2025 року українські підприємці залучили 3727 пільгових кредитів на загальну суму 11,7 млрд грн. Загалом від моменту запуску програми у лютому 2020 року бізнес отримав 107,4 тис. кредитів на суму 371,8 млрд грн. Найактивніше фінансування залучають підприємства, що працюють у сфері переробної промисловості, агросектору та торгівлі, а серед регіонів за обсягом виданих кредитів лідерами є Львівська, Дніпропетровська, Київська, Одеська, Харківська, Вінницька, Полтавська області та м. Київ. На сьогодні у програмі беруть участь 46 банків. Найбільший обсяг кредитів видали ПриватБанк (49,6 тис.), Ощадбанк (16,6 тис.) та Укргазбанк (5,9 тис.) [18].

Через фінансові обмеження, спричинені воєнним станом, Фонд розвитку підприємництва накопичив заборгованість перед банками за компенсаційними виплатами за відсотковими ставками. Це призвело до ситуації, коли частина банків припинила співпрацю в межах програми, що фактично перекладає повне навантаження за сплату відсотків на позичальників [16].

Зважаючи на пріоритетність цілей фінансування, підприємці найбільше скористалися обіговими та антикризовими кредитами, а також кредитами на антивоєнні та інвестиційні цілі. З початком повномасштабного вторгнення активізувалася потреба в підтримці посівної та переробці сільськогосподарської продукції (рис. 2).

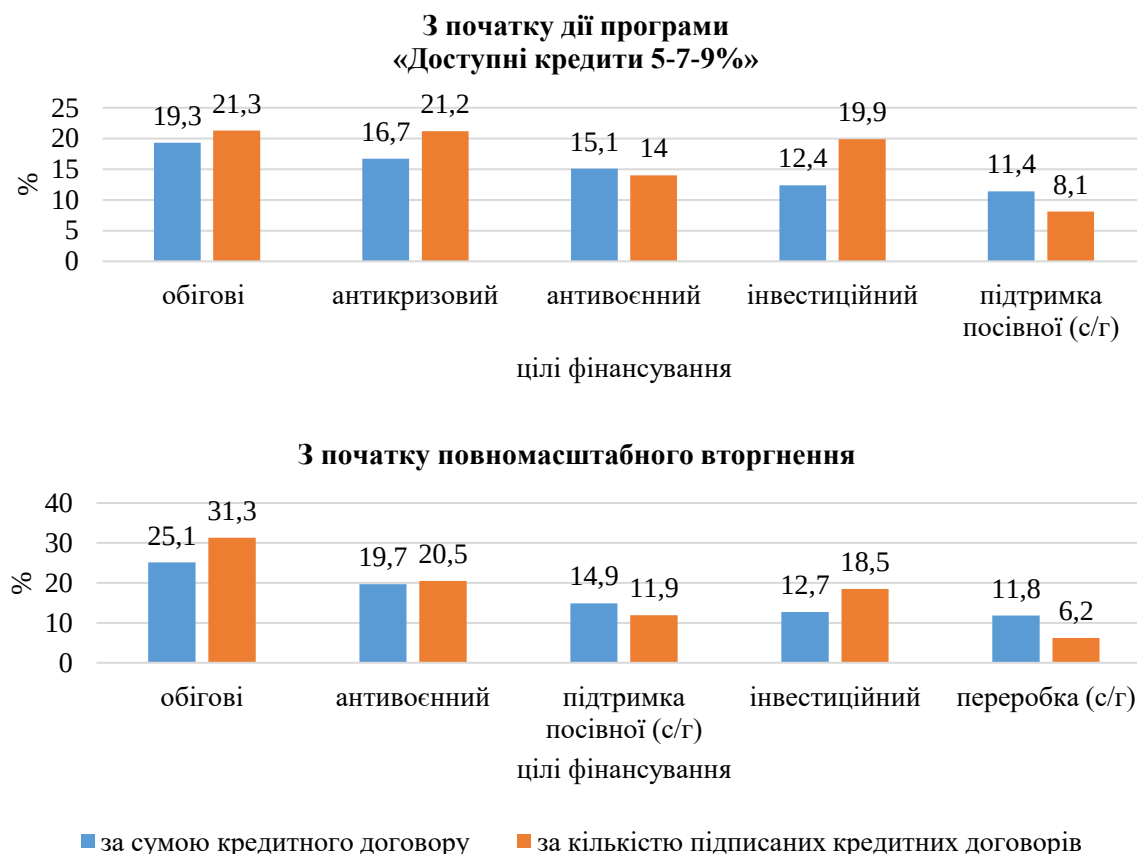


Рис. 2. Пріоритетність цілей фінансування в рамках програми «Доступні кредити 5-7-9 %»

Джерело: розраховано та побудовано авторами на основі даних [20].

Уряд розширив можливості програми, зокрема, для підприємств, що зазнали руйнувань унаслідок війни. Відповідно до Постанови КМУ [10], такі підприємства можуть отримати кредит у розмірі до 60 млн грн строком до п'яти років за ставкою 9 % річних. Держава надає гарантійне покриття до 80 % зобов'язань за цими кредитами. Водночас нові або відновлені підприємства не можуть розташовуватися ближче ніж за 50 км від зони бойових дій.

З метою оптимізації видатків бюджету Уряд ухвалив Постанову [9], яка передбачає:

- скасування кредитування під 0 % річних, яке раніше застосовувалося для подолання наслідків пандемії COVID-19 та воєнної агресії;
- збільшення базової кредитної ставки;
- перегляд компенсаційної ставки, яка наразі встановлена на рівні 5-7-9 % річних.

Враховуючи пріоритетність цілей фінансування розглянутих вище, програма «Доступні кредити 5-7-9%» потребує підвищення інвестиційної спрямованості. Для цього насамперед необхідно: оптимізувати механізм компенсації відсоткової ставки, оновити законодавчі положення щодо фінансової підтримки, здійснити оцінювання ефективності реалізації програми, забезпечити прозорість звітності, розробити додаткові умови кредитування (рис. 3).



Рис. 3. Заходи підвищення інвестиційної спрямованості програми «Доступні кредити 5-7-9 %»

Джерело: побудовано авторами на основі [16].

Таким чином, для підвищення ефективності програми «Доступні кредити 5-7-9 %» необхідно змістити акцент із короткострокових кризових рішень на довгострокову підтримку інвестиційних проєктів. Це забезпечить не лише фінансову стійкість підприємств, а і сприятиме загальному відновленню та зростанню економіки України.

Крім того, Фондом розвитку підприємництва реалізується й низка інших програм, спрямованих на підтримку бізнесу, який виступає ключовим елементом економічного розвитку держави (рис. 4). Ці програми є практичним інструментом реалізації державної політики у сфері стимулювання

внутрішніх інвестицій в умовах економічної нестабільності. Вони орієнтовані на різні групи підприємств: від мікробізнесу до середніх підприємств, що дозволяє покрити широкий спектр потреб бізнесу залежно від його розміру та галузі. Особлива увага приділяється підтримці енергостійкості підприємств, що критично важливо в умовах війни та руйнування енергетичної інфраструктури. Окремі програми спрямовані на стабілізацію діяльності енергетичних підприємств. Помітний акцент на проєктах з енергоефективності та модернізації виробництва відповідає глобальним трендам щодо зеленої трансформації економіки.

В Україні діють також механізми стимулювання інвестицій, що передбачені чинним законодавством та нормативно-правовими актами:

1. Державна підтримка великих інвестиційних проєктів для залучення стратегічних інвесторів в економіку України (Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями в Україні» [11]), що передбачає:

- звільнення підприємств від сплати податку на прибуток, ПДВ та ввізного мита на нове обладнання, що імпортується на митну територію України;
- надання права користування земельними ділянками для реалізації інвестиційного проєкту на пільгових умовах оренди;
- забезпечення проєктів необхідною суміжною інфраструктурою (дорожніми мережами, комунікаціями, енергетичними ресурсами тощо) за рахунок державного фінансування будівництва або реконструкції таких об'єктів.

Закон України [11], відомий як закон про «інвестиційних нянь» створює правові та фінансові умови для реалізації масштабних інвестиційних проєктів, що позитивно впливають на економіку країни. Основні його положення в контексті стимулювання інвестиційної активності в Україні представлені в табл. 3.

Система «інвест-нянь» пропонує універсальний пакет стимулів, що підходить для компаній з різних секторів економіки. Водночас досвід співпраці з інвесторами, які планують реалізацію проєктів у межах цієї ініціативи, засвідчив потребу в удосконаленні окремих елементів підтримки. Зокрема, певні стимули потребують більшої адаптивності для того, щоб ефективніше відповідати на специфічні запити різних галузей та умов проєктів. Це створює передумови для подальшого розвитку системи «інвест-нянь» у напрямі більшої індивідуалізації підходів до інвесторів. Зокрема, необхідно передбачати можливість гнучкішого застосування стимулів залежно від галузевої специфіки, регіональних особливостей або масштабів проєкту. Удосконалення механізмів передбачає також спрощення процедур укладення спеціальних інвестиційних договорів та оптимізацію супроводу інвесторів. Такий підхід дозволить не лише розширити коло потенційних учасників програми, але й активізувати залучення капіталу в критично важливі сфери економіки України, особливо в умовах післявоєнної відбудови.

Назва програми	Мета	Цільова аудиторія	Основні умови
Підтримка енергостійкості мікро та малих підприємств України	Підтримка фінансування інвестицій в енергостійкість мікро та малих підприємств з областей, які найбільше постраждали від руйнування енергетичної інфраструктури.	Мікропідприємства (до 10 працівників, річний дохід до 2 млн. євро) та малі підприємства (до 50 працівників, річний дохід до 10 млн. євро)	Надання 80 грантів у розмірі 10 000 євро мікропідприємствам на фінансування інвестицій в енергостійкість та 42 гранти у розмірі 20 000 євро малим підприємствам у поєднанні з банківським кредитом для посилення стійкості господарської діяльності (грантова частка складає 40% від суми банківського кредиту)
Підтримка підприємств паливно-енергетичного комплексу	Здешевлення вартості кредитів для відновлення, ремонту або заміни пошкоджених об'єктів енергетичної інфраструктури теплових електростанцій та теплоелектроцентралей	Суб'єкти господарювання незалежно від форми власності, що здійснюють виробництво електричної енергії на теплових електростанціях та/або теплоелектроцентралях.	Максимальна сума кредиту 3,6 млн. грн. за 1 МВт встановленої потужності, строком до 10 років, процентною ставкою не більше Індексу UIRD (3 міс.) + 7п.п., компенсаційна процентна ставка 9% річних.
Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%	Сприяння розвитку малого, середнього та мікробізнесу шляхом розширення доступу до альтернативних джерел фінансування, зниження вартості фінансових ресурсів, створення рівних конкурентних умов на фінансовому ринку та спрощення отримання фінансового лізингу для стимулювання інвестиційної активності підприємств.	Мікропідприємства з річним доходом до 2 млн. євро, малі підприємства – до 10 млн. євро, середні підприємства – до 20 млн. євро.	Максимальна сума лізингу до 50 млн. грн. (з урахуванням державної підтримки та програми «Доступні кредити 5-7-9%»); максимальний строк фінансування до 60 місяців; власний внесок: для діючого бізнесу – понад 10%, для нового бізнесу – понад 15%; базова винагорода (процентна ставка): мікропідприємства – 14,3% = UIRD (3 міс.) + 7 п.п., малі підприємства – 13,3% = UIRD (3 міс.) + 6 п.п., середні підприємства – 12,3% = UIRD (3 міс.) + 5 п.п.; компенсаційна винагорода залежить від кількості створених нових робочих місць та може бути знижена в рамках програми «5-7-9%».
Підтримка фінансування інвестиційних проектів малих та середніх підприємств за пріоритетними напрямками	Фінансування інвестиційних проектів та обігового капіталу малих та середніх підприємств у пріоритетних напрямках: сільське господарство, виробництво, готельно-ресторанний бізнес та проекти з енергоефективності.	Малі та середні підприємства з чисельністю до 250 працівників та річним доходом до еквівалента 50 млн євро за середньорічним курсом НБУ.	Максимальний розмір кредиту – 500 тис. євро (гривневий еквівалент); відсоткова ставка – UIRD (3 міс.) + 5 п.п.; максимальний сукупний розмір комісії за надання та/або обслуговування кредиту – не більше 1,5% від суми кредиту; термін кредитування: до 3 років для фінансування обігового капіталу, до 6 років – інвестиційних проектів.
Програма мікрокредитування	Фінансування інвестпроектів та обігового капіталу у дозволених галузях за Програмою (16 секцій), окрім добувної промисловості і розроблення кар'єрів, фінансової та страхової діяльності, державного управління й оборони; обов'язкового соціального страхування, діяльності домашніх господарств та екстериторіальних організацій і органів.	ФОП та приватні мікро-, малі і середні підприємства з чисельністю до 250 працівників і річним доходом до еквівалента 50 млн. євро за середньорічним курсом НБУ.	Максимальний розмір кредиту – 500 тис. євро; відсоткова ставка – ринкова, визначається банками-партнерами; максимальний сукупний розмір комісії за надання та/або обслуговування кредиту – не більше 1,5% від суми кредиту; термін кредитування: до 3 років для фінансування обігового капіталу, до 6 років – інвестиційних проектів.

Рис. 4. Основні державні програми підтримки бізнесу

Джерело: складено авторами на основі [20].

Таблиця 3

Ключові аспекти Закону України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями в Україні»

Ключовий аспект	Опис
Мета	Створення сприятливих умов для залучення стратегічних інвесторів у реальний сектор економіки України.
Суб'єкти підтримки	Юридичні особи-резиденти та нерезиденти, які реалізують проєкти в Україні через спеціальні підприємства.
Обсяг інвестицій	Від 12 млн євро
Тривалість проєкту	До 5 років.
Основні форми підтримки	Податкові пільги (податок на прибуток, мито, ПДВ), доступ до земельних ділянок, будівництво інфраструктури.
Обмеження державної підтримки	Не більше 30 % від загального обсягу інвестицій у проєкт.
Галузі, які підлягають підтримці	Переробна промисловість (крім діяльності з виробництва та обігу тютюнових виробів, спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв); добування з метою подальшої переробки та/або збагачення корисних копалин (крім кам'яного та бурого вугілля, сирої нафти та природного газу); поводження з відходами; транспорт; складське господарство; поштова та кур'єрська діяльність; логістика; освіта; наукова та науково-технічна діяльність; охорона здоров'я; мистецтво; культура; спорт; туризм та курортно-рекреаційна сфера; електронні комунікації; виробництво біогазу і біометану (в т.ч. скрапленого або стисненого).
Характер інвестицій	Будівництво, модернізація, технічне та/або технологічне переоснащення об'єктів інвестування; придбання необхідного устаткування (обладнання) та комплектуючих виробів; будівництво об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури за кошти інвестора.
Умови для інвестора	Створення 10 робочих місць із зарплатою +50% до середньої в регіоні; або 30 робочих місць із зарплатою +30 % до середньої в регіоні; або 50 робочих місць із зарплатою +15 % до середньої в регіоні (порівняно з відповідною галуззю за минулий рік).
Механізм реалізації	Укладання спеціального інвестиційного договору.

Джерело: побудовано авторами на основі [11].

2. Стимулювання розвитку індустріальних парків (Закон України «Про індустріальні парки» [12]), що передбачає:

- внесення змін до Податкового та Митного кодексів України щодо звільнення від сплати імпортного ПДВ і ввізного мита на обладнання за визначеним переліком; звільнення від податку на прибуток строком до 10 років; надання органам місцевого самоврядування права запроваджувати пільги щодо місцевих податків;

- встановлення механізмів цільового використання коштів, заощаджених завдяки податковим пільгам, для таких потреб як модернізація або створення нової матеріально-технічної бази; розширення виробництва; впровадження інноваційних технологій;

- запровадження механізмів фінансування будівництва інфраструктури індустріальних парків та компенсації відсоткових ставок за кредитами на облаштування їхніх територій або здійснення господарської діяльності в межах таких парків.

Індустріальні парки є ефективним інструментом для залучення інвестицій у реальний сектор економіки, сприяючи індустріалізації, модернізації промисловості та забезпеченню збалансованого регіонального розвитку. Вони поширені як у країнах з розвинутою ринковою економікою (США, країни Західної, Центральної та Східної Європи тощо), так і в країнах, що перебувають на різних етапах розвитку ринкових відносин (країни Азії та ін.). Уряди багатьох країн, а також місцева і регіональна влада активно використовують цей інструмент разом з іншими спеціальними економічними режимами для реалізації своїх економічних стратегій та цілей [19].

Незважаючи на збройну агресію РФ, Україна продовжує розвивати індустріальні парки, задовольняючи зростаючий попит на сучасну виробничу інфраструктуру як з боку українських підприємств, так і міжнародних інвесторів (рис. 5).



Рис. 5. Карта індустріальних парків України

Джерело: [5].

Таким чином, на сьогодні в Україні зареєстровано 100 індустріальних парків у 20 областях, які перебувають на різних етапах розвитку. Найбільше промислових майданчиків зосереджено у Львівській області (19), Київській області та м. Києві (13), Закарпатській області (10) та Івано-Франківській області (7).

Однак кількість працюючих індустріальних парків, тобто таких, що мають підведені комунікації, збудований хоча б один об'єкт (склад або виробниче приміщення), керуючу компанію та хоча б одне працююче підприємство, значно менше – у 2024 році їх було 21. Разом з тим, у порівнянні з періодом до повномасштабного вторгнення, коли із 62 зареєстрованих індустріальних парків працювали лише 4, то сьогодні їх тенденція до зростання триває і у 2025 році прогнозується збільшення до 30 [5].

Перший поштовх розвитку індустріальних парків дало повномасштабне вторгнення, адже понад 1,5 тис. релокованих підприємств потребували готових виробничих приміщень. Другим стимулом стало ухвалення у 2022 році низки законів, що передбачали податкові преференції для резидентів. У 2023 році держава вперше виділила 1 млрд грн на їх підтримку [5].

Компанії все менше хочуть будувати самостійно, а шукають готові виробничі приміщення (80 % запитів), тоді як на земельні ділянки припадає 55 % запитів. Наразі в більшості індустріальних парків є вільна земля, але не вистачає готових приміщень. Розвиток індустріальних парків потребує додаткового стимулювання будівництва, включаючи доступне кредитування (2-5% річних) та бюджетні інвестиції. Попит на готові приміщення перевищує пропозицію, що відкриває нові можливості для інвесторів та підприємців. Важливим фактором для резидентів є наявність комунікацій (електрика, газ, вода) або їх близькість, а найпопулярнішими напрямками виступають агросектор і харчова промисловість, будівельні матеріали, склади та логістика, виробництва подвійного призначення [5].

У фінансуванні індустріальних парків домінують українські інвестори. Їх частка у загальному обсязі вкладень зросла до 90%, тоді як іноземні інвестиції значно скоротилися. У світовій практиці розвиток індустріальних парків орієнтований саме на залучення міжнародного капіталу. Основними причинами таких тенденцій в Україні є війна, недосконалий механізм страхування воєнних ризиків, проблеми з логістикою, корупція та слабкий правовий захист. Проте, попри складну ситуацію в країні, все ж таки спостерігається поодинокий вихід іноземних учасників на вітчизняний ринок, зокрема британський Unilever будує завод засобів гігієни, фінська Peikko – підприємство з виробництва будматеріалів, німецька InTiCa Systems розширює виробництво елементів для електромобілів, а австрійський Kronospan інвестує у виробництво OSB-плит [5].

Статистика підтверджує високу ефективність індустріальних парків: 1 гектар парку створює 50 нових робочих місць, а кожен долар державних інвестицій залучає 6 доларів приватних інвестицій [8].

Для залучення іноземних інвесторів в українську економіку створено електронну платформу «Advantage Ukraine», де представлені інвестиційні проекти, зокрема у металургії, фармацевтиці, машинобудуванні, деревообробці та виробництві меблів тощо. Проектна команда платформи опрацьовує запити інвесторів, серед яких найбільш актуальні теми консультацій – інвестиційні стимули та страхування воєнних ризиків [16].

Для врегулювання питання страхування воєнних ризиків було внесено зміни до Закону України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності», відповідно до яких Експортно-кредитному агентству (ЕКА) надано право страхувати інвестиції, що здійснюються на території України. Надання страхування від воєнних ризиків є критично важливим для залучення інвестицій в умовах поточної війни, оскільки це зменшує одну з основних перешкод для потенційних інвесторів.

Незважаючи на зусилля уряду, реалізація державних програм стимулювання інвестицій в Україні стикається з низкою проблем та обмежень. Серед основних викликів залишаються бюрократія, корупція та недосконалість верховенства права. Ці системні проблеми створюють невизначеність, збільшують вартість ведення бізнесу та підбивають позитивний вплив інвестиційних стимулів, пропонованих державними програмами.

Війна, що триває, та пов'язані з нею ризики безпеки є найсерйознішою перешкодою для інвестицій в Україну. Незважаючи на запропоновані урядом стимули та страхування від воєнних ризиків, інвестори можуть залишатися обережними через високий рівень невизначеності та потенційні збитки, пов'язані з бойовими діями.

Обмежене фінансування та суворі правила використання ресурсів також можуть обмежувати масштаб та ефективність державних інвестиційних програм. Розрив між запланованими та фактичними бюджетними витратами на інвестиційні проєкти свідчить про фінансові обмеження, які можуть перешкоджати досягненню цілей програм.

Важливим аспектом є також ефективність механізмів оцінки та моніторингу державних інвестиційних програм. Наявність надійних систем оцінки є необхідною для визначення впливу програм, виявлення сфер для покращення та забезпечення підзвітності у використанні державних коштів.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження показало, що державні програми відіграють важливу роль у стимулюванні інвестицій в економіку України, пропонуючи широкий спектр фінансових та нефінансових інструментів підтримки. Програми прямої фінансової допомоги, такі як «Робота» та «Доступні кредити 5-7-9 %», сприяють активізації підприємницької діяльності та зниженню вартості залучення кредитних коштів. Інвестиційні стимули для індустриальних парків та підтримка значних інвестиційних проєктів спрямовані на залучення великих обсягів капіталу та розвиток промислової інфраструктури. Важливу роль відіграють також інші ініціативи, зокрема страхування інвестицій від воєнних ризиків, міжнародна співпраця тощо.

Попри певні позитивні тенденції та зростання інвестиційної активності в окремих секторах, ефективність державних програм залишається під впливом таких факторів, як війна, корупція, бюрократія та обмеженість ресурсів.

Для підвищення ефективності державної політики стимулювання інвестицій необхідно вжити комплексних заходів, спрямованих на покращення інвестиційного клімату, усунення перешкод для інвестування, впровадження

кращих міжнародних практик та забезпечення надійного моніторингу й оцінки програм. За умови ефективного розроблення, впровадження та моніторингу, державні програми можуть відіграти вирішальну роль у сприянні економічному відновленню та довгостроковому зростанню України.

Список використаних джерел

1. Денисенко М. П. Економічні заходи державного управління щодо залучення інвестицій / М. П. Денисенко, О. М. Шапошнікова, О. Ю. Будякова // Науковий вісник: державне управління. – 2020. – № 1 (3). – С. 53-65.
2. «Робота» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://erobota.diiia.gov.ua>.
3. «Робота: 12 млрд грн інвестувала держава в розвиток малого й середнього бізнесу через гранти» [Електронний ресурс] // Урядовий портал. – Режим доступу: <https://surl.li/cswlcf>.
4. «Робота: Гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу» [Електронний ресурс] // Міністерство економіки України. – Режим доступу: <https://surl.li/anubwk>.
5. Кирилко В. Індустріальні парки України: підсумки 2024 року [Електронний ресурс] // Property Times. – Режим доступу: <https://surl.li/uduwl>.
6. Міністерство фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mof.gov.ua/uk>.
7. Подлевський А. А. Роль держави в стимулюванні інвестиційної діяльності в Україні [Електронний ресурс] / А. А. Подлевський, Н. В. Волошин // Вісник НУБГП. – 2022. – Вип. 4(100). – С. 132-139. – Режим доступу: <https://surl.li/vbilzm>.
8. Презентовано оновлений каталог індустріальних парків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/dxpcat>.
9. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва [Електронний ресурс]: Постанова КМУ від 14.03.2023 № 229. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/229-2023-%D0%BF#Text>.
10. Про внесення змін до порядків, затверджених постановами Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 і від 14 липня 2021 р. № 723 [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.10.2022 № 1194. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-vnesennia-zmin-do-poriadkiv-za-1194>.
11. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні [Електронний ресурс]: Закон України від 17.12.2020 № 1116-IX: станом на 17.09.2023 р. – Режим доступу: <http://surl.li/zzkhpw>.
12. Про індустріальні парки [Електронний ресурс]: Закон України від 21.06.2012 № 5018-VI: станом на 17.09.2023 р. – Режим доступу: <http://surl.li/jotbzo>.
13. Рисін В. Оцінка ефективності державних програм фінансової підтримки бізнесу в Україні [Електронний ресурс] / В. Рисін, Ю. Монтика // Сталій розвиток економіки. – 2025. – № 4(51). – С. 249-258. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-36>.
14. Свінцов О. М. Державне регулювання інвестиційної діяльності як передумова формування ефективної структури національної економіки [Електронний ресурс] / О. М. Свінцов, І. О. Ворончак // Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В.; Національний університет «Києво-Могилянська академія». – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. – С. 35-42. – Режим доступу: <https://surl.li/hnghfx>.
15. Сердюков К. Г. Державна підтримка інвестицій як шлях до економічного зростання [Електронний ресурс] / К. Г. Сердюков // Вісник ХНАУ. – 2019. – № 2. – С. 53-61. – Режим доступу: <https://surl.li/wxwkgm>.
16. Собкевич О. Підтримка інвестицій у промисловість України в умовах війни та повоєнного відновлення [Електронний ресурс] / О. Собкевич. – 29.05.2023. – Режим доступу: <https://surl.li/nqkxwg>.

17. У скільки оцінюються збитки України за три роки повномасштабної війни: цифри по галузях [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/xorwee>.

18. Уряд спрямував Фонду розвитку підприємництва 1,7 млрд грн для компенсації відсоткових ставок за кредитами [Електронний ресурс] // Дебет-кредит. – Режим доступу: <https://surl.li/pnriar>.

19. Федюк В. Індустріальні парки як інструмент залучення інвестицій в місцевий і регіональний розвиток [Електронний ресурс] // Всеукраїнська мережа фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку. – Режим доступу: <https://surl.li/animqo>.

20. Фонд розвитку підприємництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bdf.gov.ua>.

References

1. Denysenko, M. P., Shaposhnikova, O.M. & Budiakova, O.Iu. (2020). Ekonomichni zakhody derzhavnoho upravlinnia shchodo zaluchennia investytsii [Economic events of public administration are in relation to bringing in of investments]. *Naukovyi visnyk: derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: Public Administration*, 1(3), 53-65.

2. eRobota. <https://erobota.dii.gov.ua>.

3. eRobota: 12 mlrd hrn investovala derzhava v rozvytok maloho y serednoho biznesu cherez hranty [The state has invested 12 billion UAH in the development of small and medium-sized businesses through grants]. *Uriadovyi portal – Government Portal*. <https://surl.li/cswlcf>.

4. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy [Ministry of Economy of Ukraine]. (n.d.). eRobota: Hranty vid derzhavy na vidkryttia chy rozvytok biznesu – eRobota: Government Grants for Starting or Developing a Business]. <https://surl.li/anubwk>.

5. Kyrylko, V. (2024). Industrialni parky Ukrainy: pidsumky 2024 roku [Industrial Parks of Ukraine: 2024 Summary]. *Property Times*. <https://surl.li/uduwl>.

6. Ministerstvo finansiv Ukrainy [Ministry of Finance of Ukraine]. (n.d.). <https://mof.gov.ua/uk>.

7. Podlevskyi, A.A. & Voloshyn, N.V. (2022). Rol derzhavy v stymuliuvanni investytsiinoi diialnosti v Ukraini [State's role in promoting investment activities in Ukraine]. *Visnyk NUVHP – Bulletin NUWEE*, 4(100), 132-139. <https://surl.li/vbilzm>.

8. Prezentovano onovleni kataloh industrialnykh parkiv Ukrainy [The updated catalog of industrial parks of Ukraine has been presented]. <https://surl.li/dxpcat>.

9. Pro vnesennia zmin do deiakykh postanov Kabinetu Ministriv Ukrainy shchodo nadannia finansovoi derzhavnoi pidtrymky subiektam pidpriemnytstva [On Amendments to Certain Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine Regarding the Provision of Financial State Support to Business Entities], Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine (2023). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/229-2023-%D0%BF#Text>.

10. Pro vnesennia zmin do poriadkiv, zatverdzhenykh postanovamy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 sichnia 2020 r. № 28 i vid 14 lypnia 2021 r. № 723 [On Amendments to the Procedures Approved by the Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 24, 2020, No. 28, and July 14, 2021 № 723], Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine (2022). <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-poriadkiv-za-1194>.

11. Pro derzhavnu pidtrymku investytsiinykh proektiv iz znachnymy investytsihamy v Ukraini [On State Support for Investment Projects with Significant Investments in Ukraine], Law of Ukraine (2020). <http://surl.li/zzkhpw>.

12. Pro industrialni parky [On Industrial Parks], Law of Ukraine (2012). <http://surl.li/jotbzo>.

13. Rysin, V., Montyka, Yu. (2025). Otsinka efektyvnosti derzhavnykh prohram finansovoi pidtrymky biznesu v Ukraini [Assessment of the effectiveness of state financial support programmes for business in Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable development of economy*, 4(51), 249-258. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-36>.

14. Svintsov, O.M., Voronchak, I.O. (2024). Derzhavne rehuliuвання investytsiinoi diialnosti yak peredumova formuvannya efektyvnoi struktury natsionalnoi ekonomiky [State regulation of investment activities as a prerequisite for the formation of an effective structure of the

national economy]. In V. V. Khrapkinoi, K. V. Pichyk, *Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system – Management of innovative development of socio-economic systems* (pp. 35-42). National University of Kyiv Mohyla Academy. <https://surl.li/hnghfx>.

15. Serdiukov, K.H. (2019). Derzhavna pidtrymka investytsii yak shliakh do ekonomichnoho zrostannia [State support of investments as a way to economic development]. *Visnyk KhNAU – Bulletin of the KhNAU*, 2, 53-61. <https://surl.li/wxwkgm>.

16. Sobkevych, O. (29.05.2023). Pidtrymka investytsii u promyslovisht Ukrainy v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia [Support of investments in the industry of Ukraine in the conditions of war and post-war recovery]. <https://surl.li/nqkxwg>.

17. U skilky otsiniuiutsia zbytky Ukrainy za try roky povnomasshtabnoi viiny: tsyfry po haluziakh [What are the estimated losses of Ukraine for three years of full-scale war: figures by industry]. (2024). <https://surl.li/xorwee>.

18. Uriad spriamuvav Fondu rozvytku pidpriemnytstva 1,7 mlrd hrn dlia kompensatsii vidsotkovykh stavok za kredytamy [The government directed UAH 1.7 billion to the Entrepreneurship Development Fund to compensate interest rates on loans]. (04.03.2025). *Debet-kredyt – Debit-credit*. <https://surl.li/pnriap>.

19. Fediuk, V. (n.d.). Industrialni parky yak instrument zaluchennia investytsii v mistsevyi i rehionalnyi rozvytok [Industrial parks as a tool for attracting investments in local and regional development]. *Vseukrainska merezha fakhivtsiv i praktykiv z rehionalnoho ta mistsevoho rozvytku – All-Ukrainian network of specialists and practitioners in regional and local development*. <https://surl.li/animqo>.

20. Fond rozvytku pidpriemnytstva [Entrepreneurship Development Fund]. (n.d.). <https://bdf.gov.ua>.

Отримано 06.02.2025

UDC 351.82:330.322(477)

Tetiana Shpomer

PhD in Economics, Associate Professor Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: tanya_shpomer@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6680-5889>

ResearcherID: [L-9323-2015/](https://orcid.org/0000-0001-6680-5889)

Roman Reus

PhD Student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: romareus83@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-8091-7123>

Serhij Voloshyn

PhD Student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: voloshyn.sp@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-3597-1033>

THE ROLE OF STATE PROGRAMS IN STIMULATING INVESTMENTS IN THE ECONOMY OF UKRAINE

The article is devoted to a comprehensive analysis of state programs to stimulate investments in the economy of Ukraine. A wide range of financial and non-financial instruments used to attract domestic and foreign investments has been studied.

The "eRobota" program, aimed at the development of small and medium-sized businesses, is considered in detail. As one of the key tools for stimulating investments in the industrial sector, the program "Affordable loans 5-7-9%" was analyzed, within which entrepreneurs get the opportunity to attract financing for investment projects or replenishment of working capital with a reduced credit load. Taking into

account the priority of the financing goals of this program, the need to increase its investment focus has been determined. For this, first of all, it is proposed to optimize the interest rate compensation mechanism, to update the legislative provisions on financial support, to evaluate the effectiveness of the program implementation, to ensure transparency of reporting and to develop additional lending conditions.

A number of business support programs implemented by the Entrepreneurship Development Fund were also considered. It has been established that they serve as an instrument of state policy to stimulate domestic investment in conditions of economic instability.

Special attention is paid to the mechanisms for stimulating the development of industrial parks and state support for large investment projects to attract strategic investors to the economy of Ukraine.

It was found that the implementation of state investment promotion programs in Ukraine faces challenges such as bureaucracy, corruption, weak rule of law and limited funding. The consequences of the war and high security risks that deter investors remain important barriers. Budgetary constraints and strict requirements for the use of resources reduce the effectiveness of programs. In addition, the insufficient quality of monitoring and evaluation mechanisms prevents a full analysis of the impact of programs and ensuring transparency in the use of funds.

Key words: *state programs; investments; financial and tax incentives; regulatory and infrastructure support; grants; industrial parks; economy.*

Fig.: 5. Table: 3. References: 20.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-111-122](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-111-122)

УДК 330.101.541:614

JEL Classification: I15; I18; C51; O57

Наталія Іванівна Шелєміна

аспірантка

Сумський державний університет (Суми, Україна)

E-mail: biletskayanat@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2120-0159>**Євген Ігорович Рекун**

аспірант

Сумський державний університет (Суми, Україна)

E-mail: rekunj@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0884-1418>**ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ
ВЗАЄМНОГО ВПЛИВУ ЕКОНОМІЧНОГО ДОБРОБУТУ КРАЇНИ
ТА ВИТРАТ НА ОХОРОНУ ЗДОРОВ'Я**

Стаття присвячена дослідженню взаємозв'язку між рівнем економічного добробуту країни та витратами на охорону здоров'я. Застосовано економіко-математичне моделювання для кількісного оцінювання сили та напрямку впливу ключових соціально-економічних факторів. У межах дослідження розроблено композитний індекс добробуту (WI-5), що враховує економічні, соціальні та інституційні показники. Здійснено нормалізацію змінних і побудовано дві регресійні моделі, які описують взаємозалежність добробуту та медичних витрат. Емпіричний аналіз проведено для України та країн Європейського Союзу на основі даних за 2020–2024 роки. Результати підтверджують наявність статистично значущого двостороннього зв'язку, що вказує на циклічну природу взаємодії між економікою та охороною здоров'я. Отримані висновки мають прикладне значення для формування ефективної соціальної та бюджетної політики.

Ключові слова: економічний добробут; охорона здоров'я; композитний індекс; медичні витрати.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 18.

Постановка проблеми. У сучасному світі питання добробуту населення та ефективності функціонування системи охорони здоров'я посідають одне з центральних місць не лише в соціальному, а й у загальноекономічному дискурсі. Ці два явища не є ізольованими – навпаки між ними простежується складна, взаємозалежна динаміка, яка безпосередньо впливає на стійкість розвитку держави. В умовах постійного зростання витрат на медичні послуги, старіння демографічної структури населення, викликів глобального масштабу, таких як пандемії, а також з огляду на економічну турбулентність, особливої ваги набуває питання: якою мірою економічний добробут країни визначає рівень фінансування медичної галузі й навпаки – як інвестиції в охорону здоров'я впливають на загальний добробут суспільства.

Вивчення цієї проблеми потребує комплексного підходу, адже взаємозв'язок між економікою та охороною здоров'я має багатфакторний і багатовимірний характер. У багатьох випадках ці зв'язки не є очевидними, що ускладнює їхню інтерпретацію без належного кількісного інструментарію.

Саме тому доцільним видається застосування економіко-математичного моделювання, яке дозволяє не лише формалізувати ці зв'язки, але й надати їм аналітичної глибини, виявити приховані залежності, встановити силу впливу окремих чинників та сформулювати обґрунтовані висновки.

У межах цього дослідження ми ставимо за мету побудувати економіко-математичну модель, яка дозволить емпірично дослідити взаємозалежність між рівнем економічного добробуту та витратами на охорону здоров'я. Основна мета полягає в тому, щоб з'ясувати, якою мірою інвестиції в медицину сприяють економічному зростанню, а також оцінити, як економічна спроможність країни формує можливості для фінансування системи охорони здоров'я.

Для досягнення цієї мети ми визначили низку завдань: здійснити огляд наукових підходів до вимірювання добробуту та витрат на медицину; розробити композитний індекс добробуту, що включає економічні, соціальні та інституційні параметри; зібрати статистичні дані для обраних країн за період 2020–2024 роки; побудувати економетричну модель, яка відображає вплив витрат на медицину на добробут; оцінити зворотний вплив економічного добробуту на рівень медичних витрат; та здійснити порівняльний аналіз на прикладі України і країн Європейського Союзу.

Гіпотеза нашого дослідження полягає у припущенні, що існує статистично значущий двосторонній зв'язок між економічним добробутом населення та рівнем фінансування охорони здоров'я. Зокрема, зростання інвестицій у медичну сферу позитивно впливає на добробут через покращення загального стану здоров'я населення, підвищення продуктивності праці та посилення соціальної стабільності. Водночас економічне зростання створює можливості для збільшення бюджетних витрат на медицину, що підкреслює циклічну природу взаємодії між цими двома категоріями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема взаємозв'язку між економічним добробутом і витратами на охорону здоров'я вже тривалий час перебуває в полі зору дослідників з різних галузей — економіки, соціології, демографії. Ця тема є надзвичайно багатогранною, і в науковій літературі представлено низку підходів до її аналізу, які відрізняються як методологією, так і складом використаних показників.

Традиційно рівень добробуту оцінювали на основі ВВП на душу населення, однак з часом стало очевидно, що цього показника недостатньо. Він не враховує соціального виміру, рівня здоров'я, освіти, інституційної якості. У роботі McGillivray та Noorbakhsh (2007) [1] акцентується на обмеженнях ВВП як єдиного індикатора, і обґрунтовується необхідність використання багатовимірних індексів добробуту.

Прагнучи компенсувати ці обмеження, багато дослідників запропонували власні комплексні моделі. Наприклад, Chaaban, Irani та Khoury (2016) [2] розробили Composite Global Well-Being Index, який включає економічні, соціальні та інституційні компоненти. У свою чергу, Bakhtiari та співавтори (2013)

[3] створили індекс економічного добробуту для країн, що розвиваються, поєднавши в ньому такі показники, як рівень доходу, тривалість життя, економічну безпеку і споживання. Ці роботи демонструють ефективність багатофакторного підходу при аналізі соціально-економічного розвитку.

Окремий напрям досліджень стосується впливу медичних витрат на економіку. Так, Guisan та Arranz (2003) [4] на прикладі країн ОЕСР показали, що і державні, і приватні інвестиції в медицину мають позитивний вплив на зростання ВВП. Аналогічні висновки роблять Murthy і Okunade (2009) [5] у контексті країн Африки — вони розглядають витрати на охорону здоров'я як форму інвестування в людський капітал і майбутнє добробуту.

Цікавим є й зворотний аспект: як саме економічне зростання впливає на можливість фінансування медицини. Це питання розглянуто у дослідженні Wang (2011) [6], де автор застосував панельний аналіз і довів, що в країнах з вищим рівнем доходу витрати на охорону здоров'я є стабільнішими та зростають швидше.

Окремо варто згадати роботу Xing та Chu (2012) [7], де автори побудували індекс об'єктивного добробуту для Китаю. У цьому дослідженні підкреслюється важливість врахування інституційного контексту та якості державного управління при розробці соціальних політик, зокрема в галузі охорони здоров'я.

Таким чином, аналіз літератури підтверджує: зв'язок між добробутом та витратами на медицину дійсно існує, але має складний, двосторонній характер. При цьому ефективним інструментом для його дослідження виявляються багатовимірні індекси та економетричні моделі. У своїй роботі я спираюся на ці підходи, пропонуючи власний композитний індекс добробуту (WI-5) і вивчаючи його взаємодію з показниками медичних витрат на прикладі України та країн Європейського Союзу.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри те, що тематика взаємозв'язку між охороною здоров'я та економічним розвитком уже досить активно вивчається, багато важливих питань залишаються або слабо опрацьованими, або взагалі обійденими стороною. Аналіз сучасної наукової літератури свідчить про наявність низки напрямів дослідження, які залишаються недостатньо розробленими та потребують подальшого теоретичного й емпіричного опрацювання.

По-перше, значна частина робіт аналізує лише односторонній вплив — або як витрати на медицину впливають на ВВП, або навпаки. При цьому двосторонній, циклічний характер цього зв'язку майже не розглядається, хоча саме така логіка видається більш реалістичною для сучасних соціально-економічних умов. А от щоб оцінити цей взаємний вплив, потрібно оновити підходи як у теорії, так і в методах.

По-друге, добробут і далі часто зводять виключно до ВВП на душу населення. Але ми ж розуміємо, що цього недостатньо — без урахування соціального фону, рівня освіти, охорони здоров'я, якості інституцій така оцінка буде занадто спрощеною. Композитні індекси використовуються рідко, здебільшого через складність їх побудови або відсутність повних даних.

По-третє, більшість наукових досліджень концентруються на країнах ОЕСР. А от аналіз країн, які перебувають у стані трансформації, як-от Україна, трапляється дуже рідко. Це створює певну асиметрію у розумінні глобальних процесів і знижує прикладну цінність таких досліджень для країн із нестабільною економікою.

По-четверте, у науковій практиці бракує моделей, які одночасно враховують економічні, соціальні та політичні показники в одному логічному алгоритмі. Так, існують міждисциплінарні підходи, але вони часто зосереджуються на окремих аспектах і не відображають загальної динаміки.

З огляду на ці прогалини, у цій роботі ми ставимо перед собою завдання:

1. Побудувати композитний індекс добробуту, який включає не лише економічні, а й соціальні та інституційні компоненти.
2. Створити модель, яка дозволить дослідити взаємний, а не односторонній, вплив між витратами на медицину та добробутом.
3. Провести порівняльний аналіз, у якому Україна буде розглядатися як приклад країни, що перебуває в трансформації.

Це дослідження покликане розробити та запропонувати реальний інструмент для аналізу та прийняття рішень у сфері охорони здоров'я й соціального розвитку - з урахуванням комплексного, динамічного підходу.

Мета статті. Метою цієї статті є дослідження взаємного впливу економічного добробуту країни та витрат на охорону здоров'я шляхом побудови економіко-математичної моделі, що враховує багатовекторну природу поняття добробуту. У межах дослідження передбачено розробку композитного індексу добробуту (Welfare Index – WI-5), який інтегрує ключові соціально-економічні та інституційні показники. На основі зібраних даних здійснюється кількісне оцінювання впливу медичних витрат на добробут, а також зворотного ефекту добробуту на фінансування охорони здоров'я на прикладі України та окремих країн Європейського Союзу.

Виклад основного матеріалу. У рамках дослідження було реалізовано комплексний підхід до аналізу взаємозв'язку між економічним добробутом країни та витратами на охорону здоров'я. Основу запропонованої методики становить побудова композитного індексу добробуту, що дозволяє враховувати багатовекторний характер цього показника, а також застосування методів економетричного моделювання для виявлення взаємного впливу між досліджуваними змінними, показниками.

Побудова композитного індексу добробуту (WI-5). Здебільшого, трактування добробуту переважно зводиться до розрахунку ВВП на душу населення, однак такий підхід не дозволяє врахувати соціальні, демографічні та інституційні питання життя суспільства. Тому в межах цієї роботи було запропоновано композитний індекс добробуту — Welfare Index (WI-5), до складу якого увійшли такі показники:

- ВВП на душу населення (економічний компонент);
- освітні витрати як частка ВВП (інвестиції в людський капітал);
- очікувана тривалість життя (демографічне здоров'я суспільства);
- рівень безробіття (зворотно нормалізований індикатор соціальної активності);
- індекс сприйняття корупції (інституційна якість управління).

Добір змінних для побудови WI-5 здійснювався з урахуванням результатів дослідження Otoiu, Titan та Dumitrescu (2014) [8], у якому було оцінено релевантність типових соціально-економічних індикаторів.

Кожен показник було нормалізовано за формулою (1), яку наведено нижче.

$$X_{norm} = \frac{X - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}, \quad (1)$$

де X_{norm} — нормалізоване значення в діапазоні від 0 до 1;

X — фактичне значення змінної;

X_{min} — мінімальне значення змінної в усьому масиві;

X_{max} — максимальне значення змінної в усьому масиві.

Для негативних змінних, зокрема рівня безробіття, застосовано інверсному нормалізацію за формулою (2).

$$X_{norm-inv} = 1 - \frac{X - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}, \quad (2)$$

де $X_{norm-inv}$ — інверсне нормалізоване значення в діапазоні від 0 до 1;

X — фактичне значення змінної;

X_{min} — мінімальне значення змінної в усьому масиві;

X_{max} — максимальне значення змінної в усьому масиві.

Формули (1) та (2) взяті з джерела Nan, Kamber та Pei [9]

Після нормалізації індекс обчислювався як середньозважене значення п'яти компонентів (з рівними вагами по 0,2) за формулою (3).

$$WI = 0,2 \cdot GDP_{norm} + 0,2 \cdot EDU_{norm} + 0,2 \cdot LIFE_{norm} + 0,2 \cdot UNEMP_{norm} + 0,2 \cdot CPI_{norm}, \quad (3)$$

де GDP_{norm} — нормалізований показник ВВП на душу населення;

EDU_{norm} — нормалізовані витрати на освіту;

$LIFE_{norm}$ — нормалізована очікувана тривалість життя;

$UNEMP_{norm}$ — нормалізований (і інверсований) рівень безробіття;

CPI_{norm} — нормалізований індекс сприйняття корупції.

Отримані значення $WI-5$ мали діапазон від 0 (найнижчий добробут) до 1 (найвищий добробут у вибірці).

Джерела даних та вибір країн. Для емпіричного аналізу були відібрані чотири країни: Україна, Німеччина, Франція та Італія. Такий вибір дозволяє порівняти динаміку добробуту в країні, що трансформується, із розвиненими країнами ЄС. Дані охоплюють період 2020–2024 роки і включають офіційні статистичні показники з таких джерел: World Bank [10; 12], WHO [15], OECD [16], Transparency International [14], Eurostat [17].

У випадках відсутності повних даних було використано метод лінійної екстраполяції на основі динаміки попередніх років, відповідно до підходу Немчинова (2003) [18].

Економіко-математична модель. Для вивчення взаємозв'язку між добробутом і витратами на охорону здоров'я було сформовано дві регресійні моделі:

Модель 1 – вплив витрат на охорону здоров'я на добробут:

$$WI_{it} = \beta_0 + \beta_1 \cdot PubHealthExp_{it} + \beta_2 \cdot PrivHealthExp_{it} + \beta_3 \cdot Education_{it} + \beta_4 \cdot Unemployment_{it} + \beta_5 \cdot u_{it}, \quad (4)$$

де WI_{it} – добробут у країні i в рік t ;

$PubHealthExp_{it}$ – державні витрати на охорону здоров'я (% ВВП) у країні i в рік t ;

$PrivHealthExp_{it}$ – приватні витрати на охорону здоров'я у країні i в рік t ;

$Education_{it}$ – витрати на освіту у країні i в рік t ;

$Unemployment_{it}$ – рівень безробіття у країні i в рік t ;

u_{it} – похибка (залишковий вплив).

Модель 2 – вплив добробуту на витрати на охорону здоров'я:

$$HealthExp_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 \cdot WI_{it} + \alpha_2 \cdot UrbanPop_{it} + \alpha_3 \cdot Inflation_{it} + \varepsilon_{it}, \quad (5)$$

де $HealthExp_{it}$ – витрати на охорону здоров'я в країні i в рік t ;

WI_{it} – індекс добробуту;

$UrbanPop_{it}$ – частка міського населення;

$Inflation_{it}$ – річний рівень інфляції;

ε_{it} – похибка.

Моделі побудовані на основі загальних принципів економетричного аналізу для панельних або часових даних (data per country per year), які використовуються в таких галузях:

- Health Economics – моделювання впливу медичних витрат на добробут, здоров'я та продуктивність

- Development Economics – оцінка ролі соціальних індикаторів у зростанні добробуту

Оцінювання проводилося за допомогою методу найменших квадратів.

У побудованих регресійних моделях аналізу взаємозв'язку між економічним добробутом та витратами на охорону здоров'я використовуються коефіцієнти α (альфа) та β (бета). Їхня роль полягає в кількісному оцінюванні сили і напрямку впливу однієї змінної на іншу.

Бета-коефіцієнт (β) – це параметр моделі, який показує, як змінюється залежна змінна при зміні однієї з незалежних на одиницю. Наприклад, коефіцієнт β_1 при змінній «державні витрати на охорону здоров'я» означає: наскільки зміниться індекс добробуту при зростанні цього показника на 1 % за інших рівних умов.

Альфа-коефіцієнти (α) вживаються в альтернативній структурі моделі (наприклад, коли змінюється залежна змінна). Їхнє значення та інтерпретація аналогічні: вони показують силу впливу індикаторів на пояснювану змінну.

Також у кожній моделі присутній вільний член (α_0 або β_0) — це константа, яка демонструє значення залежної змінної у випадку, якщо всі незалежні дорівнюють нулю. У нашому випадку, це умовне значення добробуту або витрат на охорону здоров'я за відсутності впливу пояснювальних факторів.

Результати моделювання. Результати регресійного аналізу підтвердили гіпотезу про наявність взаємозв'язку між медичними витратами та добробутом. Було встановлено, що:

- Державні витрати на охорону здоров'я мають сильний позитивний вплив на індекс добробуту ($p < 0.01$);
- Приватні витрати мають слабо негативну кореляцію, що може свідчити про неефективність або нерівномірність доступу до приватних медичних послуг;
- Освітні витрати та інституційна якість (CPI) також мають значущий позитивний вплив;
- Рівень безробіття — очікувано негативний, однак у деяких країнах виявлялася інерційність цього показника.

У другій моделі було підтверджено, що зростання добробуту супроводжується збільшенням обсягів витрат на охорону здоров'я, особливо в країнах із високим CPI та низьким рівнем інфляції.

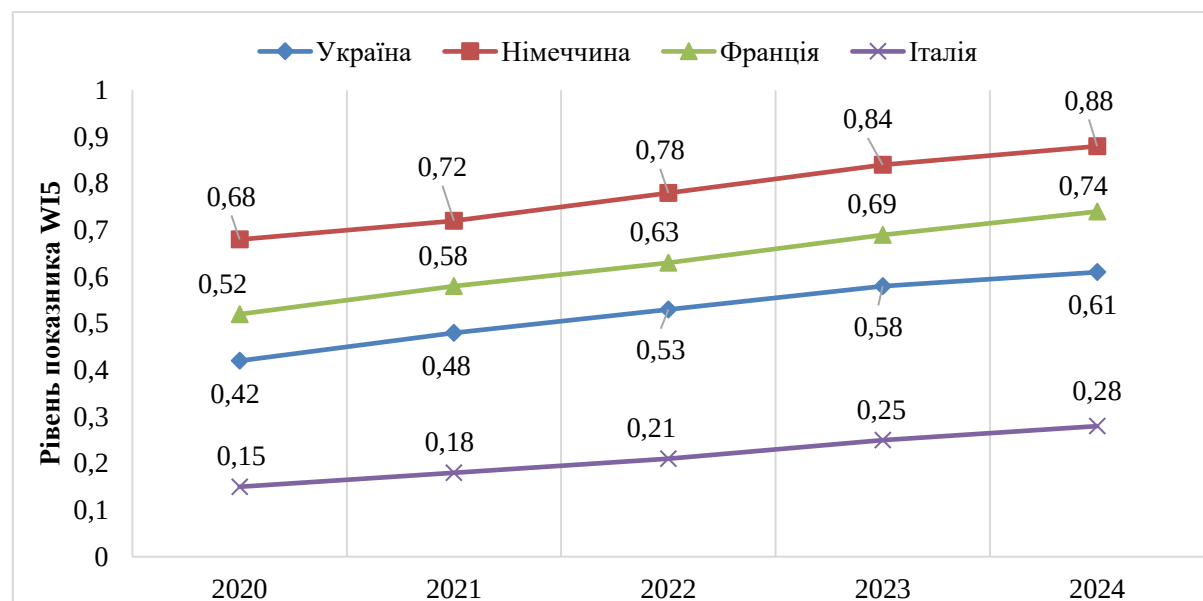
Порівняльний аналіз. Індекс добробуту в Україні демонструє позитивну динаміку, зростаючи з 0,42 у 2020 році до 0,61 у 2024. Водночас у Німеччині індекс підвищився з 0,68 до 0,88, у Франції — з 0,52 до 0,74. Найнижчі показники спостерігались в Італії (з 0,15 до 0,28), що може бути пов'язано з високим рівнем безробіття та нижчою інституційною якістю управління.

Більш наочно можна побачити дані в табл. 1 та на рис. 1.

Таблиця 1

Динаміка індексу добробуту (WI-5) у країнах Європи (2020–2024 роки)

Рік	Україна	Німеччина	Франція	Італія
2020	0,42	0,68	0,52	0,15
2021	0,48	0,72	0,58	0,18
2022	0,53	0,78	0,63	0,21
2023	0,58	0,84	0,69	0,25
2024	0,61	0,88	0,74	0,28

*Рис. 1. Динаміка індексу добробуту (WI-5) у 2020–2024 роках*

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження підтвердило наявність стійкого двостороннього зв'язку між економічним добробутом країни та витратами на охорону здоров'я. Запропонована модель із використанням композитного індексу добробуту (WI-5) дала змогу комплексно оцінити соціально-економічний розвиток країни, враховуючи не лише економічні, а й соціальні та інституційні складові. Застосування такого підходу виявилось ефективним для порівняльного аналізу країн із різним рівнем розвитку та дозволило виявити важливі структурні особливості взаємозалежностей у кожній із них.

Основні висновки дослідження можна сформулювати так:

1. Державні витрати на охорону здоров'я мають значущий позитивний вплив на економічний добробут, що підтверджує ефективність інвестицій у людський капітал.

2. Зростання добробуту, у свою чергу, сприяє збільшенню витрат на охорону здоров'я, що свідчить про наявність циклічного ефекту та позитивного зворотного зв'язку.

3. Композитний підхід до вимірювання добробуту (WI-5) забезпечує більш точну та об'єктивну оцінку стану країни в порівнянні з використанням лише ВВП на душу населення.

4. У країнах із вищим рівнем СРІ (меншою корупцією) медичні витрати ефективніше трансформуються у соціальний добробут.

5. У випадку України спостерігається позитивна динаміка індексу добробуту за останні роки, проте показники залишаються нижчими за середньоєвропейські через обмежені інституційні можливості та вплив зовнішніх криз.

На основі отриманих результатів доцільно сформулювати такі пропозиції:

- На рівні державної політики: підвищити частку державних витрат на охорону здоров'я як стратегічну інвестицію в людський капітал.

- Розширити доступ до якісної освіти та медицини, зокрема в сільських регіонах, як засіб зменшення соціальної нерівності.

- Інтегрувати оцінку добробуту на основі композитних індексів у процеси планування та бюджетування, що дозволить ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення.

- Проводити регулярний моніторинг взаємозв'язків між охороною здоров'я та добробутом у динаміці, використовуючи методи економіко-математичного моделювання.

Як зазначено вище, результати економетричного моделювання свідчать про наявність статистично значущого взаємозв'язку між витратами на охорону здоров'я та рівнем економічного добробуту. Коефіцієнти в моделях мають позитивне значення, що свідчить: збільшення частки медичних витрат у ВВП асоціюється зі зростанням інтегрального показника добробуту, і навпаки - зростання добробуту створює можливості для збільшення фінансування сфери охорони здоров'я.

Проте варто враховувати, що коефіцієнти відображають лише загальну тенденцію в офіційних даних і не є прямим свідченням покращення умов життя в кожній конкретній країні. Зокрема, в умовах війни в Україні статистика має певну інерційність, а частина показників за 2022–2024 роки є результатом екстраполяції. Такі методи не враховують різких соціально-економічних змін, що супроводжують збройний конфлікт.

Крім того, композитний індекс WI-5 побудовано на формальних показниках, які не охоплюють гуманітарні втрати, внутрішні переміщення населення, зруйновану інфраструктуру чи психологічні наслідки війни. Тому зростання індексу не завжди означає реальне покращення добробуту, а радше - позитивну динаміку окремих структурних складових, таких як цифровізація медицини, доступність медичної допомоги, розширення спектра послуг у цій сфері, зростання ролі міжнародної допомоги чи зниження сприйняття корупції.

Таким чином, отримані коефіцієнти варто трактувати обережно - як свідчення певних загальних тенденцій у взаємозв'язку між добробутом і витратами на охорону здоров'я, але з урахуванням обмежень даних, воєнного контексту та обраної методології.

Список використаних джерел

1. McGillivray M. Composite indexes of human well-being: Past, present and future [Electronic resource] / M. McGillivray, F. Noorbakhsh. – Springer, 2007. – Accessed mode: https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/9780230625600_5.
2. Chaaban J. The composite global well-being index (CGWBI): A new multi-dimensional measure of human development [Electronic resource] / J. Chaaban, A. Irani, A. Khoury // Social Indicators Research. – 2016. – Accessed mode: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11205-015-1112-5>.
3. Bakhtiari S. Composite index of economic well-being and its measurement for selected developing countries [Electronic resource] / S. Bakhtiari, H. Ranjbar, S. Ghorbani // Journal of Economic Research. – 2013. – Accessed mode: <https://www.sid.ir/filesserver/jf/4002713910903.pdf>.
4. Guisan M. C. Econometric models of private and public health expenditure in OECD countries, 1970–96 [Electronic resource] / M. C. Guisan, M. Arranz // SSRN Electronic Journal. – 2003. – Accessed mode: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1229342.
5. Murthy V. N. R. The core determinants of health expenditure in the African context: Some econometric evidence for policy [Electronic resource] / V. N. R. Murthy, A. A. Okunade // Health Policy. – 2009. – Accessed mode: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0168851008002224>.
6. Wang K. M. Health care expenditure and economic growth: Quantile panel-type analysis [Electronic resource] / K. M. Wang // Economic Modelling. – 2011. – Accessed mode: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264999311000265>.
7. Xing Z. Research on constructing composite index of objective well-being from China mainland [Electronic resource] / Z. Xing, L. Chu // Polish Sociological Review. – 2012. – Accessed mode: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=444497>.
8. Otoi A. Are the variables used in building composite indicators of well-being relevant? Validating composite indexes of well-being [Electronic resource] / A. Otoi, E. Titan, R. Dumitrescu // Ecological Indicators. – 2014. – Accessed mode: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1470160X14003288>.
9. Han J. Data Mining: Concepts and Techniques [Electronic resource] / J. Han, M. Kamber, J. Pei. – 3rd ed. – Boston : Morgan Kaufmann, 2012. – 744 p. – Accessed mode: <https://www.sciencedirect.com/book/9780123814791/data-mining>.
10. Світовий банк. Валовий внутрішній продукт на душу населення, поточні ціни (USD) [Електронний ресурс] // World Bank Open Data. – Режим доступу: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>.
11. ЮНЕСКО. Витрати на освіту, загальні (% від ВВП) [Електронний ресурс] // UNESCO Institute for Statistics. – Режим доступу: <http://uis.unesco.org/en/topic/education-finance>.
12. Світовий банк. Очікувана тривалість життя при народженні (роки) [Електронний ресурс] // World Development Indicators. – Режим доступу: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.LE00.IN>.
13. Міжнародна організація праці. Рівень безробіття, загальний (% від сукупної робочої сили) [Електронний ресурс] // ILO STAT. – Режим доступу: <https://ilostat.ilo.org/data>.
14. Transparency International. Індекс сприйняття корупції (CPI) [Електронний ресурс] // Transparency.org. – Режим доступу: <https://www.transparency.org/en/cpi>.
15. Всесвітня організація охорони здоров'я. Витрати на охорону здоров'я, загальні (% від ВВП) [Електронний ресурс] // World Health Organization Global Health Expenditure Database. – Режим доступу: <https://apps.who.int/nha/database>.

16. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). Статистика охорони здоров'я [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://data.oecd.org/health.htm>.

17. Євростат. Офіційна статистика Європейського Союзу [Електронний ресурс] // Eurostat Statistics Database. – Режим доступу: <https://ec.europa.eu/eurostat>.

18. Немчинов В. С. Економіко-статистичні методи аналізу соціально-економічних процесів / В. С. Немчинов. – Київ : Вища школа, 2003. — 456 с.

References

1. McGillivray, M., & Noorbakhsh, F. (2007). *Composite indexes of human well-being: Past, present and future*. Springer. https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/9780230625600_5.

2. Chaaban, J., Irani, A., & Khoury, A. (2016). The composite global well-being index (CGWBI): A new multi-dimensional measure of human development. *Social Indicators Research*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11205-015-1112-5>.

3. Bakhtiari, S., Ranjbar, H., & Ghorbani, S. (2013). Composite index of economic well-being and its measurement for selected developing countries. *Journal of Economic Research*. <https://www.sid.ir/files/jf/4002713910903.pdf>.

4. Guisan, M. C., & Arranz, M. (2003). Econometric models of private and public health expenditure in OECD countries, 1970–96. *SSRN Electronic Journal*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1229342.

5. Murthy, V.N.R., & Okunade, A.A. (2009). The core determinants of health expenditure in the African context: Some econometric evidence for policy. *Health Policy*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0168851008002224>.

6. Wang, K.M. (2011). Health care expenditure and economic growth: Quantile panel-type analysis. *Economic Modelling*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264999311000265>.

7. Xing, Z., & Chu, L. (2012). Research on constructing composite index of objective well-being from China mainland. *Polish Sociological Review*. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=444497>.

8. Otoi, A., Titan, E., & Dumitrescu, R. (2014). Are the variables used in building composite indicators of well-being relevant? Validating composite indexes of well-being. *Ecological Indicators*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1470160X14003288>.

9. Han, J., Kamber, M., & Pei, J. (2012). *Data mining: Concepts and techniques* (3rd ed.). Morgan Kaufmann. <https://www.sciencedirect.com/book/9780123814791/data-mining>.

10. World Bank. (n.d.). GDP per capita (current US\$). *World Bank Open Data*. <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>.

11. UNESCO Institute for Statistics. (n.d.). Government expenditure on education, total (% of GDP). <https://uis.unesco.org/en/topic/education-finance>.

12. World Bank. (n.d.). Life expectancy at birth, total (years). *World Development Indicators*. <https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.LE00.IN>.

13. International Labour Organization. (n.d.). Unemployment, total (% of total labor force). *ILO STAT*. <https://ilostat.ilo.org/data>.

14. Transparency International. (n.d.). Corruption Perceptions Index. <https://www.transparency.org/en/cpi>.

15. World Health Organization. (n.d.). Global health expenditure database. <https://apps.who.int/nha/database>.

16. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (n.d.). Health statistics. <https://data.oecd.org/health.htm>.

17. Eurostat. (n.d.). Eurostat database. <https://ec.europa.eu/eurostat>.

18. Nemchinov, V.S. (2003). *Ekonomiko-statystychni metody analizu sotsial'no-ekonomichnykh protsesiv* [Economic-statistical methods of analyzing socio-economic processes]. Vyshcha shkola.

Отримано 30.01.2025

UDC 330.101.541:614

Nataliia Sheliemina

PhD student

Sumy State University, Ukraine

E-mail: biletskayanat@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-2120-0159>

Ievgen Rekun

PhD student

Sumy State University, Ukraine

E-mail: rekunj@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-0884-1418>

ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODELING OF THE MUTUAL INFLUENCE BETWEEN A COUNTRY'S ECONOMIC WELL-BEING AND HEALTHCARE EXPENDITURE

This article investigates the relationship between a country's level of economic well-being and its healthcare expenditure using economic and mathematical modeling tools. The relevance of the topic stems from the increasing importance of human capital in transitional economies, demographic challenges, and the growing financial burden on healthcare systems due to post-crisis and pandemic factors. A composite well-being index (WI-5) is developed, integrating five key indicators: GDP per capita, public expenditure on education, life expectancy at birth, unemployment rate (inverted), and the Corruption Perceptions Index. The methodological approach is based on min-max normalization followed by weighted aggregation.

Two regression models are constructed to assess both direct and reverse effects between well-being and healthcare spending. The analysis covers the period from 2020 to 2024. In cases of incomplete data, linear extrapolation was applied based on prior trends. The empirical focus includes Ukraine and three European Union countries: Germany, France, and Italy. The findings confirm the presence of a statistically significant bidirectional relationship, suggesting the cyclical nature of interactions between economic and social factors.

Increased investment in healthcare positively contributes to economic well-being by improving population health and labor productivity. Conversely, higher levels of well-being expand fiscal capacity for sustained investment in the social sector. The results offer practical implications for designing evidence-based public policy in healthcare financing and long-term socio-economic planning.

Keywords: economic well-being; healthcare; composite index; healthcare expenditure.

Fig.: 1. **Table:** 1. **References:** 18.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-123-135](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-123-135)

УДК [338.2:654.1]:351.746.1(477)

JEL Classification: L96

Максим Миколайович Забаштанський

доктор економічних наук, професор,
директор навчально-наукового інституту 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

Павло Вікторович Мекшун

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

**ВПЛИВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СФЕРИ
БЕЗПРОВОДОВОГО ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗКУ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

У статті виділено основні функції державного регулювання сфери безпроводового електрозв'язку для забезпечення економічної безпеки країни. Узагальнено основні завдання економічної безпеки та зроблено висновок, що вона здатна забезпечувати захист національних інтересів, протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, впливати на здійснення ефективного господарювання. Розглянуто ієрархічну структуру економічної безпеки сфери безпроводового електрозв'язку в Україні. Визначено та проаналізовано зовнішні та внутрішні загрози (ризики) діяльності у сфері безпроводового електрозв'язку в умовах воєнного стану. Зроблено висновок, що сфера безпроводового електрозв'язку є стратегічною галуззю економіки країни, вона безпосередньо впливає на економічну безпеку й потребує державного регулювання.

Ключові слова: державне регулювання; сфера безпроводового електрозв'язку; економічна безпека; захист національних інтересів; внутрішні і зовнішні загрози (ризики).

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 24.

Постановка проблеми. Забезпечення належного рівня економічної безпеки створює передумови для стійкого розвитку держави. В умовах воєнного стану змінилися акценти загроз і викликів для економічної безпеки: знизилась економічна активність, зросла імпортозалежність, загострилися проблеми ресурсного і кадрового забезпечення, погіршилися показники інноваційності, знизилась купівельна спроможність населення. Сфера безпроводового електрозв'язку протягом останніх двох років демонструє зростання доходів. Також вона є стратегічною галуззю країни від якої залежить її економічна безпека. Наявність зовнішніх і внутрішніх загроз, які впливають на діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку, вимагає від держави розробки ефективного механізму протистояння цим загрозам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні основи та проблеми економічної безпеки держави досліджені в працях багатьох вітчизняних науковців, таких як: І. Ф. Бінько, З. С. Варналій, О. С. Власюк, Я. А. Жаліло, Т. Б. Кузенко, О. М. Ляшенко, О. О. Молдован, В. І. Мунтіян,

Г. А. Пастернак-Таранушенко та ін. Окремі аспекти державного регулювання сфери безпроводового електрозв'язку проаналізовані в працях Л. В. Лазоренко, В. М. Сотниченка, І. С. Тюндер та ін. Так, Л. В. Лазоренко зазначає, що для розвитку сфери мобільного зв'язку велике значення має механізм управління персоналом цієї сфери і використання європейських стандартів якості надання послуг [1]. В. М. Сотниченко досліджує виклики та тенденції економічної безпеки телекомунікаційних підприємств та вказує на два підходи до її забезпечення, перший з яких полягає в необхідності створення механізму оперативного реагування на загрози (виклики) і другий – у побудові резервної моделі виробництва в разі пошкодження основної [2]. І. С. Тюндер відносить телекомунікаційну галузь до стратегічно важливих, розглядає стратегію та основні напрями її розвитку, аналізує сучасні проблеми, які негативно впливають на стан ринку телекомунікаційних послуг [3].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Огляд наукових публікацій показав, що дослідники зазначеної проблеми аналізують переважно структуру, проблеми та перспективи розвитку цієї галузі. Державне регулювання сфери безпроводового електрозв'язку в контексті забезпечення економічної безпеки на макроекономічному рівні, на думку авторів, залишається малодослідженим.

Мета статті. Метою цієї статті є аналіз державного регулювання сфери безпроводового електрозв'язку з метою забезпечення економічної безпеки країни, визначення внутрішніх і зовнішніх загроз (викликів) у цій сфері.

Виклад основного матеріалу. В умовах глобалізації поглиблюється усвідомлення необхідності захисту національних інтересів країни і протистояння економічним, політичним, військовим загрозам для мінімізації їхніх негативних наслідків. Сфера безпроводового електрозв'язку (мобільний зв'язок) включає в себе голосову телефонію, передачу текстових і мультимедійних повідомлень, інтернет та передачу даних, вихідний та вхідний роумінг. Ця сфера є стратегічною галуззю країни, яка в умовах війни забезпечує її економічне зростання [4].

На нашу думку, державне регулювання сфери безпроводового електрозв'язку в контексті забезпечення економічної безпеки країни виконує такі функції:

- превентивну – прогнозування появи загроз, ризиків, викликів сфери безпроводового електрозв'язку і їх вплив на соціально-економічні процеси в країні;
- регулятивну – вчасне реагування державних органів на появу зовнішніх і внутрішніх загроз (викликів) функціонування сфери безпроводового електрозв'язку як складової національної економіки;
- захисну – розробка заходів, які дозволять мінімізувати негативні наслідки дії цих загроз;

- соціальну – захист інтересів населення країни та допомога у вирішенні проблем з мобільним зв'язком чи інтернетом;
- інноваційну – створення в Україні найновітнішої системи мобільного зв'язку із високим рівнем якості послуг.

У сучасній економічній літературі є багато тлумачень поняття «економічна безпека держави», що свідчить про складність і багатоаспектність досліджуваного поняття. Так, О. О. Молдован визначає кондиціональний, якісний, протекціоністський, статичний, ресурсний та телеологічний підходи до розуміння економічної безпеки держави та досліджує погляди багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців щодо розкриття її сутності та структури [5]. Учені Національного інституту стратегічних досліджень дають визначення економічній безпеці, як «спроможності національної економіки зберігати стійкість та невразливість до внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі, стале та збалансоване зростання – важливі критерії оцінювання якісних параметрів національної економіки, стратегічної ефективності економічної політики держави в економічній сфері» [6].

Аналіз різних визначень економічної безпеки як на рівні держави, так і окремої галузі, свідчить про те, що її головними завданнями є:

- забезпечення захисту національних інтересів;
- прогнозування ризиків і протидія внутрішнім і зовнішнім загрозам;
- здійснення ефективного господарювання.

Проведемо аналіз державного регулювання сфери безпроводового електрозв'язку з урахуванням вищезазначених завдань економічної безпеки країни. Захист національних інтересів безпосередньо пов'язаний із діяльністю у сфері безпроводового електрозв'язку. Це підтверджує той факт, що у Парламенті України зареєстровано законопроект № 12420 про внесення змін до статті 8 Закону України «Про критичну інфраструктуру», у якому запропоновано віднести операторів та мережі мобільного зв'язку до критичної інфраструктури найвищого рівня критичності (І рівня), з особливо важливими об'єктами, які мають загальнодержавне значення [7]. Таке рішення зумовлене необхідністю забезпечити населення і органи державної влади безперебійним мобільним зв'язком та інтернетом. Поштовхом до розробки вказаного законопроекту стала ситуація з оператором мобільного зв'язку «Київстар», який 12 грудня 2023 року постраждав від диверсійної кібератаки.

Економічна безпека сфери безпроводового електрозв'язку повинна здійснюватися на таких взаємопов'язаних рівнях: на рівні окремих підприємств, на рівні галузі або сфери діяльності й на рівні держави (рис. 1).

Між визначеними рівнями економічної безпеки спостерігається пряма та зворотна залежність. На рівні телекомунікаційних підприємств, операторів, провайдерів існує конкуренція, ринкове встановлення цін на послуги, обслуговування споживачів і забезпечення їх якісним електрозв'язком. Діяльність у сфері електронних комунікацій регламентується Національною комісією,

що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку (НКЕК), яка видає дозволи на діяльність, ліцензії на використання радіочастотного спектра, контролює її технічне забезпечення. Держава через законодавчі та виконавчі органи (Міністерство цифрової трансформації України) бере участь у забезпеченні економічної безпеки сфери електронних комунікацій, приймаючи необхідні закони та визначаючи стратегічні напрями її діяльності.



Рис. 1. Ієрархічна структура забезпечення економічної безпеки у сфері безпроводового електрозв'язку в Україні

Джерело: побудовано авторами.

Поняття «економічної безпеки держави» безпосередньо пов'язане з визначенням внутрішніх і зовнішніх загроз та ризиків. Зовнішні і внутрішні загрози та ризики сфери безпроводового електрозв'язку представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Зовнішні і внутрішні загрози та ризики сфери безпроводового електрозв'язку

Зовнішні загрози та ризики	Внутрішні загрози та ризики
1	2
1. Зміна геополітичної і міжнародної економічної кон'юнктури	1. Знищення інфраструктури сфери безпроводового електрозв'язку внаслідок бойових дій
2. Зменшення обсягів фінансування США і країнами ЄС національної економіки	2. Ризики погіршення показників діяльності через блекаути
3. Розвиток сфери безпроводового електрозв'язку має відповідати стандартам і актам права Європейського Союзу	3. Дефіцит кваліфікованих трудових ресурсів
4. Ризик обмеження доступу до обладнання через технологічну війну США і Китаю (у Великій Британії, Данії, Грузії, Естонії, Швеції заборонено використання обладнання китайських виробників)	4. Ризики диверсійних кібератак

Закінчення табл. 1

1	2
5. Обмеження у застосуванні технологій з погляду радіочастотного спектра	5. Відсутність грошових ресурсів у всіх операторів для впровадження нових технологій
6. Різна цінова політика на послуги безпроводового електрозв'язку в Україні та країнах ЄС	6. Низька платоспроможність і цифрова грамотність населення, неналежна інформаційна безпека

Джерело: складено авторами на основі [8].

Проаналізуємо ці загрози більш детально. Однією із зовнішніх загроз економічній безпеці є зміна геополітичної і міжнародної економічної кон'юнктури, яка, на думку А. Ставицького, може проявлятися через: розвиток власної обороноздатності країн і збільшення державних витрат на ВПК; розвиток глобальних систем моніторингу (розпізнавання облич, камери спостереження); закриття чи обмеження ринків інших країн; коливання цін на ресурси чи готову продукцію; інфляцію; неподавання критично важливої продукції; обмеження доступу до новітніх технологій та фінансових ринків; девальвацію вітчизняної валюти тощо [9]. Сфера безпроводового електрозв'язку перебуває під впливом цих факторів. Так, оператор мобільного зв'язку «Vodafone Україна» за дев'ять місяців 2024 року отримав скорочення чистого прибутку на 23 %, порівняно з 2023 роком, яке пояснив коливанням валютних курсів.

Другою зовнішньою загрозою або ризиком можна вважати зменшення обсягів фінансування США і країнами ЄС української дотаційної економіки. За роки війни Україна отримала 100,79 млрд дол. зовнішньої фінансової допомоги (33 % як безповоротний грант і 67 % у формі пільгових кредитів), що становить 64 % від потреби фінансування державного бюджету. За цей період дефіцит державного бюджету перевищив 122 млрд дол. і потреба на обслуговування внутрішнього і зовнішнього боргу становила 33,5 млрд дол. [10]. Недостатність фінансування державного бюджету зменшує доступність послуг сфери безпроводового електрозв'язку для населення [11].

Наступним зовнішнім викликом можна вважати те, що розвиток сфери безпроводового електрозв'язку має відповідати стандартам і актам права Європейського Союзу. Так, 22 травня 2024 року Верховна Рада України ухвалила законопроект № 10265 про єдину роумінгову зону з країнами ЄС, згідно з яким українці можуть використовувати тарифи свого мобільного оператора на території 27 країн ЄС протягом чотирьох місяців. У зв'язку зі зміною законодавства перед українськими мобільними операторами постало завдання переукладання угод з європейськими мобільними операторами, доопрацювання білінгових систем та тарифного регулювання. Країни Євросоюзу впроваджували зону «Роумінг як вдома» протягом 10 років (з 2007 по 2017 роки), а Україна через війну проходить цей процес у прискореному режимі [12].

Ризиком для розвитку сфери безпроводового електрозв'язку в Україні є також технологічне протистояння США і Китаю, яке розпочалося влітку 2022 року із заборони китайського TikTok у США. Сенат США прийняв законопроект щодо обмеження загроз у сфері інформаційно-комунікаційних

технологій (Restricting the Emergence of Security Threats that Risk Information and Communication Technology). У цьому документі зазначено, що Міністерство торгівлі США може заборонити технології чи інструменти, якщо вони пов'язані із «іноземним противником США і створюють невиправданий і неприйнятний ризик для національної безпеки і громадян США» [13]. «Іноземними противниками» для США були названі Венесуела, Іран, Китай, Куба, Росія. Китайські технології вже давно панують на американському ринку: 4 із 5 безкоштовних мобільних додатків у США були створені в Китаї, хоч сам Китай обмежив Google, Meta та інші популярні американські медіа у своїй країні [14]. Уряд США залучає своїх партнерів із країн ЄС для тиску на китайський технологічний сектор. Наприклад, Німеччина заборонила використовувати китайське обладнання при розгортанні мережі 5G в країні.

Обмеження у застосуванні технологій з погляду радіочастотного спектра має певний ризик для діяльності у сфері безпроводового електрозв'язку. Радіочастотний спектр є одним із ресурсів будь-якої країни, який забезпечує надходження до державного бюджету завдяки його продажу на аукціонах та сплаті рентних платежів. Наприклад, Велика Британія у 2000 році продала на аукціоні права на мережу мобільного зв'язку 3G за 22,5 млрд фунтів стерлінгів. В «Аналітичній записці з питань порівняльного законодавства щодо справляння рентної плати за користування радіочастотним спектром в Україні» визначено вимоги європейського законодавства та проаналізований досвід країн-членів ЄС щодо справляння рентної плати за користування радіочастотним ресурсом та існуюча ситуація в нашій країні [15]. На жаль, Україна відстає від розвинених країн світу і щодо впровадження мережі 5G, і щодо застосування новітніх технологій користування радіочастотним спектром. Щоб подолати відставання від європейських країн у жовтні 2024 року НКЕК запропонувала зробити в Україні смугу радіочастот 5945-6425 МГц доступною для використання новітнім стандартом широкосмугового радіодоступу Wi-Fi 6E, який використовується у Європі й забезпечує велику пропускну здатність і більшу швидкість [16].

До березня 2022 року існувала різна цінова політика на послуги безпроводового електрозв'язку в Україні та країнах ЄС. У зв'язку з повномасштабною війною і зростанням кількості українських біженців європейські оператори мобільного зв'язку погодилися надавати українцям послуги в країнах ЄС по тарифах «як удома». 10 липня 2024 року було пролонговано угоду про безплатний або дешевий роумінг, який надаватимуть українським мігрантам 22 європейські та 7 українських мобільних операторів.

Щодо внутрішніх загроз. В перші місяці війни економічна безпека сфери безпроводового електрозв'язку забезпечувалася запасом резервів, накопичених у довоєнний період. Внаслідок активних бойових дій сотні базових станцій кожного мобільного оператора були пошкоджені. За оцінкою

Світового банку на липень 2022 року збитки від пошкодження базових станцій і мереж становили 0,71 млрд дол. [17]. Спільними зусиллями операторів мобільного зв'язку у березні 2022 року був запущений національний роумінг, коли при пошкодженні мережі одного оператора споживачі мали можливість приєднатися до активної мережі іншого оператора [18].

У нинішніх умовах погіршення показників діяльності сфери безпроводового електрозв'язку також відбувається через блекаути. Війна й руйнування енергетичних об'єктів триває, тому протягом 2023 року оператори мобільного зв'язку забезпечили базові станції 6049 генераторами та 385 551 акумуляторною батареєю [19], що вимагало від них значних інвестицій. Для збільшення часу автономного електропостачання базових станцій вони закуповували обладнання, яке здатне підтримувати роботу мережі протягом 4-6 годин. Під час відключення електроенергії забезпечення повного автономного живлення залишається складним завданням, оскільки бригадам для підключення генераторів потрібен час для їх запуску. Крім того, мобільним операторам бракує «технічних спеціалістів», які крім генераторів повинні обслуговувати вежі, антени, вузли зв'язку [20].

Диверсійні кібератаки стали ще однією внутрішньою загрозою діяльності сфери безпроводового електрозв'язку. Так, 12 грудня 2023 року відбулась атака хакерів на ядро мережі «Київстару», яке відповідало за маршрутизацію та обробку трафіку між сервісами та абонентами. Внаслідок цієї атаки 24 млн користувачів втратили мобільний зв'язок, інтернет і можливість приєднатися до мереж інших операторів у межах внутрішнього українського роумінгу. Проблеми виникли у роботі всіх систем, пов'язаних з оператором «Київстар»: перестала працювати частина платіжних терміналів та банкоматів деяких українських банків; у багатьох містах довелося вручну вмикати вуличне освітлення і сирени, які сповіщали про повітряну тривогу; не працювали сайти частини інтернет-магазинів, служб таксі, Нової пошти; відбувся збій у роботі охоронних систем та урядових «гарячих ліній». Це призвело до серйозних інфраструктурних проблем по всій Україні. Керівництво «Київстару» звернулося за допомогою для ліквідації наслідків кібератаки до компаній Microsoft, Ericsson, Cisco. Збитки від цієї диверсійної атаки становили понад 100 млн дол. [21].

Низька платоспроможність населення не дозволяє оператором мобільного зв'язку суттєво підвищувати тарифи, щоб збільшити інвестиції у відновлення зруйнованої інфраструктури, забезпечення роботи системи у період блекаутів та впровадження новітніх технологій. В абсолютних показниках ціни на послуги мобільного зв'язку та інтернету в Україні є найнижчими в Європі. Але якщо порівняти відносні показники, то ситуація інша: співвідношення тарифів на мобільний зв'язок та інтернет до валового національного доходу на душу населення у 2023 році становило в Україні 1,36 %, у той час, як середній показник по Європі 0,5 %. У довоєнний період

за 2020-2022 роки обсяг інвестицій у сферу безпроводового електрозв'язку скоротився на 31 %, але за 2023 рік він зріс на 33 % у доларовому еквіваленті порівняно з 2022 роком через потребу забезпечити безперебійну роботу мобільного зв'язку та інтернету в умовах війни [8, с. 36-37].

Можливість активно використовувати послуги сфери безпроводового електрозв'язку залежить від цифрової грамотності населення, яка розраховується в Україні з 2019 року згідно з методологією Європейської комісії щодо визначення індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) за допомогою індикатора цифрових навичок (DSI). Дослідження, проведене у 2023 році показало, що: цифрові навички мають 93 % українців віком 18-70 років і 95% підлітків віком 10-17 років; бажають вдосконалювати свої цифрові навички 58,3 % дорослого населення і 85,0 % підлітків; мобільний зв'язок та інтернет вважають базовою потребою 91 % дорослих українців і 92 % підлітків і саме завдяки йому 58 % опитаних не почуваються самотніми [22].

Цифрова грамотність населення тісно пов'язана з інформаційною безпекою. Мобільний зв'язок та інтернет можуть позитивно й негативно впливати на інформаційний простір людини. Позитивний вплив проявляється у створенні ефективної комунікації між людьми, а негативний – у навмисній чи ненавмисній шкоді від поданої інформації. В умовах воєнного стану для досягнення політичних та воєнних цілей все більше використовуються інформаційно-психологічні операції.

Таким чином, аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз (ризиків) діяльності сфери безпроводового електрозв'язку в контексті забезпечення економічної безпеки показав, що ця сфера є стратегічною галуззю країни, вона потребує державного регулювання, бо безпосередньо впливає на економічний і соціальний розвиток України.

Ми погоджуємось із думкою Т. В. Петреман і К. В. Дубич, які пов'язують поняття «економічної безпеки» з показником «економічного зростання» [23]. Сфера безпроводового електрозв'язку за 2023 рік показала стабільність бізнесу та зростання фінансових і операційних показників. Так найбільші оператори мобільного зв'язку «Київстар», «Vodafone Україна», «Lifecell» за 2023 рік збільшили загальний дохід на 9,8 % – до 61,7 млрд грн, тоді як у 2022 році це зростання становило 5,1 % – 56,2 млрд грн. За динамікою зростання два роки поспіль лідирує «Lifecell», а за обсягом виторгу – «Київстар» [24].

Висновки. Державне регулювання сфери безпроводового електрозв'язку для забезпечення національної економічної безпеки повинно створювати й налагоджувати ефективну систему функціонування цієї сфери, виконувати превентивну, регуляторну, захисну, соціальну та інноваційну функції, сприяти нейтралізації внутрішніх і зовнішніх загроз (ризиків), які можуть негативно вплинути на економічну та соціальну ситуацію в країні.

До зовнішніх загроз діяльності у сфері безпроводового електрозв'язку нами віднесено: зміну геополітичної і міжнародної економічної кон'юнктури, зменшення обсягів фінансування США і країнами ЄС української до-таційної економіки, необхідність української сфери безпроводового елект-розв'язку відповідати стандартам і актам права Європейського Союзу, ризик обмеження доступу до обладнання через технологічну війну США і Китаю, обмеження в застосуванні технологій з погляду радіочастотного спектра, рі-зну цінову політику на послуги безпроводового електрозв'язку в Україні та країнах ЄС. Внутрішніми загрозами (ризиками) діяльності в цій сфері в умо-вах війни визначено: знищення інфраструктури сфери безпроводового електрозв'язку внаслідок воєнних дій, ризики погіршення показників діяль-ності через BLECAUTI, дефіцит кваліфікованих трудових ресурсів, ризики ди-версійних кібератак, відсутність грошових ресурсів у дрібних операторів для впровадження нових технологій, низька платоспроможність і цифрова грамотність населення.

Список використаних джерел

1. Лазоренко Л. В. Аналіз ринку мобільного зв'язку України та напрями його роз-витку / Л. В. Лазоренко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 15. – С. 246-249.
2. Сотниченко В. М. Сучасні виклики та тенденції економічної безпеки телекомуні-каційних підприємств / В. М. Сотниченко // Економіка та управління підприємствами. – 2017. – № 8 – С. 367-371.
3. Тюндер І. С. Концепція розвитку телекомунікацій в Україні / І. С. Тюндер // Віс-ник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2022. – № 1(271). – С. 41-46.
4. Мекшун П. В. Механізм державного регулювання сфери безпроводового елект-розв'язку в Україні / П. В. Мекшун, Л. М. Мекшун // Проблеми і перспективи економіки і управління. – 2024. – № 3. – С. 98-108.
5. Молдован О. О. Економічна безпека держави як базове поняття екосистеми: у по-шуках універсальної дефініції [Електронний ресурс] / О. О. Молдован // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2021. – № 4. – Том 32. – С. 5-12. – Режим доступу: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_4/4.pdf.
6. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] // НІСД. – 31 травня 2023 р. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidy/aktualni-vyklyky-ta-zahrozy-ekonomichniy-bezpetsi-ukrayiny-v>.
7. Провайдерів і операторів мобільного зв'язку пропонують віднести до критичної інфраструктури законом. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sud.ua/uk/news/publication/321133-provayderov-i-operatorov-mobilnoy-svyazi-predlagayut-otnesti-k-kriticheskoy-infrastrukture-zakonom>.
8. Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України-2030. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8.pdf>.

9. Ставицький А. Вплив сучасних геополітичних викликів на економічну безпеку держави / А. Ставицький // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2018. – № 4 (199). – С. 45-54.

10. Міністерство фінансів України. Фінансування державного бюджету України з початку повномасштабної війни. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.mof.gov.ua/uk/news/ukraines_state_budget_financing_since_the_beginning_of_the_full-scale_war-3435.

11. Держбюджет-2024 в контексті зв'язку та цифрового розвитку країни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/243569.html.

12. Стеценко Т. Єдиний роумінг з ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forbes.ua/innovations/ediniy-rouming-z-es-05062024-21581>.

13. Баловсяк Н. Глобальне технологічне протистояння. Китай та США сперечаються за контроль над інноваціями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tyzhden.ua/globalne-tekhnologichne-protystoiannia-kytaj-ta-ssha-sperechaiutsia-za-kontrol-nad-innovatsiiamy>.

14. Blacker A. 4 of the 5 most downloaded apps in the U.S. are developed and published by Chinese companies [Electronic resource]. – Accessed moode: <https://apptopia.com/blog/4-of-the-5-most-downloaded-apps-in-the-u.s.-by-chinese-companies>.

15. Аналітична записка з питань порівняльного законодавства щодо справляння рентної плати за користування радіочастотним спектром [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://research.rada.gov.ua/documents/analyticRSmaterialsDocs/econ_fin_policy/analytical_notes-fpol/74769.html.

16. НКЕК пропонує внесення змін до плану розподілу і користування радіочастотним спектром в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nkek.gov.ua/news/nkek-proponuie-vnesennia-zmin-do-planu-rozpodilu-i-korystuvannia-radiochastotnym-spektrum-v-ukraini>.

17. Міністерство цифрової трансформації України. Світовий банк оцінив збитки українського телеком-ринку у 2,6 мільярда доларів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/news/svitoviy-bank-otsiniv-zbitki-ukrainskogo-telekom-rinku-u-26-mlrd>.

18. Прибителько С. Як працює мобільний зв'язок під час війни [Електронний ресурс] / С. Прибителько. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/28/686357>.

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

20. Федієнко О. Для 10 годин мобільного зв'язку без світла треба інвестиції та армія «технарів» [Електронний ресурс] / О. Федієнко. – Режим доступу: <https://ukr.radio/news.html?newsID=104890>.

21. Жарикова А. Власник «Киїстару» VEON порахував збитки від масштабного збою, спричиненого кібератакою [Електронний ресурс] / А. Жарикова. – Режим доступу: <https://epravda.com.ua/news/2024/01/18/708890>.

22. Дослідження цифрової грамотності в Україні у 2023 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800-ua_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023.pdf.

23. Петреман Т. В. Економічна безпека України: державне управління / Т. В. Петреман, К. В. Дубич // Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – № 19. – С. 81-86.

24. Підгайна Є. «Велика» трійка мобільних операторів у цифрах: рекордне зростання прибутку та витрат [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/publications/20273054-velika-trijka-mobilnih-operatoriv-u-cifrah-rekordne-zrostannya-pributku-ta-vitrat>.

References

1. Lazorenko, L.V. (2017). Analiz rynku mobilnogo zviazku Ukrainy ta napriamy yoho rozvytku [Analysis of the Ukrainian mobile communications market and directions of its development]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national problems of economy*, (15), 246-249.
2. Sotnychenko, V.M. (2017). Suchasni vyklyky ta tendentsii ekonomichnoi bezpeky telekomunikatsiinykh pidpriemstv [Modern challenges and trends in the economic security of telecommunications enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and management of enterprises*, (8), 367-371.
3. Tiunder, I.S. (2022). Kontsepsiia rozvytku telekomunikatsii v Ukraini [Concept of telecommunications development in Ukraine]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia – Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, (1(271)), 41-46.
4. Mekshun, P.V., Mekshun, L.M. (2024). Mekhanizm derzhavnoho rehuliuвання sfery bezprovodovoho elektrozviazku v Ukraini [Mechanism of state regulation of the sphere of wireless electronic communication in Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky i upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (3), 98-108.
5. Moldovan, O.O. (2021). Ekonomichna bezpeka derzhavy yak bazove poniattia ekosysteitu: u poshukakh universalnoi definitsii [Economic security of the state as a basic concept of the eco-system: in search of a universal definition]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Economics and management*, 32(4), 5-12. https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_4/4.pdf.
6. NISD (May 31, 2023). Aktualni vyklyky ta zahrozy ekonomichnii bezpetsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Current challenges and threats to the economic security of Ukraine under martial law]. <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/aktualni-vyklyky-ta-zahrozy-ekonomichniy-bezpetsi-ukrayiny-v>.
7. Provaideriv i operatoriv mobilnogo zviazku proponuiut vidnesty do krytychnoi infrastruktury zakonom [Providers and mobile operators are proposed to be classified as critical infrastructure by law]. (January 20, 2025). <https://sud.ua/uk/news/publication/321133-provayderov-i-operatorov-mobilnoy-svyazi-predlagayut-otnesti-k-kriticheskoy-infrastrukture-zakonom>.
8. Stratehiia rozvytku sfery elektronnykh komunikatsii Ukrainy-2030 [Strategy for the Development of the Electronic Communications Sector of Ukraine-2030]. (n.d.). <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8.pdf>.
9. Stavytskyi, A. (2018). Vplyv suchasnykh heopolitychnykh vyklykiv na ekonomichnu bezpeku derzhavy [The impact of modern geopolitical challenges on the economic security of the state]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Eko-nomika – Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 4(199), 45-54.
10. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Finansuvannya derzhavnoho biudzhetu Ukrainy z pochatku povnomasshtabnoi viiny [Ministry of Finance of Ukraine. Financing the State Budget of Ukraine since the Beginning of the Full-Scale War]. (2025). https://www.mof.gov.ua/uk/news/ukraines_state_budget_financing_since_the_beginning_of_the_full-scale_war-3435.

11. Derzhbiudzhzet-2024 v konteksti zviazku ta tsyfrovoho rozvytku krainy [State Budget-2024 in the context of communications and digital development of the country]. (2025). https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/243569.html.

12. Stetsenko, T. Yedyni rouminh z YeS [Single roaming with the EU]. (n.d.). <https://forbes.ua/innovations/ediniy-rouming-z-es-05062024-21581>.

13. Balovsiak, N. Hlobalne tekhnolohichne protystoiannia. Kytai ta SShA sperecha-yutsia za kontrol nad innovatsiiamy [Global technological confrontation. China and the United States argue for control over innovation]. (April 25, 2023). <https://tyzhden.ua/hlobalne-tekhnolohichne-protystoiannia-kytaj-ta-ssha-sperechaiutsia-za-kontrol-nad-innovatsiiamy>.

14. Blacker, A. (n.d.). 4 of the 5 most downloaded apps in the U.S. are developed and published by Chinese companies. <https://apptopia.com/blog/4-of-the-5-most-downloaded-apps-in-the-u.s.-by-chinese-companies>.

15. Analitychna zapyska z pytan porivnialnoho zakonodavstva shchodo spravliannia rentnoi platy za korystuvannia radiochastotnym spektrom [NKEK proposes amendments to the plan for the allocation and use of radio frequency spectrum in Ukraine]. (June 17, 2024). https://research.rada.gov.ua/documents/analyticRSmaterialsDocs/econ_fin_policy/analytical_notes-fpol/74769.html.

16. NKEK proponuie vnesennia zmin do planu rozpodilu i korystuvannia radiochastotnym spektrom v Ukraini [NKEK proposes amendments to the plan for the allocation and use of radio frequency spectrum in Ukraine]. (October 24, 2024). <https://nkek.gov.ua/news/nkek-proponuie-vnesennia-zmin-do-planu-rozpodilu-i-korystuvannia-radiochastotnym-spektrom-v-ukraini>.

17. Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. Svitovyi bank otsinyv zbytky ukrainskoho telekom-rynku u 2,6 miliarda dolariv [Ministry of Digital Transformation of Ukraine. The World Bank estimated the losses of the Ukrainian telecom market at \$ 2.6 billion]. (July 28, 2022). <https://thedigital.gov.ua/news/svitoviy-bank-otsiniv-zbitki-ukrainskogo-telekom-rinku-u-26-mlrd>.

18. Prybytko, S. (2022). *Yak pratsiuie mobilnyi zviazok pid chas viiny* [How mobile communications work during war]. <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/28/686357>.

19. Elektronni komunikatsii v Ukraini v tsyfrakh: zvit NKEK [Electronic communications in Ukraine in numbers: NKEK report]. (2024). <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=99&id=2972&language=uk>.

20. Fediienko, O. (2024). *Dlia 10 hodyn mobilnoho zviazku bez svitla treba investysii ta armiia «tekhonariv»* [For 10 hours of mobile communication without electricity, investments and an army of "techies" are needed]. <https://ukr.radio/news.html?newsID=104890>.

21. Zharykova, A. (2024). *Vlasnyk «Kyistaru» VEON porakhuvav zbytky vid masshtabnoho zboiu, sprychynenoho kiberatakoiu* [The owner of "Kiystar" VEON calculated the losses from a large-scale failure caused by a cyberattack]. <https://epravda.com.ua/news/2024/01/18/708890>.

22. Doslidzhennia tsyfrovoy hramotnosti v Ukraini u 2023 rotsi [Research on digital literacy in Ukraine in 2023]. (2023). https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800-ua_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023.pdf.

23. Petreman, T.V., Dubych, K.V. (2021). Ekonomichna bezpeka Ukrainy: derzhavne upravlinnia [Economic security of Ukraine: state management]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (19), 81-86.

24. Pidhaina, Ye. (2024). *«Velyka» triika mobilnykh operatoriv u tsyfrakh: rekordne zros-tannia prybutku ta vytrat* [The "Big" Three Mobile Operators in Figures: Record Growth in Profit and Expenses]. <https://mind.ua/publications/20273054-velika-trijka-mobilnih-operatoriv-u-cifrah-rekordne-zrostannya-pributku-ta-vitrat>.

Отримано 03.02.2025

UDC [338.2:654.1]:351.746.1(477)

Maksym Zabashtanskyi

Doctor of Economics, Professor,
Director Educational-Scientific Institute of nature management and humanities
Chernihiv National University of Technology (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)

Pavlo Mekshun

PhD in Economic, Doctoral Student at the Department of Economics, Accounting and Taxation
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: pavel.mekshun@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-4130-9939>
ResearcherID: [H-3607-2014](https://orcid.org/0000-0003-4130-9939)

IMPACT OF STATE REGULATION OF THE WIRELESS TELECOMMUNICATIONS SPHERE ON ENSURING ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE

In the article, the main functions of state regulation of wireless telecommunications to ensure economic security of the country are highlighted as follows: preventive, regulatory, protective, social and innovative. Main tasks of economic security are summarized and it was concluded that it is capable of protecting national interests, withstanding internal and external threats, and influencing implementation of effective management. The hierarchical structure of ensuring economic security in wireless telecommunications in Ukraine is considered. The external and internal threats (risks) to activities in wireless telecommunications in times of war are identified and analysed. External threats include: changes in the geopolitical and international economic environment, reduction in US and EU funding for the Ukrainian subsidised economy, and the need for the Ukrainian wireless telecommunications sector to comply with EU standards and legislation, the risk of restricted access to equipment due to the US-China technology war, restrictions on the use of technologies in terms of radio frequency spectrum, and different pricing policies for wireless telecommunications services in Ukraine and the EU. Internal threats (risks) to activities in this area in times of war are identified as follows: destruction of the wireless telecommunications infrastructure as a result of hostilities, risks of deterioration in performance due to blackouts, shortage of skilled labour, risks of sabotage cyberattacks, lack of funds for mobile operators to implement new technologies, low solvency and digital literacy of the population. It is concluded that the sphere of wireless telecommunications is a strategic industry of the country, it directly affects economic security and requires state regulation.

Keywords: state regulation; wireless telecommunications sector; economic security; protection of national interests; internal and external threats (risks).

Fig.: 1. **Table:** 1. **References:** 24.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-136-145](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-136-145)

УДК 338.246.027:[336.225.51:332.872.23

JEL Classification: O18; H21

Ірина Іванівна Кичкодоктор економічних наук, професор кафедри управління персоналом та бізнес-технологій
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)E-mail: ira41215@ukr.net ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1110-4177>

ResearchID: H-1753-2016

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ У ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

У статті розглянуто проблемні питання функціонування житлово-комунального господарства. Сформульовано стратегічні напрями стабілізації діяльності житлово-комунального господарства України в умовах дії воєнного стану. Визначено ключові пріоритети внутрішньої та зовнішньої соціальної відповідальності підприємств ЖКГ. Аргументовано необхідність розширення діапазону соціальної відповідальності підприємств ЖКГ у частині оптимізації рівня тарифів за надані комунальні послуги відповідно до якості наданих послуг та купівельної спроможності населення, формування у споживачів комунальних послуг мотивів до раціонального споживання води, газу, теплової енергії. Запропоновано розглядати тарифну політику як інструмент взаємодії споживачів комунальних послуг, підприємств ЖКГ, держави. Зосереджено увагу на проблемі ресурсоощадження та напрямах її вирішення. У статті зазначено, що знос основних фондів ЖКГ зумовлює значні втрати води, тепла, електроенергії при наданні комунальних послуг, що збільшує вартість наданих послуг і стає однією із причин завищення тарифів на послуги ЖКГ. Інвестування коштів у модернізацію та ремонт основних фондів ЖКГ сприятиме ресурсоощадженню та зниженню тарифів.

Ключові слова: соціальні інвестиції; тарифна політика; соціальна відповідальність бізнесу; міграція, демографія, субсидування населення; житлово-комунальне господарство (ЖКГ); особисті потреби, потреби в житлі.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 11.

Постановка проблеми. Руїнування об'єктів житлового фонду внаслідок ведення активних воєнних дій на території України суттєвим чином загострили проблеми в кожній із підсистем житлово-комунального господарства: зруйновано значну частину житлового фонду; частина житлових будинків і нежитлових будинків, водопровідних, каналізаційних, теплових мереж, мостів, шляхопроводів перебувають в аварійному стані; ускладнились фінансові, організаційні, технічні умови газо-, тепло-, електро-, водопостачання і водовідведення, обслуговування ліфтового господарства, систем внутрішньо будинкових комунікацій, підтримання в належному стані житлового, нежитлового фонду, прибудинкових територій (робота з відходами, освітлення, озеленення території тощо); погіршилась якість надання комунальних послуг. Враховуючи той факт, що житлово-комунальне господарство (ЖКГ) у процесі надання комунальних послуг населенню має сприяти задоволенню ключового елементу особистих потреб населення – потреб в житлі, то можна зробити висновок, що суттєво погіршився рівень задоволення особистих потреб населення, що негативно впливає на продуктивність праці, демографічну ситуацію в країні, динаміку міграційних процесів [1].

Аналіз останніх досліджень. Питання діяльності підприємств ЖКГ, соціальної відповідальності бізнесу, соціального підприємництва були та залишаються предметом дослідження учених. Так, В. М. Геєць сформулював перспективи впровадження політики соціальної якості в контексті повоєнного відновлення України [2], А. Браунагель, В. Гурочкіна конкретизували види та функції соціальних підприємств, що діють в Україні в умовах воєнного стану для подолання безробіття, навчання, підвищення соціальної активності вразливих груп населення [3], Т. А. Заяць визначила стратегічні напрями соціальної політики, що має бути спрямована на подолання бідності [4], Д. Райко, І. Царик сформулювали концепції та методичні підходи до визначення змісту, оцінки соціальної відповідальності бізнесу [5; 6]. Г. А. Жовтяк, В. А. Волохов, І. В. Волохова систематизували проблеми ЖКГ та можливі напрями їх вирішення [7], С. В. Брадул, В. М. Беленцов деталізували питання ресурсощадження підприємств ЖКГ, К. С. Савенко визначила можливості виникнення фінансових проблем функціонування підприємств ЖКГ та їх вплив на фінансово-економічну безпеку споживачів послуг [8].

Метою статті є дослідити особливості соціальної відповідальності підприємств житлово-комунального господарства України в період дії воєнного стану та післявоєнного функціонування.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових робіт, у яких досліджуються соціальні аспекти діяльності підприємств ЖКГ, залишається нерозкритим питання щодо напрямів розвитку соціальної відповідальності підприємств ЖКГ в умовах дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України.

Виклад основного матеріалу. Поєднуючи виробничу, екологічну, обслуговуючу, енергетичну та санітарно-гігієнічні функції, забезпечуючи безперебійне надання комунальних послуг, обслуговування комунальної інфраструктури, будівництво, реконструкцію водопровідних і каналізаційних мереж, зливостоків, благоустрій територій, ремонт, капітальний ремонт і реконструкцію житлового фонду, теплових мереж, котелень, зниження енергетичної складової комунальних послуг, вивезення та утилізацію відходів, підприємства ЖКГ дають можливість населенню України задовольнити частину базових потреб у складних умовах дії на території України воєнного стану. При дефіциті бюджетів практично всіх рівнів не менш важливим є виконання і економічної функції підприємствами ЖКГ – беззбитковий рівень функціонування, отримання доходів, сплата податків, утримання штату працівників.

Ще до ведення активних військових дій на території України науковці, практики неодноразово наголошували на високому рівні зношеності мереж ЖКГ, зокрема, водопостачання, водовідведення (становить понад 60 %), високому рівні зносу конструкцій та внутрішніх систем багатоквартирних будинків, що суттєво погіршує якість надання комунальних послуг, а руйнація

в результаті воєнних дій взагалі унеможливилося їх надання на певних територіях [7]. До того ж надання житлово-комунальних послуг в Україні має високий рівень енергетичного та ресурсного споживання. Частково вирішити проблему високого зносу, низької якості надання комунальних послуг, їхньої високої енергетичної та ресурсної місткості дасть змогу переобладнання, ремонт систем та мереж за допомогою інвестицій (зокрема, соціальних інвестицій у ЖКГ). При цьому джерела інвестицій мають бути диверсифіковані, залучатись кошти самих як підприємств ЖКГ, так і зовнішніх інвесторів, держави та місцевих органів самоврядування.

В умовах дії воєнного стану та після його закінчення актуалізується проблема розширення діапазону соціальної відповідальності підприємств ЖКГ у частині оптимізації рівня тарифів за надані комунальні послуги відповідно до якості наданих послуг та купівельної спроможності населення, формування у споживачів комунальних послуг мотивів до раціонального використання води, тепла, електроенергії тощо, зокрема, через цінову, інформаційну політику). При цьому соціальна відповідальність підприємств ЖКГ має бути направлена не тільки на підтримку працівників підприємства, що безперечно сприяє збереженню його трудового потенціалу, але і враховувати принцип доступності для споживачів комунальних послуг.

Нині, коли тисячі сімей втратили житло, майно, роботу, знизився рівень життя значної частини населення, важливим є: забезпечення доступності прийнятних житлових умов для малозабезпечених сімей, військовослужбовців та членів їхніх сімей; утворення та ефективного, безперебійного функціонування державних і місцевих фондів фінансових ресурсів на оплату пільг, субсидій, компенсацій і втрат у житлово-комунальній сфері; активізацію зусиль центральних та місцевих органів виконавчої влади, приватних фірм з нарощування обсягів введеного житла; розширення джерел фінансового житлового будівництва зі збільшенням частки позабюджетних інвестицій; забезпечення пріоритетів приватного житла.

Соціальна відповідальність підприємств ЖКГ, зокрема відповідальність перед працівниками, отримувачами комунальних послуг за їхню якість, ціну, доступність, державою та населенням за сплачені податки, екологічні наслідки своєї діяльності може стримуватись чи реалізовуватись повною мірою через невиконання платіжної дисципліни споживачами комунальних послуг. Тому соціальну відповідальність підприємств ЖКГ потрібно розглядати у взаємозв'язку із соціальною відповідальністю споживачів комунальних послуг, які мають ощадливо використовувати ресурси (воду, тепло, електроенергію, газ), своєчасно оплачувати комунальні послуги.

Падіння рівня життя населення, недосконала тарифна політика, у результаті якої діють високі тарифи, незрозумілий механізм їх нарахування, зумовлюють такі деструктивні процеси як несплата (часткова оплата, невчасна

оплата) комунальних послуг. Так, станом на 01.06.2024 заборгованість населення за спожиті комунальні послуги становила 42 270,8 млн грн, переважна більшість якої (74,9 %) становила заборгованість з постачання теплової енергії та постачання гарячої води. Лідерами по заборгованості стали Харківська, Київська та Дніпропетровська області (рис. 1).

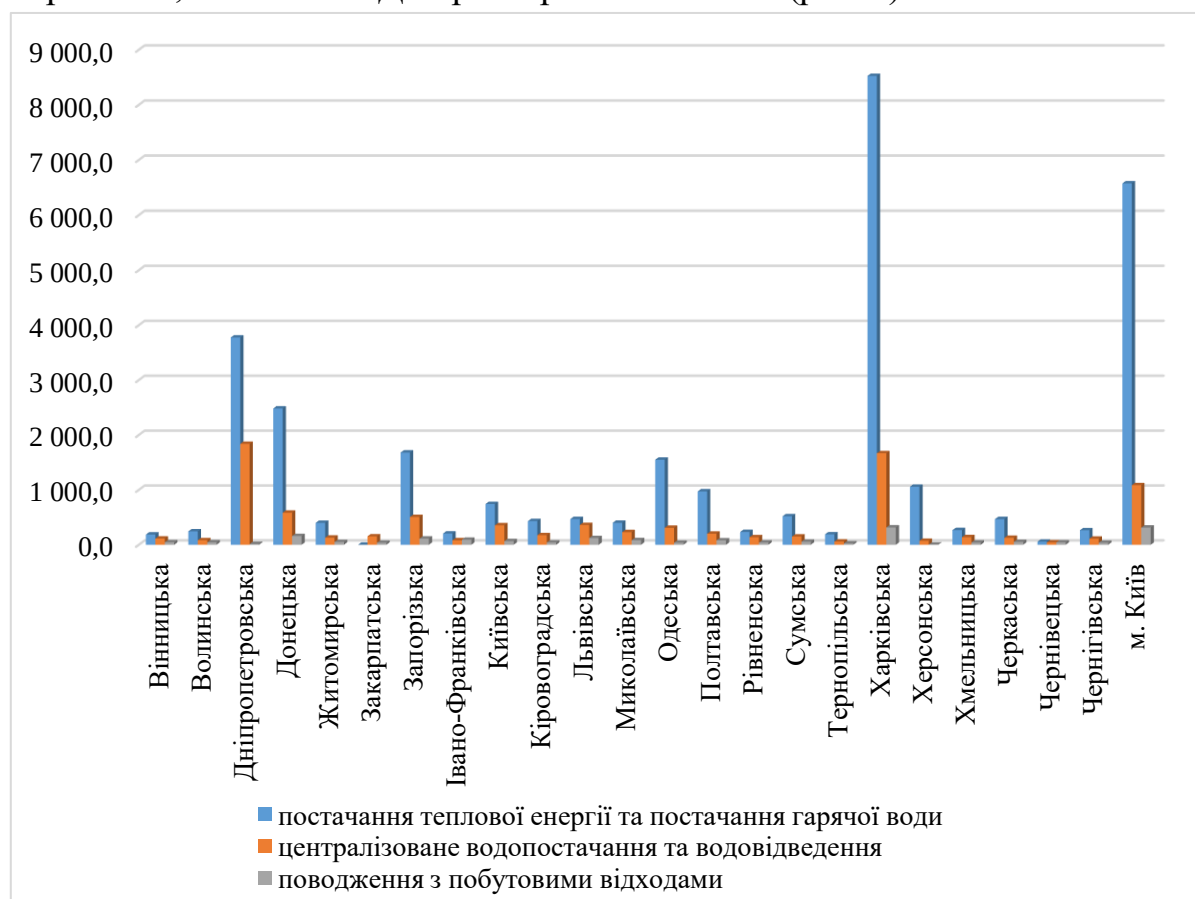


Рис. 1. Загальна сума заборгованості населення за спожиті комунальні послуги, млн грн на 01.06.2024

Джерело: складено автором на основі [9].

ЖКГ протягом багатьох десятиліть залишається енерго- та ресурсомною галуззю економіки. Водночас брак інвестицій не дозволяє впроваджувати ресурсоощадні технології. Знос мереж та систем підприємств ЖКГ зумовлюють значні втрати води, електричної енергії, теплоносіїв (30-50 % від загального обсягу наданих послуг) [10], які входять у вартість наданих послуг і стають однією із причин завищення тарифів на послуги ЖКГ. Інвестування коштів у модернізацію та ремонт основних фондів ЖКГ сприятиме ресурсоощадженню, зниженню тарифів, підвищить рівень залежності тарифів від якості наданих комунальних послуг.

Ключовими пріоритетами, які мають визначати напрями внутрішньої соціальної відповідальності підприємств ЖКГ у період дії воєнного стану та післявоєнний час є: соціальні інвестиції за рахунок диверсифікованих джерел у ремонт, переоснащення, оновлення мереж та систем ЖКГ, формування

ефективно діючого механізму формування соціальних пакетів, програм мотивації, кар'єрного зростання, підвищення професійної кваліфікації, перекваліфікації, тренінгів, стажування, корпоративного навчання; реінтеграція демобілізованих працівників у роботу колективу, створення їм можливостей для адаптації до нових економічних реалій та для продуктивної праці; надання соціальної підтримки працівникам та членам їх сімей, особливо тим, хто постраждав від ведення військових дій на території України [11]. Реалізація зазначених пріоритетів дозволить підприємствам ЖКГ покращити якість надання комунальних послуг, соціально-психологічний клімат у колективі, покращити репутацію підприємств, сприятиме покращенню їх рейтингу на ринку праці регіону (таблиця 1).

Таблиця 1

Ключові напрями СВБ суб'єктів ЖКГ в умовах дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України

Суб'єкти	Напрямок СВБ	Заходи
Підприємства (внутрішня соціальна відповідальність)	Безпека праці, виплата заробітної плати	Стабільна виплата заробітної плати, надання додаткового медичного і соціального страхування працівникам
	Реінтеграція, перекваліфікація персоналу	Повернення демобілізованих працівників до роботи, створення умов для їх адаптації. Надання матеріальної допомоги демобілізованим працівникам. Навчання, розвиток додаткових навичок для адаптації до змін на ринку праці. Організація навчальних курсів, професійне навчання.
	Соціальні інвестиції. Удосконалення умов праці	Забезпечення безпеки праці, модернізація робочих місць. Ремонт пошкоджених, зношених об'єктів, мереж та систем.
Підприємства (зовнішня соціальна відповідальність)	КСВ та підтримка громад	Спрямування ресурсів на відновлення інфраструктури та підтримку регіонів, охорону навколишнього середовища. Участь у ліквідації наслідків воєнних дій. Відповідальне ставлення до споживачів товарів і послуг (якість послуг, тарифна політика). Благодійні ініціативи, екологічні програми.
Споживачі комунальних послуг	Екологічні та фінансові аспекти споживання комунальних послуг	Ощадливе використання ресурсів (води, тепла, електроенергії, газу), своєчасна оплата отриманих комунальних послуг.

Джерело: складено автором.

Одним із важливих елементів соціальної відповідальності є реінтеграція в роботу колективу демобілізованих працівників. Перед підприємствами ЖКГ, як і будь-якими іншими суб'єктами господарювання, постає складне завдання повернути демобілізованих працівників до нормального робочого

процесу та забезпечити їх адаптацію до нових умов існування шляхом: створення умов для їх реабілітації та професійного зростання; надання працівникам матеріальної та соціальної допомоги; надання психологічних консультацій; створення сприятливих умов праці, гнучкий графік роботи тощо.

Зовнішня соціальна відповідальність підприємств ЖКГ у частині участі в реалізації соціальних проєктів, спрямованих на підтримку місцевих громад, відновлення інфраструктури (наданні різних видів допомоги, техніки для відновлення соціальної інфраструктури, відбудові та ремонті шкіл, лікарень, спортивних об'єктів), сприятиме забезпеченню життєдіяльності громад у післявоєнний період, формуванню позитивного іміджу підприємств ЖКГ як соціально відповідальних. Післявоєнний період може ознаменуватись значним зростанням безробіття в регіонах, які постраждали від воєнних дій, тому створення нових робочих місць у цих регіонах є важливим кроком у подоланні економічної кризи та відновленні добробуту місцевого населення. Основними ініціативами для створення робочих місць можуть бути: підвищення рівня зайнятості на підприємствах ЖКГ; інвестиції в інфраструктуру, ремонт, оновлення зношених мереж та систем.

До основних шляхів стабілізації ситуації в ЖКГ та збільшення рівня соціальної відповідальності можна віднести створення мотиваційного механізму генерування та диверсифікації соціальних інвестицій у оновлення, модернізацію основних засобів житлово-комунального господарства з метою зменшення ресурсних та енергетичних витрат при наданні комунальних послуг. Збільшення ефективності використання енергоносіїв та інших ресурсів, радикальне зниження енергоемності виробництва, підвищення енергоефективності будинків, створення стимулів та умов для переходу економіки на раціональне використання та економне витрачання енергоресурсів, використання енергозберігаючих систем дасть можливість істотно зменшити витрати споживачів комунальних послуг. Для реалізації ресурсозберігаючих технологій диверсифікацію соціальних інвестицій доцільно здійснювати шляхом: отримання кредитних ресурсів комерційних банків, бюджетного фінансування на конкретні проєкти коштом державного бюджету та органів місцевого самоврядування; залучення інвесторів під конкретні програми оновлення та відбудови об'єктів ЖКГ (рис. 2).

При оновленні основних засобів ЖКГ, використанні ресурсозберігаючих технологій, введенні пільг для підприємств ЖКГ, запровадженні програм енергозбереження та інновацій, модернізації мереж і систем може бути знижена собівартість виробництва комунальних послуг, що дасть змогу знизити тарифи на комунальні послуги.

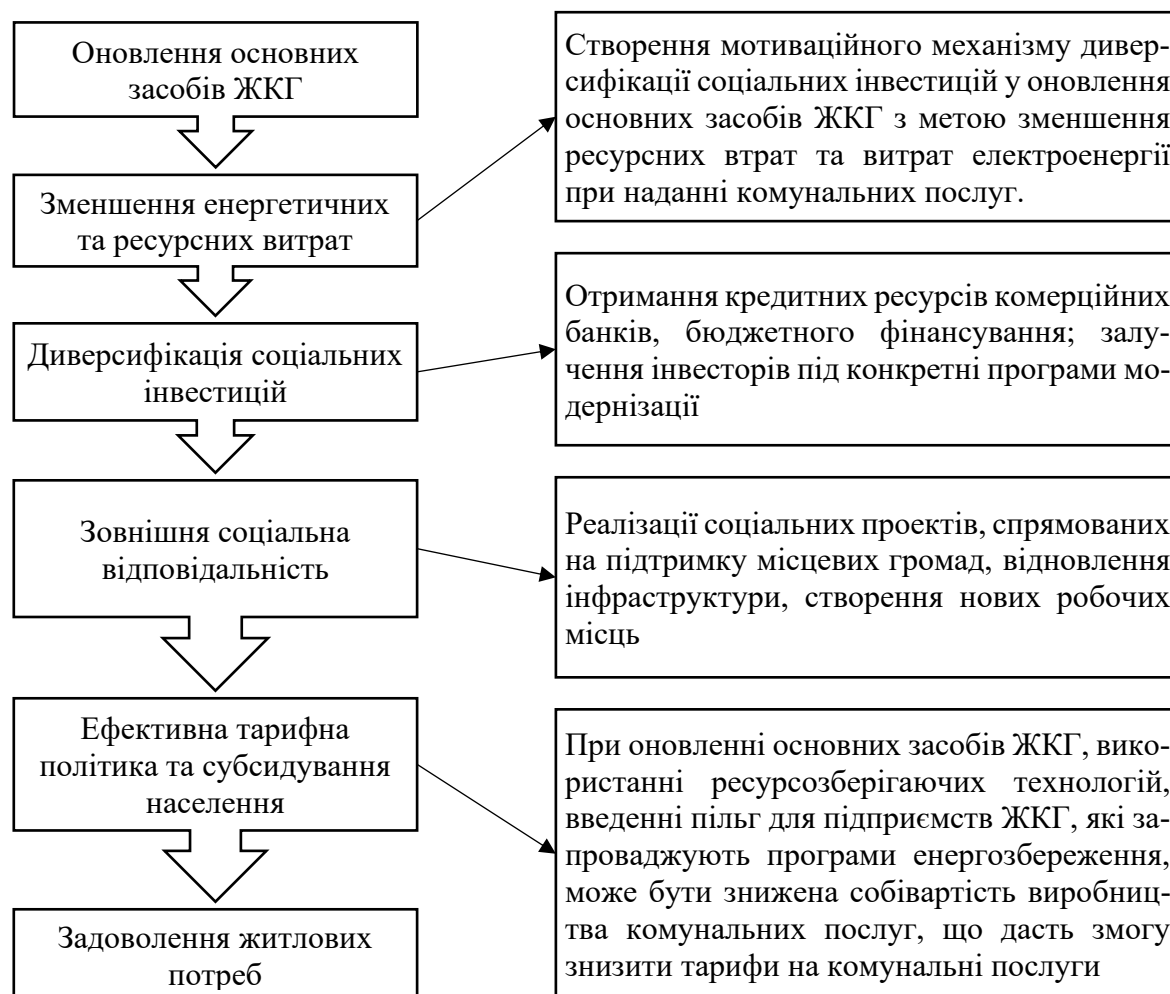


Рис. 2. Напрями стабілізації діяльності житлово-комунального господарства України в умовах дії воєнного стану

Джерело: складено автором.

Висновки та пропозиції. Інвестування коштів у модернізацію та ремонт основних фондів ЖКГ сприятиме ресурсозбереженню. Зниження енергетичної, ресурсної складової комунальних послуг та на цій основі зниження тарифів на них дасть змогу зменшити витрати споживачів та частково вирішити питання не платежів у комунальній сфері.

Ключовими напрямками внутрішньої соціальної відповідальності підприємств ЖКГ у період дії воєнного стану та післявоєнний час є: соціальні інвестиції за рахунок диверсифікованих джерел у ремонт, переоснащення, оновлення мереж та систем ЖКГ, формування ефективно діючого механізму формування соціальних пакетів для працівників, програм мотивації, кар'єрного росту, підвищення професійної кваліфікації, перекваліфікації, тренінгів, стажування, корпоративного навчання; повернення демобілізованих працівників, їх реінтеграція в роботу колективу, створення їм можливостей для адаптації до нових економічних реалій та створення умов для продуктивної праці; надання соціальної підтримки працівникам та членам їх сімей.

Зовнішня соціальна відповідальність підприємств ЖКГ у частині участі у реалізації соціальних проєктів, спрямованих на підтримку місцевих громад, відновленні інфраструктури (наданні різних видів допомоги, техніки для відновлення соціальної інфраструктури, відбудові та ремонті шкіл, лікарень, спортивних об'єктів), створення нових робочих місць сприятиме забезпеченню життєдіяльності громад у післявоєнний період, формуванню позитивного іміджу підприємств ЖКГ як соціально відповідальних.

Список використаних джерел

1. Кичко І. І. Соціально-економічні детермінанти особистих потреб / І. І. Кичко. – Чернігів: Чернігівський державний технологічний університет, 2013. – 333 с.
2. Геєць В. М. До питання теорії і практики політики соціальної якості в повоєнній Україні / В. М. Геєць // Економіка України. – 2023. – № 4. – С. 3-22. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.04.003>.
3. Гурочкіна В. Соціальні підприємства в умовах війни vs ринок праці та демографічна ситуація України / В. Гурочкіна, А. Браунагель // Сталий розвиток економіки. – 2024. – № 3(50). – С. 271-282. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-41>.
4. Заяць Т. А. Стратегічні напрями формування соціальної політики, орієнтованої на обмеження бідності [Електронний ресурс] / Т. А. Заяць // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2010. – Спец. вип.: Соціально-трудова відносина: теорія та практика : у 3 т. – Т. 3. – С. 112-119. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/items/f37b9921-2239-495a-8bd6-563c5cc6dd35>.
5. Царик І. М. Регулятивні інструменти посилення соціальної відповідальності бізнесу в системі національної економіки: монографія; Чернігів. держ. ін-т права, соц. технологій та праці. – Чернігів : [б. в.], 2011. – 152 с.
6. Райко Д. В. Соціальна відповідальність як інструмент управління сталим розвитком промислового підприємства [Електронний ресурс] / Д. В. Райко, О. І. Подрез // Проблеми економіки. – 2020. – № 1. – С. 173-189. – Режим доступу: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001124239>.
7. Жовтяк Г. Стратегічні напрями розвитку житлово-комунального господарства регіону / Г. Жовтяк, І. Волохова, В. Волохов // Підприємництво та інновації, 2021. – № 17 – С. 56-59. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.11>
8. Савенко К. С. Фінансові проблеми функціонування підприємств ЖКГ та їх вплив на фінансово-економічну безпеку споживачів послуг [Електронний ресурс] / К. С. Савенко // Інфраструктура ринку. – 2020. – Вип. 42. – С. 199-204. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifctr_2020_42_36.
9. Сфера комунальних послуг . Економіка та тарифна політика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/>.
10. Брадул С. В. Науково-методичні основи реалізації програм ресурсозбереження у житлово-комунальному господарстві регіонів України / С. В. Брадул, В. М. Беленцов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 4. – С. 162-166.
11. Кичко І. І. Перспективи оцінки соціальних інвестицій в контексті сталого розвитку / І. І. Кичко, Г. С. Лопушняк, І. М. Царик // Науковий вісник полісся. – 2018. – № 3. – С. 19-24.

References

1. Kychko, I.I. (2013). *Sotsialno-ekonomichni determinanty osobystykh potreb [Socio-economic determinants of personal needs]*. Chernihiv State Technological University.
2. Heyets, V.M. (2023). Do pytannya teorii i praktyky polityky sotsialnoi yakosti v povoiennii Ukraini [On the issue of theory and practice of social quality policy in post-war Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, (4), 3-22. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.04.003>.
3. Hurochkina, V., & Braunahel, A. (2024). Sotsialni pidpriemstva v umovakh viiny vs rynok pratsi ta demografichna sytuatsiia Ukrainy [Social enterprises in wartime conditions vs. the labor market and demographic situation of Ukraine]. *Stalyy rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, (3(50)), 271-282. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-41>.
4. Zayats, T.A. (2010). Stratehichni napriamy formuvannia sotsialnoi polityky, oriiientovanoi na obmezheniya bidnosti [Strategic directions of forming social policy, focused on poverty reduction]. *Formuvannia rynkovoyi ekonomiky – Formation of market economy*. Special issue: Social and labor relations: theory and practice (Vol. 3, 112-119). KNEU. <https://ir.kneu.edu.ua/items/f37b9921-2239-495a-8bd6-563c5cc6dd35>.
5. Tsaryk, I.M. (2011). *Rehuliatyvni instrumenty posylennia sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu v systemi natsionalnoi ekonomiky [Regulatory instruments for strengthening the social responsibility of business in the system of the national economy]*. Chernihiv State Institute of Law, Social. Technologies and Labor.
6. Rayko, D.V., & Podrez, O.I. (2020). Sotsialna vidpovidalnist yak instrument upravlinnia stalym rozvytkom promysloвого pidpryyemstva [Social responsibility as a tool for managing the sustainable development of an industrial enterprise]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, (1), 173-189. <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001124239>.
7. Zhovtyak, H., Volokhova, I., & Volokhov, V. (2021). Stratehichni napriamy rozvytku zhytlovo-komunal'nogo hospodarstva rehionu [Strategic directions of development of housing and communal services of the region]. *Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi – Entrepreneurship and Innovation*, (17), 56-59. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.11>.
8. Savenko, K.S. (2020). Finansovi problemy funktsionuvannia pidpryyemstv ZHK·H ta yikh vplyv na finansovo-ekonomichnu bezpeku spozhyvachiv posluh [Financial problems of functioning of housing and communal services enterprises and their impact on the financial and economic security of service consumers]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, 42, 199-204. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcetr_2020_42_36.
9. Sfera komunal'nykh posluh. Ekonomika ta taryfna polityka [The sphere of public utilities. Economics and tariff policy]. (n.d.). <https://mtu.gov.ua>.
10. Bradul, S.V., & Byelyentsov, V.M. (2012). Naukovo–metodychni osnovy realizatsiyi prohran resursozberezhennya u zhytlovo–komunal'nomu hospodarstvi rehioniv Ukrayiny [Scientific and methodological foundations of the implementation of resource saving programs in the housing and communal services of the regions of Ukraine]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukrayini – Formation of market relations in Ukraine*, (4), 162-166.
11. Kychko, I.I., Lopushnyak, H.S., & Tsaryk, I.M. (2018). Perspektyvy otsinky sotsial'nykh investysiy v konteksti staloho rozvytku [Prospects for assessing social investments in the context of sustainable development]. *Naukovyy visnyk Polissya – Scientific Bulletin of Polissya*, (3), 19-24.

Отримано 29.01.2025

UDC 338.246.027:[336.225.51:332.872.23

Iryna Kychko

Doctor of Economics,

Professor of the Department of Personnel Management and Business Technologies

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: ira41215@ukr.net. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1110-4177>

ResearcherID: H-1753-2016

SOCIAL RESPONSIBILITY OF HOUSING AND COMMUNAL SERVICES ENTERPRISES OF UKRAINE DURING THE PERIOD OF MARTIAL STATE AND POST-WAR FUNCTIONING

In the article, problems of functioning of housing and communal services are considered. In the paper, possible ways to expand social responsibility of enterprises of housing and communal services are identified to increase social efficiency of their activities, to solve social problems of the region, and to improve the quality of housing and communal services. Strategic directions for stabilizing activities of housing and communal services in Ukraine under martial law are formulated.

The key priorities of internal social responsibility of enterprises of housing and communal services during the martial law period are identified, including: generating and placing social investments for the repair, re-equipment, and renewal of utility networks and systems, development of programmes for motivation, career development, professional development, retraining, internships, and corporate training of employees; return of mobilised employees and their reintegration into the workforce; provision of social support to employees and their families, especially those affected by military operations in Ukraine.

Elements of external social responsibility of enterprises of housing and communal services in terms of participation in social projects aimed at supporting local communities, restoring regional infrastructure, generating social investments in repair and renewal of fixed assets are identified.

The author argues that it is necessary to expand the range of social responsibility of utility companies in terms of optimising the level of tariffs for utilities in accordance with their quality and purchasing power of the population, and to create motives for rational consumption of utilities among consumers. It is proposed to consider the tariff policy as a tool for interaction between consumers of public utilities, enterprises of housing and communal services, and the state.

The focus is on the problem of resource conservation and ways to solve it. It is noted in the article that depreciation of fixed assets of the housing and utilities sector causes significant losses of water, heat, and electricity by providing utilities, which are included in the cost of services provided and become one of the reasons for overstatement of tariffs for housing and utilities services. Investing in the modernisation and repair of fixed assets in the housing and utilities sector will help to save resources and reduce tariffs.

Keywords: social investments tariff policy; social responsibility of business; migration; demography; subsidising the population; housing and communal services; personal needs; housing need.

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

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-146-158](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-146-158)

UDC 004:[658.7:339.176]

JEL Classification: L81

Olha Popelo

Doctor of Economic Sciences, 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>

Oleksandr Svyridenko

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

E-mail: globaltranssm@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8734-5373>

THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN DEVELOPMENT OF THE LOGISTICS SYSTEM OF THE TRADE ENTERPRISE

The article highlights the main approaches to interpreting the essence of the concept of “digital technologies”, namely: instrumental, innovative and information-technological, which allowed giving the author's definition of this term. Factors were revealed that show relevance of logistics at the current stage of development of market relations. The essence of the logistics system of the trading enterprise was studied, the goal, objectives, main functions and principles of its functioning were determined. Information technologies that can be used in managing the logistics process of the trade enterprise were highlighted, namely: ERP, MRPII, CSRP, TMS, WMS, CRM, SRM, SCM and E-commerce systems, and their characteristics and automation objects are given. Digital technologies are described that allow trading enterprises to more effectively manage the logistics system, including artificial intelligence (AI), big data (Big Data) and analytical systems, Internet of Things (IoT), CRM and ERP systems, and blockchain technology.

Keywords: digital technologies, artificial intelligence, Big Data, IoT, CRM, ERP, blockchain, e-commerce, logistics system, trade company, digitalization, logistics, digitalization.

Fig.: 3. Table: 1. References: 22.

Problem statement. The current stage of business development is characterized by constantly growing competition, globalization of markets and supplies, introduction of new management systems, changing economic situation and challenges such as the COVID-19 pandemic and full-scale military operations on the territory of Ukraine. These factors require all business entities, including commercial enterprises, to flexibly and effectively organize logistics processes, make timely decisions, and actively use digital technologies.

In dynamic external environment, trade enterprises need to develop innovative approaches to management, implement concepts and methodologies of integrated management, and apply digital technologies to accelerate and improve logistics, since success of the enterprise depends on the quality and validity of management decisions made. Logistics solutions are an example of the systemic approach to solving business problems for a trade enterprise. They cover all elements of the logistics system aimed at meeting customer needs and achieving a high level of satisfaction of all stakeholders, as well as at implementing strategic goals of the enterprise.

Modern business requires trade enterprises to constantly develop and adapt to changing conditions. To achieve success, it is necessary to improve the quality of goods, services and management systems, taking into account customer needs. In this context, logistics, as a service industry, is a key element that allows you to optimize business processes, improve the level of service and strengthen competitiveness. However, for effective operation of the logistics system, certain digital and information technologies are needed that will allow you to more quickly collect, process and analyze data about the internal and external environment, possible partners and contractors, service quality, etc. Thus, introduction of digital technologies into activities of trade enterprises will allow you to optimize most logistics operations, creating safe environment for business processes. Therefore, digital research in the field of logistics is a key priority for modern business.

Analysis of recent research and publications. Scientific works of both domestic and foreign scientists, such as Yu.A. Aaron, B.O. Anikina, L.L. Afanasiev, O.A. Bilovodskaya, L.M. Volynets, N.V. Voloshin, I.M. Goberman, T.V. Dudar, V.L. Dykan, S.M. Ilyashenko, A.G. Kalchenko, E.V. Krykavsky, P.R. Levkovets, K.V. Melnikova, O.V. Popelo, N.I. Chukhrai, J. Stock, D. Lambert, and other scientists and practitioners in the field of logistics are devoted to theoretical provisions and practical aspects of studying the issue of logistics service management. Scientists including G.V. Baranets, V.O. Shyshkin, V.I. Perebiynis, I.O. Kuznetsova, G.M. Tarasyuk and others studied the logistics system of enterprises and its interaction with strategic planning and development of enterprise development strategies.

As for scientific works devoted to application of digital technologies in development of the logistics system of enterprises, as well as their role in logistics management of companies, it is worth highlighting the following scientists: V.Ya. Gavran, N.G. Georgiadi, D.A. Glukhova, N.M. Gurzhiy, A. Dligach, O.S. Drugova, V.G. Margasova, N.S. Medzhibovska, A.Yu. Pakholkova, G. Platukha, V.I. Sergeeva, V. Skitska, M.V. Kharchenko, O.A. Tsymbalistova, E.V. Yudenko, C. Rauh, G. Kovacs, S. Kot. These scientists emphasize that for the effective functioning of the logistics system, it is necessary to actively use digital technologies. This will ensure the unhindered flow of goods, capital, information, services, etc.

Identification of previously unresolved parts of the general problem. Despite numerous scientific works devoted to studying logistics systems of enterprises, at the current stage of development it is necessary to take into account the changes taking place in economic processes, apply new approaches to the analysis of the importance of logistics solutions in the activities of commercial enterprises, and introduce digital technologies, which requires additional scientific research.

Purpose of the article. The purpose of the article is to study the role of digital technologies in development of the logistics system of retail enterprises to analyze the impact of these technologies on the logistics efficiency.

Presentation of the main material. Modern development of digital technologies makes their implementation necessary to improve the quality of economic, financial and logistical activities. Logistics management requires the comprehensive approach, which includes creation and analysis of effective management methods, as well as ensuring the coordinated work of all logistics units. Enterprises use digital infrastructure to expand capabilities and accelerate logistics operations. Smart logistics, based on automation and modern digital technologies, is becoming especially relevant. Given complexity of logistics processes, the need to establish economic ties, quality control and security, as well as taking into account geopolitical challenges and changes in the strategies of large companies, digital technologies in logistics are gaining importance.

Digital technologies can be considered from several perspectives, namely:

- digital technologies that can be used in strategic planning and in the analysis of large amounts of information: Big Data, data analytics and artificial intelligence;
- digital technologies that allow you to automate certain business processes: enterprise management systems (ERP), customer relationship systems (CRM), etc.;
- digital technologies that allow changing the ways of communicating with customers: using social networks, mobile applications and online platforms provides companies with effective tools for constant communication with customers, collecting feedback and promptly responding to their needs, which contributes to increasing the level of satisfaction and loyalty;
- digital technologies aimed at introducing innovations into the work of the enterprise and increasing its competitiveness. These digital technologies include the Internet of Things (IoT), blockchain and cloud computing, the above technologies allow you to create unique services and products, gaining competitive advantages. It is application of innovative solutions based on digital technologies that help to adapt more quickly to changes in the market environment.

Therefore, digital technologies are a certain set of tools and instruments based on the use of digital (discrete) rather than analog signals for collecting, storing, processing and transmitting information. These technologies include computers, mobile devices, software, the Internet, social networks; cloud computing, artificial intelligence, the Internet of Things, blockchain, Big Data. These technologies are changing the way we interact and process information, increasing business efficiency, improving data management, creating new business models, and optimizing production, which contributes to the development of various sectors of the economy.

At the legislative level, definition of the concept of digital technology is given in the Law of Ukraine “On the National Informatization Program”, where:

“digital technology - a set of systematized legal, scientific, technical, organizational solutions aimed at the use of computers and other electronic computing equipment, software and other means to reduce the participation of the user of information and communication systems and informatization tools during the collection, reception, processing, transmission of information or the complexity of the operations performed” [4].

Regarding scientific approaches to defining the definition of “digital technologies”, they can be grouped into three groups, namely: digital technologies as tools; digital technologies as innovations; digital technologies as a way to achieve the specific goal based on using information technologies. The main approaches to defining the concept of “digital technologies” are shown in Fig. 1.

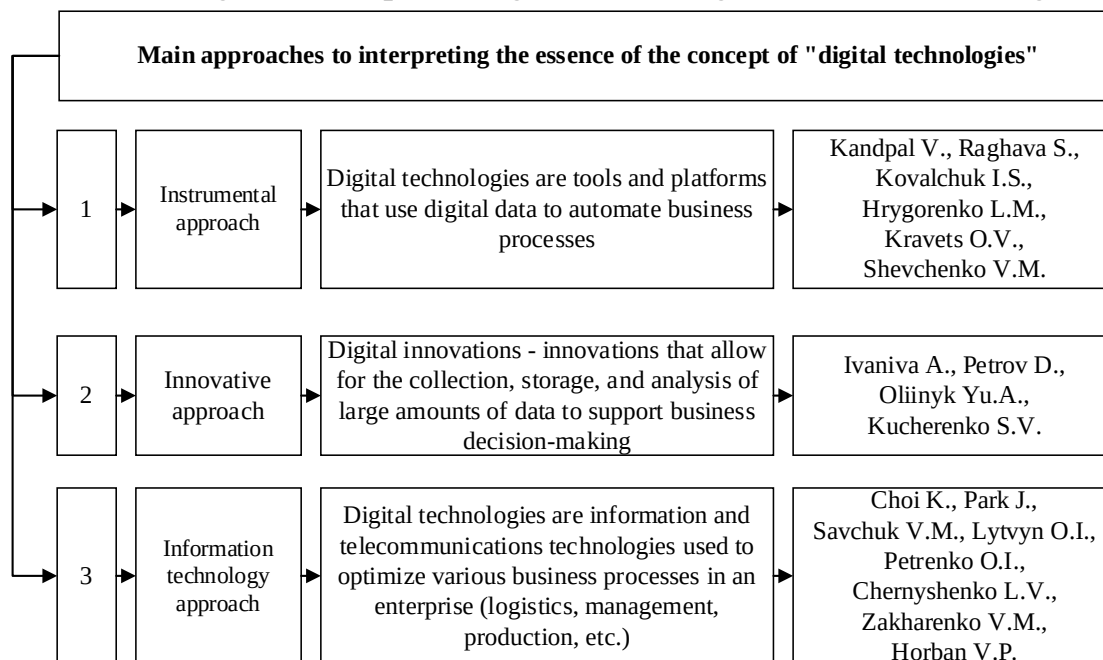


Fig. 1. Main approaches to interpreting the essence of the concept of “digital technologies”

Source: systematized by the authors based on [3, 5, 7, 9, 12, 13, 15, 20-22].

Therefore, in the existing scientific research there is no single approach to interpreting the essence of the concept of “digital technologies”. This is explained by the multifacetedness and complexity of the processes that are included in this concept. That is why, in this study, we will understand digital technologies as a set of electronic tools and software products that use digital data to automate business processes in an enterprise.

Considering the concept of “logistics”, it is appropriate to note that it comes from the Greek “art of calculation, reasoning” and has long been used in scientific and technical fields. In the field of economics and business, logistics as a practical activity has become especially relevant since the 70s of the 20th century. In a broad sense, logistics covers planning, control and management of flows. Therefore, the main criterion for success of logistics operations is to ensure maximum level of services with minimal costs of all types of resources.

Logistics of the trading enterprise is a holistic system that combines purchasing and selling goods. The effectively organized logistics system takes into account all stages and business processes related to goods from their purchase to sale to the end consumer, which helps reduce costs and increase efficiency of the enterprise. Logistics of the trading enterprise is defined as unification of the trading business into a single system. Its main task is to organize the movement and

interaction of resources and goods. The ultimate goal of implementing logistics is to increase efficiency and profitability through maximum integration of material, technical and information flows.

Relevance of logistics at the current stage of development of market relations is due to several key factors:

- increased competition between retail enterprises, especially in cities with high level of market saturation with large stores and shopping centers;
- emergence of new wholesale and retail formats, including attempts to create innovative structures that combine the strengths of different formats.

Thus, logistics, as the science of effective flow management, plays a key role in modern business, especially in trade. It is aimed at optimizing all processes, from procurement to sales, to minimize costs and maximize efficiency. Relevance of logistics is growing due to increased competition and emergence of new, more complex trade formats, which requires the implementation of integrated management systems. That is why the problem of improving existing mechanisms for managing logistics processes, which can be based on using digital technologies, is currently acute.

Under the influence of globalization taking place on the world market, intensive development of scientific and technological progress and stable trends of deepening of the international division of labor, there is constant transformation of market entities and complication of mechanisms of their functioning. Effective enterprise management in the market is largely determined by the implementation level of innovative logistics approaches and expediency of forming logistics systems.

Thus, N.B. Ilchenko gives the following definition of the concept of “logistics system”: - “this is a complex organizationally complete (structured) economic system that covers the areas of production and circulation of material resources, management of material and related flows and is aimed at optimizing logistics functions and operations that arise in the supply chain of goods” [6]. According to the approach of G.V. Barants, the logistics system of the enterprise is a system that unites and coordinates movement of material resources along the entire path - from the producer to the consumer. The study of the relationship between financial and material components allows achieving interaction between financial and production goals of the enterprise, which ultimately contributes to increasing its organizational and economic sustainability [1]. According to I.V. Sirenko, logistics should be based on application of the systems approach for synchronous operation of all components of the logistics chain. In turn, the author emphasizes that logistics involves the integrated and systematic analysis of the movement of material resources throughout the entire production cycle. In this regard, transition to development of the integrated logistics system requires development of the methodology for managing material flows, and implementation of the management system based on accurate ratio of costs and processes is the most promising way to reorganize the enterprise's activities [16].

So, based on theoretical foundations of the system approach, it can be argued that the logistics system is a complex, organized economic system consisting of interconnected elements (subsystems, links) that perform logistics functions (operations) to manage material, information and financial flows, to ensure delivery of necessary goods to the right place, at the right time, in the right quantity, with the right quality and at minimal costs. When considering the logistics system of the trading enterprise, it is advisable to determine the purpose and objectives of its functioning, outline the main components and highlight the key principles of the functioning of this system (Fig. 2).

Thus, the purpose of the functioning of the logistics system of the trade enterprise is to ensure movement of material, information and financial flows from the source of raw materials to the end consumer, as well as to increase competitiveness of the trading enterprise by reducing costs, improving the quality of customer service and reducing time for the order fulfillment. Regarding tasks of the logistics system of the trade enterprise, the key ones are the following:

- inventory management;
- customer service;
- organization of transportation;
- warehousing and cargo handling;
- information flow management;
- demand forecasting and procurement planning.

The key principles of the functioning of the logistics system of the trade enterprise are as follows: the principle of systematicity, the principle of integration, the principle of optimization, the principle of flexibility, the principle of reliability and the principle of efficiency.

The principle of systematicity is that the logistics system of the trade enterprise should be considered as a single whole, consisting of interconnected elements that are subordinate to a single goal.

The principle of integration involves combining efforts of all participants in the logistics chain to achieve a common goal.

The principle of optimization is achieved by choosing the best solutions from the point of view of minimizing costs and maximizing the quality of service.

The principle of flexibility is manifested in the ability of the logistics system to quickly adapt to changes in the external environment.

The principle of reliability is to ensure uninterrupted movement of material flows.

The principle of efficiency means achieving maximum results at minimum cost.

The logistics system of the trade enterprise is a complex structure with a fairly large number of components that perform various tasks and functions, and to facilitate, simplify and speed up operation of this system in the digitalization era, it is advisable to use modern digital technologies and maximally implement them into the operation of this system.

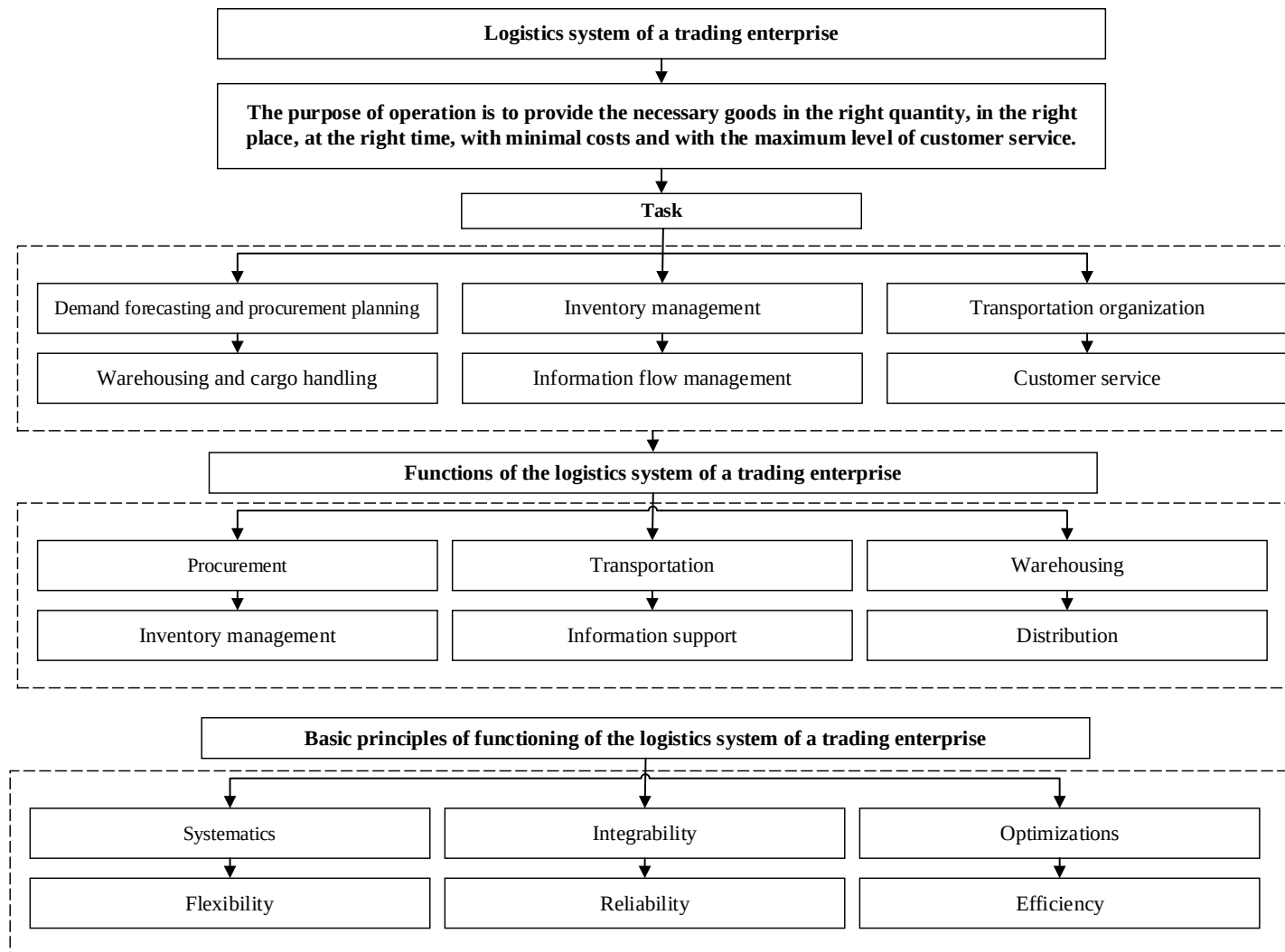


Fig. 2. Logistics system of the trade enterprise

Source: developed by the authors.

Introduction of digital technologies in logistics is a strategically important step for trade enterprises, which is due to the need to both meet requirements of modern industry development and meet growing needs of consumers. The main criterion for efficiency is ensuring fast delivery of goods and services with minimal operating costs. In conditions of increased demand for operational and high-quality logistics services, the use of digital technologies is key to maintaining competitiveness and ensuring high level of customer satisfaction.

In Table 1, information technologies that can be used to manage logistics of the trading enterprise are studied.

The use of information technologies to manage logistics of the trade enterprise contributes to increasing efficiency, completeness and reliability of information, which is critically important for effective management of logistics services in dynamic environment.

Table 1

*Characteristics of modern information technologies
for managing logistics of the trading enterprise*

Name of digital technology	Characteristic	Automation object
The ERP system (Enterprise resource planning)	Enterprise resource planning systems. Main functions of demand forecasting, project, cost, and human resource management.	All business processes at the enterprise
MRPII systems (Manufactory Resource Planning)	Production resource planning systems. They forecast, plan, and control production.	Inventory management, supply, sales
CSRP systems (Customer Synchronized Resource Planning).	Systems of enterprise resource planning synchronized with consumers. Production planning is based on information about the buyer of the product (his needs, consumer requirements, capabilities, etc.).	All business processes at the enterprise
TMS systems (Transportation Management System)	Administration of business processes related to transportation and supporting services (calculation of transportation costs of different modes of transport, customs costs, data on loading and unloading operations, delivery times)	Transport business processes at the enterprise
WMS systems (Warehouse Management System)	Warehouse topology management, product nomenclature parameters, warehouse operations planning, cargo storage and handling methods	Warehouse logistics
CRM system (Customer Relationship Management)	Integrated methodology for managing relationships with customers	Logistics business processes
SRM system (Supplier Relationship Management)	Corporate information system (or its module) designed to automate the company's SRM strategy	Interaction and management with suppliers
Supply Chain Management) system Chain Management)	Methodology of the integrated supply chain management	Enterprise network
E-commerce (E -commerce)	Electronic marketplace systems for online ordering on the seller's website	Interaction with buyers

Source: compiled by the authors based on [17].

Digitalization and informatization significantly change logistics activities, introducing new technologies and approaches that contribute to increasing efficiency, flexibility and transparency of logistics. The main digital technologies that can be used to manage the logistics system are as follows: the use of artificial intelligence (AI), big data (Big Data) and analytical systems, Internet of Things (IoT), machine learning, CRM and ERP systems and blockchain technology. The detailed description of the essence of these digital solutions is given in Fig. 3.

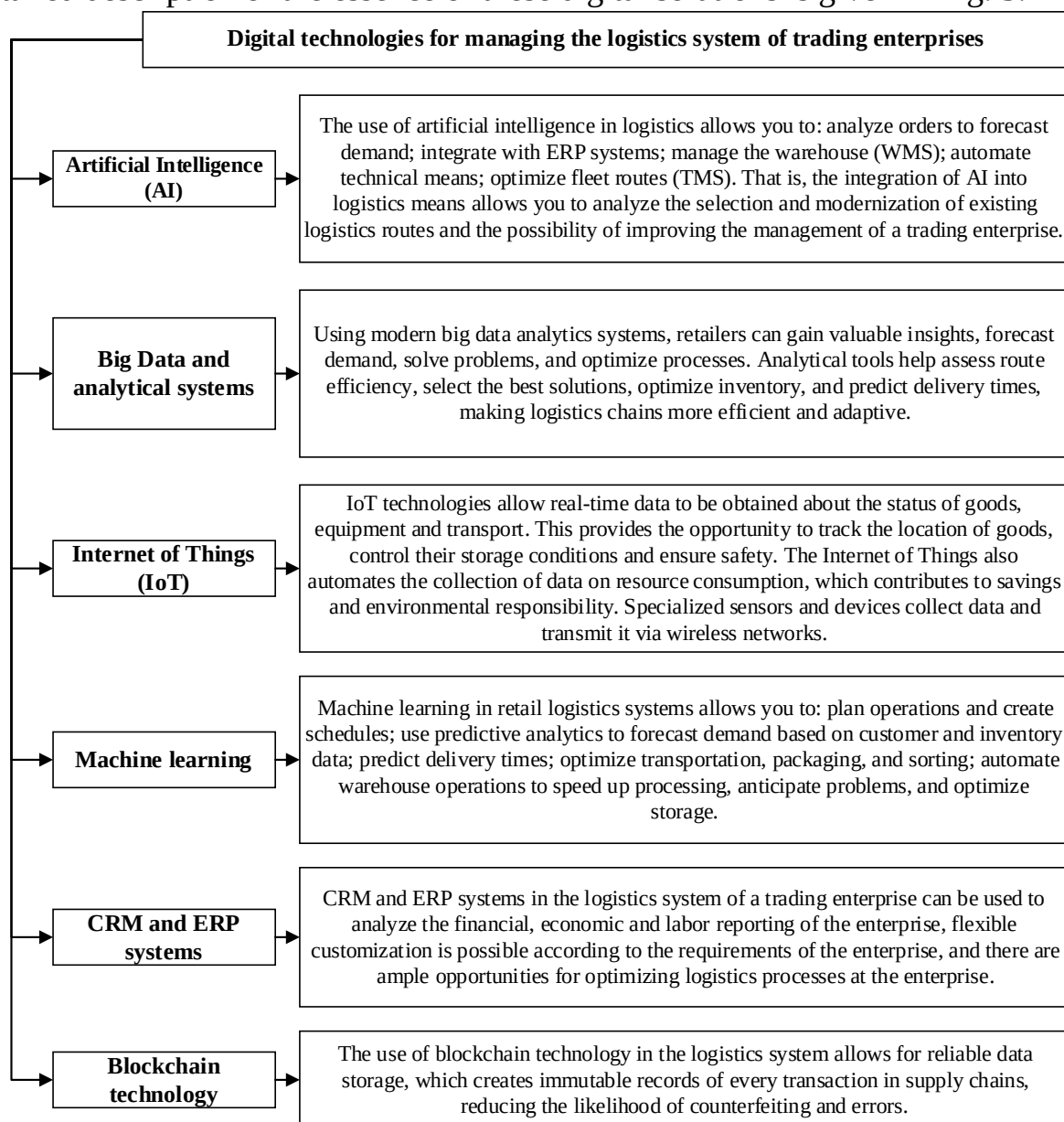


Fig. 3. Basic digital technologies for managing the logistics system of the trade enterprise

Source: compiled by the authors based on [2; 8; 10; 11; 14; 18; 19].

Digital technologies presented in Fig. 3 that can be used to manage the logistics system of the trade enterprise demonstrate rapid digitalization of logistics and widespread use of various approaches to increase efficiency of transportation,

warehousing and packaging, taking into account production capabilities. Integration of these technologies is a key factor in success of managing logistics processes in modern conditions of trade enterprises.

Conclusions and suggestions. Within the framework of this study, a number of key issues were considered. The essence of the definition of “digital technologies” was determined, which can be viewed from different points of view, as technologies used in strategic planning, as technologies that allow automating certain business processes and technologies that can change methods of communication with customers. The essence of the concept of “logistics system” was revealed, the purpose, objectives, functions and principles of functioning of the logistics system of the trade enterprise were given. Modern information and digital technologies used to manage the logistics system of the trade enterprise at the current stage of development were considered. It was found that the main place in the system of making management decisions in logistics services belongs to information solutions. Thus, we can conclude that to improve and increase efficiency of the operation of the trade enterprise and its logistics system, it is advisable to use such digital technologies as follows: artificial intelligence, big data and analytical systems, the Internet of Things, CRM and ERP systems and blockchain technology.

References

1. Baranets, H.V. (2007). *Upravlinnia materialnymi ta finansovymi potokamy pidpriemstva na osnovi lohistychnoho pidkhodu* [Management of material and financial flows of the enterprise based on the logistic approach] [PhD dissertation; In-stytut ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy].
2. Hurzhii, N., Havran, V., & Sapotnitska, N. (2023). Tsyfrovi tekhnolohii ta yikhnyi vplyv na upravlinnia lohistychnymi protsesamy pidpriemstv [Digital technologies and their impact on the management of logistics processes of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (55). URL: <https://surl.li/eavyrz>
3. Druhova, O.S. (2024). Vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii dlia optymizatsii upravlinnia rozvytkom biznesu [Using digital technologies to optimize business development management]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, 3(12), 85-90
4. Pro Natsionalnu prohramu informatyzatsii [On the National Informatization Program], Law of Ukraine № 2807-IX (From December 01, 2022). <https://surl.li/gnrjdl>.
5. Zakharchenko, V.M., Horban, V.P. (2023). Vplyv Internetu rechei na optymizatsiiu vyrobnychkh protsesiv [The influence of the Internet of Things on the optimization of production processes]. *Naukovyi visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina – Scientific Bulletin of the V.N. Karazin Kharkiv National University*, (12(310)), 45–60.
6. Ilchenko, N.B. (2016). *Lohistychni stratehii v torhivli* [Logistics strategies in trade]. Kyiv. nats. torh. ekon. un-t.
7. Kovalchuk, I.S., Hryhorenko, L.M. (2023). Vplyv internet-marketyntsu na efektyvnist biznes-protsesiv [The impact of Internet marketing on the efficiency of business processes]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universy-tetu "Kyievo- Mohylianska akademiia" – Scientific Bulletin of the National University "Kyiv-Mohyla Academy"*, (8(210)), 112–127.
8. Korman, I., Semenda, O., & Mazur, Yu. (2025). Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na upravlinnia kanalamy rozpodilu ta lohistyku v umovakh hlobalnoi ekonomiky [The impact of digital technologies on distribution channel management and logistics in the context of the global economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (71). <https://surl.cc/zkywzt>.

9. Kravets, O.V., Shevchenko, V.M. (2022). Modeliuvannia biznes-protsesiv z vykorystanniam tsyfrovyykh tekhnolohii [Modeling of business processes using digital technologies]. *Naukovyi visnyk Dniprovskoho universytetu – Scientific Bulletin of Dnipro University*, (9(127)), 78–93.
10. Marhasova, V., Samoilovych, O. (2023). Rol tsyfrovyykh tekhnolohii v orhanizatsii efektyvnoho funktsionuvannia marketynhovoї ta lohistychnoi system promyslovoho pidpriemstva [The role of digital technologies in organizing the effective functioning of marketing and logistics systems of an industrial enterprise]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (2(34)), 26–37.
11. Mashynne navchannia dlia lantsiuzhka postachannia: uspishni keisy [Machine learning for the supply chain: successful cases]. (n.d.). <https://surl.li/csoekm>.
12. Oliinyk, Yu.A., Kucherenko, S.V. (2023). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia vidnosynamy z kliientamy cherez tsyfrovi platformy [Innovative approaches to customer relationship management through digital platforms]. *Informatsiini tekhnolohii v menedzhmenti – Information technologies in management*, (5(83)), 55–70.
13. Petrenko, O.I., Chernyshenko, L.V. (2023). Analiz vprovadzhennia informa-tsiinykh system u maliy biznes [Analysis of the implementation of information systems in small businesses]. *Ekonomichni aspekty pidpriemnytstva – Economic aspects of entrepreneurship*, (3(57)), 45–60.
14. Ptashchenko, O.V., Shershenok, O.M., Kizilov, I.V. (2024). Vplyv tsyfrovoi transformatsii na innovatsiinu aktyvnist lohistychnykh pidpriemstv [The impact of digital transformation on the innovative activity of logistics enterprises]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen – Journal of Strategic Economic Research*, (3(20)), 140–149.
15. Savchuk, V.M., Lytvyn, O.I. (2023). Tsyfrovi tekhnolohii u lohistychnomu upravlinni pidpriemstvom [Digital technologies in the logistics management of an enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia – Economics and management*, (2(45)), 76–89.
16. Sirenko, I.V. (2002). *Upravlinnia materialnymy potokamy promyslovoho pidpriemstva na osnovi lohistychnoho pidkhodu [Management of material flows of an industrial enterprise based on a logistic approach]* [PhD dissertation; Tekhnol. universytet Podillia].
17. Tsymbalistova, O.A., Kharchenko, M.V., Yudenko, Ye.V. (2020). Informatsiini tekhnolohii v systemi lohistychnoho obsluhovuvannia biznes-protsesiv [Information technologies in the system of logistics service of business processes]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of the V. I. Vernadsky Tavrii National University. Series: Economics and Management*, 31(70)(6), 148–154. <https://surl.li/orgnwl>.
18. Tsyfrovi tekhnolohii v lohistytsi [Digital technologies in logistics]. (n.d.). <https://salo.li/718EB5B>.
19. Dolhaia, S. (2019). Shtuchnyi intelekt u lohistytsi ta vantazhnykh perevezenniakh [Artificial Intelligence in Logistics and Freight Transportation]. *Lardi.today*. <https://surl.li/auqsis>.
20. Choi, K., Park, J. (2023). The Impact of AI on Business Innovation and Efficiency. *Journal of Business and Technology*, 19, 80–97.
21. Ivanova, A., Petrov, D. (2023). Utilizing Big Data for Enhanced Decision-Making in Business Management. *International Journal of Data Analytics*, 15, 145–162.
22. Kandpal, V., Raghava, S. (2023). The Role of Blockchain in Business Process Optimization. *Journal of Business Process Management*, 30, 95–110.

Список використаних джерел

1. Баранець Г. В. Управління матеріальними та фінансовими потоками підприємства на основі логістичного підходу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Г. В. Баранець. – Донецьк : Інститут економіки промисловості НАН України, 2007. – 24 с.

2. Гуржій Н. Цифрові технології та їхній вплив на управління логістичними процесами підприємств [Електронний ресурс] / Н. Гуржій, В. Гавран, Н. Сапотницька // Економіка та суспільство. – 2023. – № 55. – Режим доступу: <https://surl.li/eavyrz>.
3. Другова О. С. Використання цифрових технологій для оптимізації управління розвитком бізнесу / О. С. Другова // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2024. – Вип. 3(12). – С. 85-90.
4. Про Національну програму інформатизації [Електронний ресурс] : Закон України від 01 грудня 2022 р. № 2807-ІХ. – Режим доступу: <https://surl.li/gnrjdl>.
5. Захарченко В. М. Вплив Інтернету речей на оптимізацію виробничих процесів / В. М. Захарченко, В. П. Горбань // Науковий вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. – 2023. – № 12 (310). – С. 45–60.
6. Ільченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія / Н. Б. Ільченко. – Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. – 432 с.
7. Ковальчук І. С. Вплив інтернет-маркетингу на ефективність бізнес-процесів / І. С. Ковальчук, Л. М. Григоренко // Науковий вісник Національного університету «Києво-Могилянська академія». – 2023. – № 8 (210). – С. 112-127.
8. Корман І. Вплив цифрових технологій на управління каналами розподілу та логістики в умовах глобальної економіки [Електронний ресурс] / І. Корман, О. Семенда, Ю. Мазур // Економіка та суспільство. – 2025. – № 71. – Режим доступу: <https://surl.cc/zkywzt>.
9. Кравець О. В. Моделювання бізнес-процесів з використанням цифрових технологій / О. В. Кравець, В. М. Шевченко // Науковий вісник Дніпровського університету. – 2022. – № 9 (127). – С. 78–93.
10. Маргасова В., Самойлович О. Роль цифрових технологій в організації ефективного функціонування маркетингової та логістичної систем промислового підприємства / В. Маргасова, О. Самойлович // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 2(34). – С. 26-37.
11. Машинне навчання для ланцюжка постачання: успішні кейси [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/csoekm>.
12. Олійник Ю. А. Інноваційні підходи до управління відносинами з клієнтами через цифрові платформи / Ю. А. Олійник, С. В. Кучеренко // Інформаційні технології в менеджменті. – 2023. – № 5 (83). – С. 55–70.
13. Петренко О. І. Аналіз впровадження інформаційних систем у малий бізнес / О. І. Петренко, Л. В. Чернишенко // Економічні аспекти підприємництва. – 2023. – № 3(57). – С. 45–60.
14. Птащенко О. В. Вплив цифрової трансформації на інноваційну активність логістичних підприємств / О. В. Птащенко, О. М. Шершенюк, І. В. Кізілов // Журнал стратегічних економічних досліджень. – 2024. – № 3(20). – С. 140-149.
15. Савчук В. М. Цифрові технології у логістичному управлінні підприємством / В. М. Савчук, О. І. Литвин // Економіка та управління. – 2023. – № 2 (45). – С. 76–89.
16. Сіренко І. В. Управління матеріальними потоками промислового підприємства на основі логістичного підходу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / І. В. Сіренко. – Хмельницький : Технол. університет Поділля, 2002. – 19 с.
17. Цимбалістова О. А. Інформаційні технології в системі логістичного обслуговування бізнес-процесів [Електронний ресурс] / О. А. Цимбалістова, М. В. Харченко, Є. В. Юденко // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. – 2020. – Т. 31(70), № 6. – С. 148-154. – Режим доступу: <https://surl.li/orgnwl>.
18. Цифрові технології в логістиці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://salo.li/718EB5B>.
19. Долгая С. Штучний інтелект у логістиці та вантажних перевезеннях [Електронний ресурс] / С. Долгая // Lardi.today. – Режим доступу: <https://surl.li/auqsis>.

20. Choi K. The Impact of AI on Business Innovation and Efficiency / K. Choi, J. Park // Journal of Business and Technology. – 2023. – Vol. 19. – Pp. 80–97.

21. Ivanova A. Utilizing Big Data for Enhanced Decision-Making in Business Management / A. Ivanova, D. Petrov // International Journal of Data Analytics. – 2023. – Vol. 15. – Pp. 145–162.

22. Kandpal V. The Role of Blockchain in Business Process Optimization / V. Kandpal, S. Raghava // Journal of Business Process Management. – 2023. – Vol. 30. – Pp. 95–110.

Отримано 16.02.2025

УДК 004:[658.7:339.176]

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>

Олександр Анатолійович Свириденко

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: globaltranssm@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8734-5373>

**РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ
СИСТЕМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

У статті висвітлено основні підходи до трактування сутності поняття «цифрові технології», а саме: інструментальний – передбачає, що цифрові технології є інструментами та платформами, які використовують цифрові дані для автоматизації бізнес-процесів; інноваційні, згідно з яким цифрові технології – це інновації, які дозволяють збирати, зберігати та аналізувати великі дані для прийняття рішень; та інформаційно-технологічний, у межах якого цифрова технологія розглядається як інформаційно-комунікаційна технологія, що використовується для оптимізації бізнес-процесів на підприємстві. Зазначене дозволило сформувати авторське визначення цього терміну. Виявлено фактори, що свідчать про актуальність логістики на сучасному етапі розвитку ринкових відносин, а саме: посилення конкуренції з боку торговельних підприємств, особливо в містах із високим рівнем насиченості ринку великими магазинами та торговими центрами; поява нових форматів оптової та роздрібної торгівлі, у тому числі спроби створення інноваційних структур. Досліджено сутність логістичної системи торговельного підприємства, визначено мету, завдання, основні функції та принципи її функціонування. Визначено інформаційні технології, які можуть бути використані в управлінні логістичними процесами торговельного підприємства, а саме: системи ERP (система планування ресурсів підприємства), MRPII (система планування ресурсів виробництва), CSRP (система планування ресурсів підприємства, синхронізована споживачами), TMS (адміністрування бізнес-процесів, пов'язаних з транспортуванням і допоміжними послугами), WMS (управління топологією складу), CRM (управління відносинами з клієнтами), SRM (управління відносинами з постачальниками), SCM (інтегрована методологія управління ланцюгом поставок) та E-commerce (електронна комерція). Наведено їхні характеристики та об'єкти автоматизації. Описано цифрові технології, які дозволяють підприємствам роздрібної торгівлі ефективніше керувати системою логістики, включаючи такі технології, як: штучний інтелект, великі дані та аналітичні системи, Інтернет речей (IoT), системи CRM та ERP, а також технологія блокчейн.

Ключові слова: цифрові технології, штучний інтелект, Big Data, IoT, CRM, ERP, блокчейн, е-комерція, логістична система, торговельне підприємство, цифровізація, логістика, диджиталізація.

Рис.: 3. Табл.: 1. Бібл.22.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-159-166](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-159-166)

УДК 005.21-338.46-026.15

JELClassification: M11

Наталія Петрівна Воробйова

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри артменеджменту та івент-технологій

Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв (Київ, Україна)

E-mail: fute103@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1327-6068>

Світлана Павлівна Гаврилюк

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму

Університет економіки та права "КРОК" (Київ, Україна)

E-mail: Gavrylyuks@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1001-4046>

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА РОЗВИТОК КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

У статті визначено, що стратегічний менеджмент у сучасних реаліях постає як процес, за допомогою якого здійснюється взаємодія організації з її оточенням: складним, багатокомпонентним, швидкозмінюваним. Дослідження стану культури та креативних індустрій під час війни виявило, що креативні індустрії зазнали суттєвих негативних наслідків, але водночас з'ясовано, що креативні індустрії мають шанс стати двигуном відновлення України після війни. Доведено, що креативні індустрії та індустрія гостинності як вектор економічного розвитку країни мають забезпечити соціокультурний та економічний розвиток регіонів в їхній стратегічній меті.

Ключові слова: стратегічний менеджмент; креативні індустрії; індустрія гостинності; соціокультурний розвиток.

Табл.: 1. Бібл.: 4.

Постановка проблеми. У складних умовах сучасності, зумовлених глобальними, глокальними та локальними загрозами та викликами, у важкопрогнозованому середовищі, у тривкій динаміці змін, у трансформації та тиктанічних зламах світу, візія стратегічного менеджменту змінюється. Така даність привела до нового бачення стратегічного менеджменту, яке фокусується від «галузі. наукових знань, що вивчає прийоми, інструменти, методологію ухвалення стратегічних рішень та способи їх практичної реалізації» до «концепції виживання в конкретних умовах». Саме завдання вижити сьогодні й зараз у певній конкретиці змушує усіляко задіювати стратегічний менеджмент як інструмент виживання. В умовах війни, яка триває в Україні, дуже важливо задіяти цей інструмент, зокрема, для розвитку креативних індустрій, розуміючи саме їх як основний двигун повоєнного відновлення України.

Аналіз останніх досліджень й публікацій. Дослідженню питань розвитку креативних індустрій в економіці України в умовах війни сьогодні приділяють наукову увагу багато дослідників. О. Бордун, В. Шевчук, В. Монастирський, О. Лучка, зокрема, розглядають вплив війни на туризм,

аналізують поведінку суб'єктів ринку туристичних послуг в умовах воєнного стану. Науковці Л. Я. Малюта, О. В. Недзвецька, О.Р. Роїк, М. Чабан та Н. О. Щербакова приділяють увагу розгляду перспектив відновлення і розвитку видів економічної діяльності креативних індустрій у післявоєнних умовах в Україні.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Оскільки креативні індустрії мають шанс стати двигуном відновлення України після війни, дуже потрібно проводити дослідження щодо стратегічних кроків розвитку різних видів економічної діяльності, що мають потенціал до створення доданої вартості та робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження, а їхні продукти та послуги є наслідком індивідуальної творчості, навичок і таланту.

Мета статті – дослідити стратегічний менеджмент та розвиток креативних індустрій в українських реаліях.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до наукових досліджень І. Ансоффа, К. Боумена, Р. Робінсона ефективність системи стратегічного менеджменту визначається тим, що:

- забезпечує комплексний, системний погляд на організацію та її зовнішнє середовище;
- полегшує ухвалення стратегічних рішень на основі використання спеціальних понять, методів та підходів до збору та обробки інформації;
- допомагає усвідомити необхідність змін та їх провести;
- допомагає робити стратегічний вибір та реалізовувати стратегію.

У широкому розумінні, стратегічний менеджмент постає як процес, за допомогою якого здійснюється взаємодія організації з її оточенням: складним, багатокomпонентним, швидкозмінюваним. А саме процес стратегічного планування діяльності організацій включає визначення місії, формулювання цілей та завдань своєї діяльності, оцінку та аналіз зовнішнього середовища та своєї внутрішньої структури, розробку та аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії та її реалізацію, контроль за виконанням.

Означена взаємодія організацій, зокрема соціокультурної сфери, із зовнішнім оточенням, вочевидь, передбачає аналіз соціокультурної ситуації. Для його здійснення не обов'язково проводити дорогі та енергоємні соціологічні дослідження. Отриманий аналіз на цьому етапі дозволяє враховувати інформацію, яку доцільно формувати за такими розділами:

- 1) соціокультурна специфіка та проблеми соціокультурного середовища (динаміка розвитку місцевості тощо);
- 2) характеристика соціокультурного середовища з позицій розвиненості інституційних умов;
- 3) аналіз сил, що сприяють чи протидіють досягненню мети (це інструмент оцінювання потенційної зміни соціокультурного середовища і сил, здатних вплинути на цю зміну).

Очевидно, що у вирішенні задачі стратегічного управління SWOT-аналіз є необхідним методом, що дозволяє здійснити багаторівневу діагностику та скласти так зване «проблемне поле». Спочатку визначаються сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища на поточний момент часу.

Можливості та загрози визначаються як фактори зовнішнього середовища, враховується їх ієрархічність.

SWOT-аналіз допомагає скласти структурований опис, на підставі якого можна зробити відповідні висновки. Потрібно враховувати, що сильні та слабкі сторони є внутрішніми особливостями організації. Можливості та загрози, пов'язані із зовнішнім середовищем, впливають на організацію, але організація немає можливості впливати на них. Організації доводиться підлаштовуватися під зовнішнє середовище. Дані, отримані в результаті SWOT-аналізу, служать основою для розробки стратегічних цілей та завдань.

Також можна взяти будь-яку ситуацію, пов'язану з проблемами місцевого самоврядування, опису тієї самої конкретики, про яку йшлося раніше, та встановити ієрархію сил – політичних, соціальних, організаційних. Дані сили двох видів: рушійні та стримуючі. Очевидно, що необхідно нейтралізувати стримуючі сили та направити подальшу роботу в бажаному напрямку. Цей процес складається з трьох складових: діагнозу, визначення потужності сил, що діють за та проти, перерозподілу, конкретизації сил на новому бажаному рівні.

Застосовуючи системний підхід та розуміючи стратегічний менеджмент як систему, можна виділити такі підсистеми цієї складної системи: стратегія, структура, стиль, кадри, мистецтво управління, участь у розподілі доходів.

Однак найчастіше стратегічний менеджмент організації розглядають як систему з трьох елементів:

- а) стратегія, як сукупність управлінських рішень щодо перспективного її розвитку;
- б) відповідна структура управління, зорієнтована на розроблення і впровадження стратегії;
- в) організаційна культура.

Вважають, що організаційна структура, окреслюючи межі підрозділів і встановлюючи формальні зв'язки між ними, є "скелетом" організації, а організаційна культура – своєрідна її "душа", яка виробляє "правила гри" в колективі. У результаті утворюється трикутник: "стратегія розвитку – організаційна структура – організаційна культура", який має бути внутрішньо стійким і перебувати в гармонії із зовнішнім середовищем.

Щодо зовнішнього середовища та його надзвичайно складних характеристик в Україні сьогодні. Воєнна агресія РФ із самого її початку у 2014 р. створила серед інших загроз проблеми руйнування екосистем, порушення нормального функціонування соціальної і культурної інфраструктури регіонів України. Фізичний (матеріальний), соціальний і культурний простори країни і окремих її місць, які тісно пов'язані між собою, постійно зазнають руйнівних впливів, змінюються, трансформуються, втрачаючи звичні характеристики і набуваючи нових.

До культурної інфраструктури у широкому сенсі належать заклади культури, дозвілля, релігійні споруди, заклади освіти, виховання, науки тощо. Культурна інфраструктура є частиною фізичної інфраструктури країни, всі елементи якої є взаємопов'язаними і функціонують у комплексі. Через бойові дії пошкоджено або зруйновано більше ніж 1200 культурні, спортивні та туристичні об'єкти, чим завдано збитків більше ніж на 2 млрд дол. [4].

Світова Організація Об'єднаних Націй ініціювала засідання Ради Безпеки ООН за Арріа-формулою на тему: «Знищення культурної спадщини як наслідок російської агресії проти України». На засіданні були присутні як постійні представники країн в ООН, так і представники ЮНЕСКО та Міжнародної ради пам'яток та видатних місць (ICOMOS), які нещодавно відвідали Україну. Від початку військової агресії росіяни здійснили 423 злочини проти української культурної спадщини і ця кількість не є остаточною, оскільки воєнний конфлікт триває. Знищується як історична, так і природна спадщина.

Економіка країни, майже всі галузі промисловості паралізовано. Знищення культурного та інфраструктурного надбання в ході бойових дій негативно впливає на діяльність, зокрема туристичної сфери України та позначається на економічній її ефективності, а на думку фахівців, туризм буде однією з останніх галузей, що відновиться після війни [1].

Також, за інформацією Українського культурного фонду (УКФ), який досліджував стан культури та креативних індустрій під час війни, виявлено, що креативні індустрії зазнали відтоку талантів, скорочення фінансування, зниження попиту на культурні продукти та послуги, негативних наслідків розірваних ланцюгів постачання. Державні кошти, які в мирний час виділялися на культуру, в умовах воєнного стану спрямовані на підтримку Збройних Сил України. Водночас зазначено, що креативні індустрії мають шанс стати двигуном відновлення України після війни. Частина підприємців продовжує працювати, експортуючи креативний продукт і підтримуючи економіку держави.

Проведене УКФ дослідження серед стратегічних кроків розвитку соціокультурної сфери виділяє наступне [3]:

1. «Пріоритетність сектору культури має бути наряду з повоєнним відновленням міст та інфраструктури» – незважаючи на зміну пріоритетів державного фінансування, респонденти наголошують на важливості підтримки та промоції української культури як на національному, так і на міжнародному рівні.

2. «Прозорий конкурс на керівні посади, реструктуризація керівної вертикалі галузі» - скрутні умови воєнного часу не мають нівелювати законність та регламент прийняття стратегічних рішень, що матимуть вплив на галузь та її подальший розвиток.

3. «Стимулювання професійного розвитку для фахівців галузі» – міжнародні освітні тренінги та обмінні програми для митців та менеджерів креативного сектору.

4. «Копродукція та колаборація в міжнародних проектах» як один з інструментів промоції української культури в Європі та світі.

5. «Акцент на культурі в державній міжнародній політиці» як інструмент залучення міжнародної фінансової підтримки для просування українського мистецтва і митців за кордоном.

6. «Фінансова, інформаційна та організаційна підтримка від держави» – розширення різноманіття національних грантових можливостей, мінімізація документообігу, інформаційні кампанії щодо міжнародних грантових можливостей.

7. «Відновлення повноцінної діяльності Українського культурного фонду з новими пріоритетами» - окремий акцент на промоцію України за кордоном, збільшення кількості освітніх програм та програм міжнародної співпраці щодо підтримки українських митців за кордоном спільно з Міністерствами культури країн Європи.

Не менш значущою підтримкою для представників галузі є реалізація Державної стратегії розвитку креативних індустрій. Очікується, що державна культурна політика не відійде на периферію в умовах воєнного часу, а буде планово реалізована.

Національна стратегія-2030 передбачає збільшення частки креативних індустрій у ВВП до 10 %. Креативні індустрії та індустрія гостинності як вектор економічного розвитку країни мають забезпечити зокрема розвиток туризму як одного із драйверів соціокультурного та економічного розвитку регіонів.

Зокрема, у цій стратегії визначено візію, стратегічну мету, індикатори та пріоритетні кроки напрямку «Креативні індустрії та індустрія гостинності» (табл. 1) [2].

У Національній стратегії-2030 також визначено пріоритетні кроки для досягнення цілей напрямку. Серед яких:

- створення та розвиток ринкової екосистеми та інституціональної інфраструктури;
- покращення доступу представників креативних індустрій до фінансових ресурсів;
- розвиток знань та компетенцій представників креативних індустрій;
- розвиток конкурентоспроможності українського креативного продукту.

Таблиця 1

*Візія напрямку. Розвинена креативна економіка
та повністю розкритий туристичний потенціал країни*

Стратегічна мета	1. Забезпечити розвиток туризму як одного з драйверів соціокультурного та економічного розвитку регіонів	2. Створити конкурентоспроможну креативну економіку для збалансованого розвитку України
Стратегічні цілі	- Посісти 45 місце в The Travel & Tourism Competitiveness Index - Збільшити частку галузі у ВВП до середньосвітового рівня 10 % - Стале зростання кількості, якості та конкурентоспроможності туристичних продуктів на національному, регіональному і локальному рівнях - Збільшити річний обсяг туристичних потоків до 30 млн іноземних і 60 млн внутрішніх туристів	- Збільшити частку креативних індустрій у доданої вартості країни з 3,85 до 5 % - Збільшити частку креативних товарів та послуг в експорті з 0,5 % до 3 % - Збільшити кількість зайнятих з 3,57 до 4,5 % від загальної кількості працевлаштованих - Підвищити позицію у Глобальному Індексі інновацій у категорії Creative goods and services з 95 на 25 позицію - Підвищити захищеність прав інтелектуальної власності

Джерело: [2].

Таким чином, ефективність системи стратегічного менеджменту креативних індустрій визначається комплексністю та системністю поглядів на організацію та її зовнішнє середовище в умовах визначеного державою стратегічного вибору.

Висновки та пропозиції. Сьогодні бачення стратегічного менеджменту фокусується на концепції виживання в конкретних умовах. Саме вижити сьогодні і зараз змушує усіляко задіювати стратегічний менеджмент як інструмент виживання.

Стратегічний менеджмент постає сьогодні як процес, за допомогою якого здійснюється взаємодія організації з її оточенням: складним, багатокомпонентним, швидкозмінюваним. І саме така даність загострює різні аспекти стратегічного менеджменту в умовах важкопрогнозованості та непередбачуваності. Своєю чергою фокус процесу стратегічного планування діяльності організацій зосереджується на оцінці та аналізі зовнішнього середовища з його вищезазначеними характеристиками.

Дослідження стану культури та креативних індустрій під час війни, виявило, що креативні індустрії зазнали відтоку талантів, скорочення фінансування, негативних наслідків розірваних ланцюгів постачання. Водночас зазначається, що креативні індустрії мають шанс стати двигуном відновлення України після війни.

Національна стратегія-2030 передбачає збільшення частки креативних індустрій у ВВП до 10 %. Серед пріоритетних кроків визначено, зокрема, розвиток знань та компетенцій представників креативних індустрій, а також розвиток конкурентоспроможності українського креативного продукту.

Креативні індустрії та індустрія гостинності як вектор економічного розвитку країни мають забезпечити соціокультурний та економічний розвиток регіонів у їхній стратегічній меті.

Список використаних джерел

1. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України і умовах війни [Електронний ресурс] / О. Бордун, В. Шевчук, В. Монастирський, О. Лучка // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – 2022. – Вип. 62. – Режим доступу: [URL:https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/Bordun-Visnuk_Univer_Economics-stattya-22.pdf](https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/Bordun-Visnuk_Univer_Economics-stattya-22.pdf).
2. Національна економічна стратегія 2030 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://nes2030.org.ua/?fbclid=IwAR2n7HwFWa2nptw7alD__If6j8neTGLRaMJOXyV1OQcmCf34NHsjAXiw9YM#rec246061582.
3. Стан культури та креативних індустрій під час війни - результати дослідження від Українського культурного фонду та МКІП України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ucf.in.ua/news/11082022>.
4. Українське суспільство в умовах війни. 2022 : колективна монографія / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін.; за ред. член.-кор. НАН України, д. філос. н. Є. Головахи, д. соц. н. С. Макеева. – Київ : Інститут соціології НАН України, 2022. – 410 с.

References

1. Bordun, O., Shevchuk, V., Monastyrski, V., Luchka, O. (2022). Vtraty ta napriamy poriatunku turystychnoho biznesu Ukrainy i umovakh viiny [Losses and ways to save the tourist business of Ukraine and war conditions]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii ekonomichna – Bulletin of Lviv University. The series is economical*, 62. https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/Bordun-Visnuk_Univer_Economics-stattya-22.pdf
2. Natsionalna ekonomichna stratehiia 2030 [National Economic Strategy 2030]. (n.d.). https://nes2030.org.ua/?fbclid=IwAR2n7HwFWa2nptw7alD__If6j8neTGLRaMJOXyV1OQcmCf34NHsjAXiw9YM#rec246061582.
3. Stan kultury ta kreatyvnykh industrii pid chas viiny - rezultaty doslidzhennia vid Ukrainskoho kulturnoho fondu ta MKIP Ukrainy [The state of culture and creative industries during the war - the results of a study by the Ukrainian Cultural Fund and the ICIP of Ukraine]. (2022). <https://ucf.in.ua/news/11082022>.
4. Dembicki, S., Zlobina, O., Kostenko, N. (2022). *Ukrainske suspilstvo v umovakh viiny. 2022 [Ukrainian society in the conditions of war]*. Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine.

Отримано 18.01.2025

UDC 005.21-338.46-026.15

Natalia Vorobyova

PhD in Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Art Management and Event Technologies
National Academy of Managers of Culture and Arts (Kyiv, Ukraine)
E-mail: fуете103@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1327-6068>

Svitlana Gavrylyuk

PhD in Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism
University of Economics and Law "KROK" (Kyiv, Ukraine)
E-mail: Gavrylyuks@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1001-4046>

**STRATEGIC MANAGEMENT AND DEVELOPMENT
OF CREATIVE INDUSTRIES: UKRAINIAN REALITIES**

The article defines that strategic management in modern realities appears as a process by which the organization interacts with its environment: complex, multi-component, rapidly changing. It was found that in the conditions of the ongoing war in Ukraine, it is extremely important to use the tool of strategic management, in particular, for the development of creative industries, understanding them as the main engine of the post-war recovery of Ukraine.

It is noted that the interaction of organizations, in particular, the socio-cultural sphere, with the external environment involves the analysis of the socio-cultural situation in the following sections: socio-cultural specificity and problems of the socio-cultural environment; characterization of the socio-cultural environment from the standpoint of the development of institutional conditions; analysis of forces that contribute to or counteract the achievement of the goal.

Strategic steps for the development of the socio-cultural sphere were traced, including the priority of the culture sector, transparent competition for management positions, collaboration in international projects, professional development of industry specialists, emphasis on culture in state international policy as a tool for attracting international financial support to promote Ukrainian art and artists abroad; financial, informational and organizational support from the state.

A study of the state of culture and creative industries during the war revealed that creative industries suffered significant negative consequences, but at the same time it was found that creative industries have a chance to become the engine of Ukraine's post-war recovery. It is proven that creative industries and the hospitality industry, as a vector of the country's economic development, should ensure the socio-cultural and economic development of regions in their strategic goal.

Keywords: strategic management; creative industries; hospitality industry; sociocultural development.

Table: 1. References: 4.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-167-178](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-167-178)

УДК 658.7:338.245

JEL Classification: M20

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/orcid.org/0000-0003-3796-6653>

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

Олександр Олександрович Телєгін

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: alex.trucksy@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6944-7765>

ЛОГІСТИКА В УМОВАХ ВІЙНИ: КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ПРОТИДІЇ ЗАГРОЗАМ

У статті проведено дослідження ключових викликів, з якими стикаються підприємства у сфері логістики в умовах війни. Особлива увага приділена вивченню таким перешкодам, як перервані шляхи сполучення, безпека транспортних маршрутів, відсутність або обмеженість ресурсів, економічні труднощі, інформаційні ризики. Це створило основу для розробки шляхів протидії зазначеним викликам, зокрема посилення кібербезпеки, проведення диверсифікації маршрутів та засобів транспорту, необхідність у розбудові резервної інфраструктури, впровадження ефективного управління ресурсами, налагодження взаємодії між державними органами влади, військовими, волонтерськими організаціями та приватними компаніями, впровадження інноваційних технологій, залучення міжнародної допомоги та забезпечення підтримки персоналу логістичних компаній.

Ключові слова: логістика; війна; транспортна інфраструктура; ресурси; логістичні ланцюги; кібербезпека.

Рис.: 3. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. Логістика є критичною сферою в умовах воєнних конфліктів, адже вона забезпечує ефективне функціонування як цивільних, так і військових систем. Війна створює унікальні виклики, що впливають на всі аспекти логістичних процесів – від збереження ланцюгів постачання до оперативного реагування на надзвичайні ситуації. Водночас відсутність дієвих рішень для подолання цих викликів може призвести до серйозних соціальних, економічних та військових наслідків.

Збройний конфлікт в Україні продемонстрував, наскільки важливою є адаптація логістичних процесів до умов війни. Руйнування транспортної інфраструктури, блокада портів, збої в енергопостачанні та підвищений ризик кіберзагроз створили безпрецедентні труднощі для національної економіки. Тому проблема логістики в умовах війни є надзвичайно складною, оскільки вона впливає на функціонування економіки, соціальну стабільність і обороноздатність держави. Її розв'язання вимагає глибокого аналізу викликів, якісного планування та впровадження сучасних рішень, спрямованих на адаптацію логістичних систем до кризових умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема логістики під час війни є однією з найактуальніших тем дослідження багатьох дослідників: Дж. Кук, Д. Каусей, Ж. Родріг, М. Моррісон, О. Кава, О. Сидоренко, І. Борщевський, Т. Гринько. Вивчення основних викликів та шляхів їх подолання в умовах війни присвячені праці таких учених, як К. Стоун, Дж. Орвелл, Ф. Хауріу, М. Портер, Т. Кантор, О. Гончаренко, І. Мартинюк, Д. Кривенко, Н. Бойко, С. Попович.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявні дослідження у сфері логістики в умовах війни, на наше переконання, низка аспектів залишаються недослідженими та потребують подальшої уваги для формування повного уявлення про виклики та шляхи протидії.

Мета статті. Описати основні виклики, з якими стикається логістика в умовах війни, та визначити ефективні підходи до їх подолання.

Виклад основного матеріалу. Логістична галузь є однією з ключових складових національної економіки та обороноздатності, особливо під час війни. Вона забезпечує транспорт і постачання необхідних ресурсів, зокрема продовольства, медикаментів, гуманітарної допомоги та військового спорядження. У період воєнного конфлікту логістика стикається зі значними викликами, які пов'язані як із фізичними руйнуваннями, так і з кіберзагрозами, порушеннями ланцюгів постачання та економічними труднощами. Аналіз цих викликів дозволяє глибше зрозуміти, як війна впливає на функціонування галузі та які заходи необхідно впроваджувати для її адаптації та стійкості. Основні загрози для логістичної діяльності під час війни представлені на рис. 1.

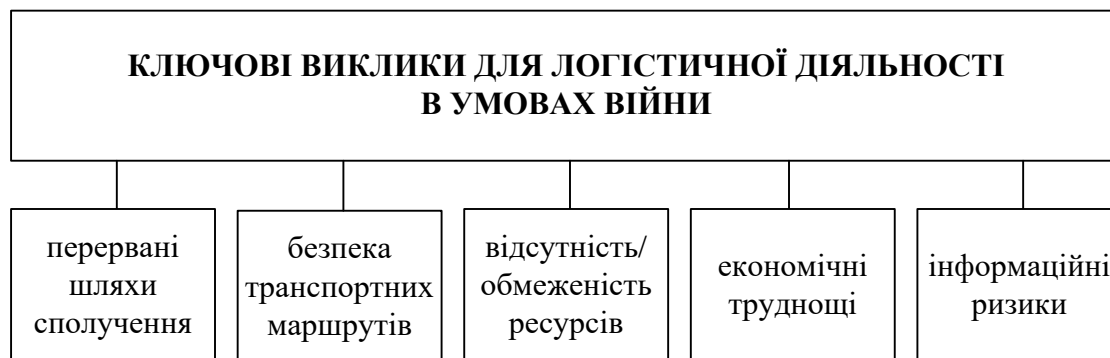


Рис. 1. Ключові виклики для логістичної діяльності під час війни
Джерело: згруповано на основі [1; 3-8; 10; 12].

Розглянемо більш детально зазначені на рис. 1 виклики:

1. Перервані шляхи сполучення. Під час війни перервані шляхи сполучення стають одним із найсерйозніших викликів у сфері логістики. Військові дії, руйнування інфраструктури та зміни у маршрутах перевезень значно ускладнюють доставку товарів, гуманітарної допомоги та ресурсів.

Об'єкти інфраструктури стали однією з ключових сфер, які зазнали найбільших атак з боку агресора, з розгортанням повномасштабної війни проти України. Найбільших руйнувань в інфраструктурі стали об'єкти дорожньої інфраструктури. По-перше, з урахуванням того, що вони є об'єктами

обстрілу під час артилерійських атак, а по-друге, через те, що саме російські танки активно пересуваються українськими дорогами протягом усього періоду воєнної агресії. Зокрема, автомобільними шляхами пролягали лінії комунікацій між російськими військами в Україні, та їхнім тилом на території Росії та Білорусі. За попередніми оцінками, на 01 січня 2024 року загальний обсяг прямих збитків об'єктів транспортної інфраструктури в Україні становив 36,8 млрд дол. США. Внаслідок руйнування Каховської ГЕС затоплено 290,3 км доріг, що збільшує оцінку сумарних втрат на 0,3 млрд дол. США. Внаслідок бойових дій руйнувань зазнали 25,4 тис. км доріг та 344 мостів і мостових переходів державного, місцевого значення. Оцінка пошкоджень та руйнувань мостів та мостових переходів ще додає 2,6 млрд дол. США збитків по інфраструктурі [5].

Що стосується портів, то після повномасштабного вторгнення порти у Миколаєві, Херсоні та Ольвії не працюють. Наразі Україна не контролює морські порти у Маріуполі, Бердянську та Скадовську після їхньої окупації у 2022 році. Також після анексії Криму у 2014 році Україна не контролює морські порти у Севастополі, Євпаторії, Ялті, Феодосії та Керчі. Загалом внаслідок масованих атак на інфраструктуру морських портів України пошкоджено або частково зруйновано елеватори, склади для зберігання зерна, олії та нафтопродуктів, трубопроводи, адміністративні та інші будівлі. Є чимало зруйнованого транспорту, вантажів, у тому числі зерна [1]. Загальні прямі збитки портової інфраструктури та дотичних до неї підприємств оцінюються у 0,56 млрд дол. США. Вартість непрямих збитків підприємств морських портів та внутрішньоводного транспорту оцінено у 2,1 млрд дол. США [5].

З початком війни українська залізниця стала однією з ключових структур, що забезпечує не лише перевезення вантажів і пасажирів, а й відіграє критичну роль у гуманітарних, евакуаційних та військових операціях. Залізниця стала важливим каналом для доставки гуманітарної допомоги у постраждалих регіонах, а також виконує стратегічні перевезення військової техніки, боєприпасів та інших вантажів для Збройних сил України.

За попередніми оцінками, загальний обсяг пошкодженого залізничного полотна становить до 507 км; кількість пошкоджених залізничних вокзалів і станцій – 126, з яких пошкоджено або знищено на підконтрольній території понад 53 і решта на неконтрольованих територіях. Також, більше ніж 700 км залізничних колій знаходяться на тимчасово окупованій території після 24 лютого 2022 року. Загальна кількість пошкоджених, знищених і втрачених будівель, які належать Укрзалізниці, оцінюється в 5,5 тис. і близько 4 тис. споруд. При цьому, є підстави вважати, що все рухоме майно Укрзалізниці, яке не було вивезено з таких територій вчасно, можна вважати повністю втраченим (зруйнованим або викраденим військами країни-агресора). Таким чином, загальні прямі збитки в цьому секторі оцінюються і 4,3 млрд \$ [5; 6].

Щодо авіаційної галузі, то з початком бойових дій в Україні вона зазнала серйозних потрясінь. Війна суттєво обмежила функціонування цивільної авіації та вплинула на військову авіацію, зробивши її однією з ключових складових оборонної здатності країни. 24 лютого 2022 року повітряний простір України було офіційно закрито для цивільної авіації через небезпеку бойових дій. Це призвело до повної зупинки регулярних пасажирських рейсів всередині країни та міжнародних авіасполучень. Аеропорти в багатьох регіонах країни зазнали значних пошкоджень або повного знищення внаслідок ракетних ударів. Військова авіація України (літаки, гелікоптери та безпілотники) стала критично важливою для оборони країни.

За попередніми підрахунками, загальний обсяг пошкоджень авіаційної галузі (аеропортів, аеродромів, авіаційної техніки, аеронавігаційного обладнання) становить близько 2,04 млрд дол. США. Закриття авіаційного сектору призвело до значного скорочення робочих місць, зменшення доходів авіакомпаній [5; 10].

Таким чином, перервані шляхи сполучення під час війни є серйозною проблемою, яка впливає на економіку, гуманітарну ситуацію та стратегічне планування держави. Ця проблема виникає через руйнування інфраструктури, бойові дії, обмеження доступу до транспортних коридорів і є одним із ключових викликів під час війни, але ефективне планування та співпраця на міжнародному рівні можуть допомогти зменшити наслідки.

2. *Безпека транспортних маршрутів* під час війни є одним із найсерйозніших викликів у сфері логістики. Ризик атак логістичних шляхів і небезпека мінування доріг змушує логістичні служби шукати альтернативні та безпечніші маршрути, що може значно збільшити час доставки.

Внаслідок широкомасштабного вторгнення країни агресорки 128 тисяч км² суходолу та 14 тис. км² акваторії України забруднені вибухівкою. Замінування українських територій суттєво впливає на сільське господарство, промисловість та соціально-економічне зростання. За даними ДСНС станом на 1 квітня 2024 року загальна площа замінованих територій в Україні становить приблизно 170-180 тис. км², що становить 26 % загальної площі України, і дорівнює площі деяких інших держав світу. Збитки через мінування територій щорічно становлять 5,6 % ВВП України. Найбільші втрати пов'язані зі скороченням експорту агропродукції та зменшення надходжень податків [4].

Під час війни транспортні вузли, дороги, залізничні лінії та мости стають стратегічними об'єктами, які часто зазнають атак через їх критичне значення для забезпечення логістики, оборони та економіки. Контроль над транспортними вузлами забезпечує можливість швидкого переміщення військ і техніки. Руйнування такої інфраструктури ускладнює логістику, особливо постачання боєприпасів, пального та продуктів, а також ускладнює доступ до ринків і постачання продукції. Тому забезпечення безпеки транспортних маршрутів під час війни є пріоритетним завданням, оскільки транспортні шляхи є критично

важливими для підтримки економіки, гуманітарних потреб і військових операцій. Ефективні заходи для забезпечення безпеки дозволяють зменшити ризики руйнування інфраструктури, гарантувати безперебійність постачання ресурсів і допомогти у швидкому реагуванні на виклики.

3. *Відсутність/обмеженість ресурсів.* Брак пального, транспорту, персоналу та засобів зв'язку впливає на ефективність логістичних операцій. Це ускладнює постачання товарів, транспортування гуманітарної допомоги, виконання військових завдань та економічну стабільність регіонів. Крім того, можуть виникнути перебої в постачанні таких базових ресурсів, як продовольство та медикаменти.

За час повномасштабного вторгнення РФ вартість палива в Україні суттєво зросла, у тому числі через атаки на НПЗ та збільшення витрат пального на потреби армії [11]. Проаналізуємо середню вартість бензину А-95 (одну з найпопулярніших марок бензину), зрідженого газу та дизельного пального з 2019 до 2024 рік, динаміку цін яких представлено на рис. 2.

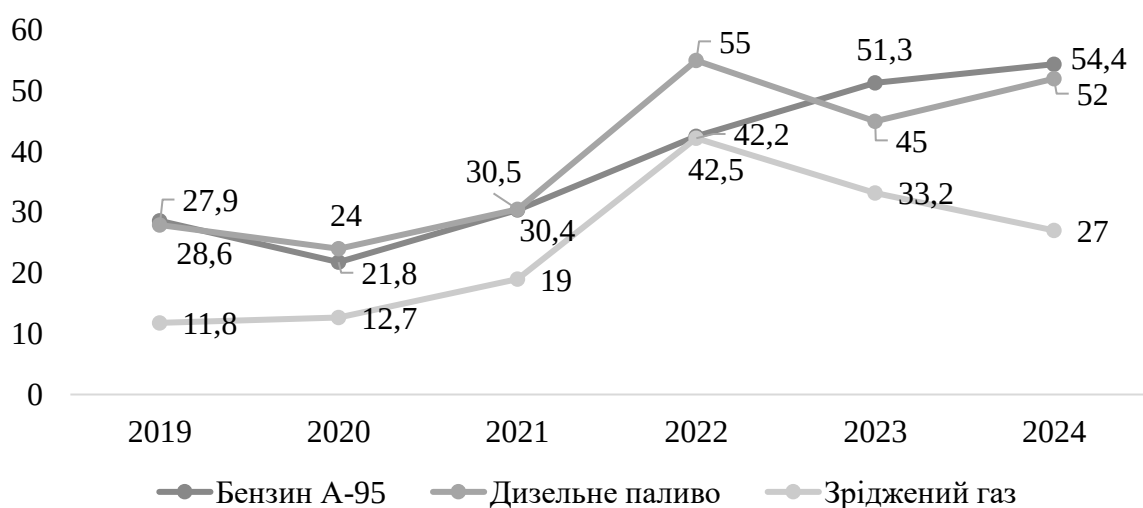


Рис. 2. Динаміка цін на паливо за 2019-2024 роки

Джерело: побудовано автором за даними [9].

Згідно з рис. 2 бензин А-95 у 2024 році коштував 54,4 грн/літр, що на 91 % більше, ніж у 2019 році. Значне зростання спостерігалось у 2022 році з початком повномасштабного вторгнення та зменшенням кількості компаній, що імпортували нафтопродукти в Україну, а також через руйнування нафтобаз і блокаду морських шляхів. Аналогічна ситуація прослідковується з цінами на дизельне паливо та зріджений газ.

Отже, під час повномасштабного вторгнення різке зростання вартості пального стало одним із ключових факторів, що вплинуло на логістичну діяльність в Україні, що своєю чергою позначилось на кількості транспорту, доступного для використання. Зруйновані нафтобази, перебої з постачанням пального та зростання цін на нього змусили транспортні компанії та приватних перевізників скорочувати свої перевезення. У багатьох випадках це

призвело до зменшення кількості транспортних засобів на маршрутах, оскільки витрати на їх обслуговування та заправку перевищували можливий дохід. Частина транспортних засобів була мобілізована для військових потреб, що зменшило їхню доступність для цивільного використання. Такий розвиток подій особливо гостро відчувався в зонах бойових дій та регіонах із високим навантаженням через евакуацію населення.

Розглядаючи забезпечення ресурсами логістичної діяльності в умовах війни, слід зупинитись на розгляді кількості зайнятих та найманих працівників, динаміка яких представлена на рис. 3.

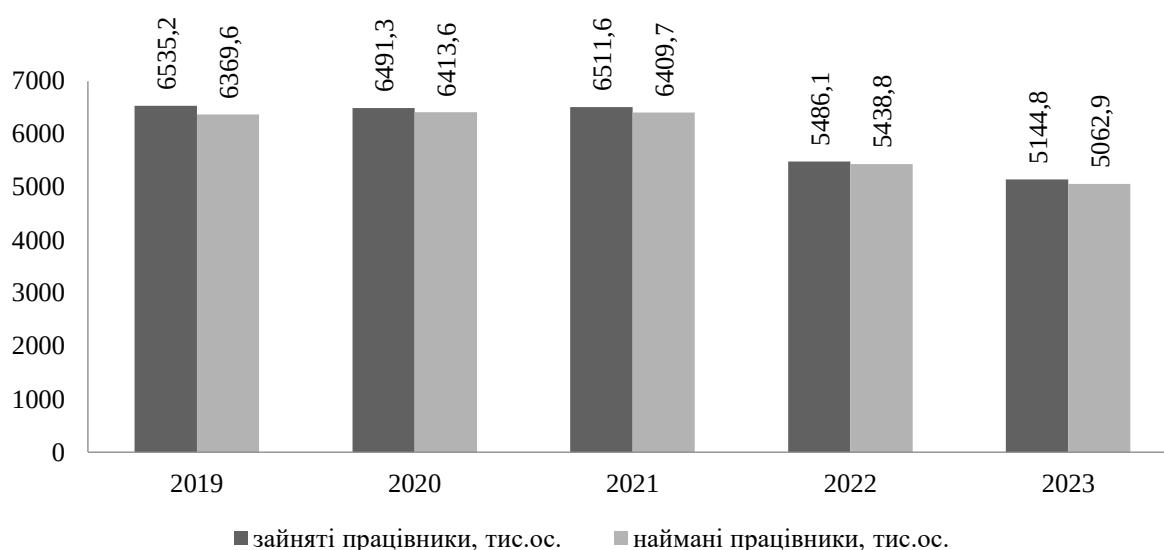


Рис. 3. Кількість зайнятих і найманих працівників на логістичних підприємствах

Джерело: побудовано автором за даними [2].

Згідно з даними рис. 3 видно, що з початком повномасштабного вторгнення кількість працівників логістичної галузі має тенденцію до зниження, що пояснюється мобілізацією водіїв, складських працівників, менеджерів ланцюгів постачання, евакуацією робочої сили з зон бойових дій, виїздом працівників за кордон у пошуках більш безпечних умов для роботи та життя.

Таким чином, недостатнє забезпечення ресурсами логістичної діяльності в умовах війни є серйозною проблемою, яка потребує комплексного підходу до вирішення. Основними напрямками мають стати оптимізація наявних ресурсів, відновлення критичної інфраструктури, залучення міжнародної допомоги та впровадження інновацій. Успішне вирішення цього завдання сприятиме підвищенню ефективності логістики та економічної стійкості в умовах війни.

4. Ще одним викликом, який постає перед підприємствами логістичної галузі, є *економічні труднощі*. Війна спричинила спад економіки, інфляцію, нестачу фінансування, що впливає на можливості підтримувати логістичні ланцюги.

Російська війна проти України призвела до серйозних збитків для економіки держави, включаючи повну деградацію її логістичної інфраструктури. На сьогодні з п'яти різновидів транспорту зараз функціонують лише три: автомобільний, залізничний та трубопровідний. У зв'язку з цими проблемами, підприємства шукають оптимальні логістичні рішення для перевезення своїх товарів [7].

У довоєнний період, більшість імпорту та близько 70 % експорту здійснювалися морським шляхом. У 2022 році обсяги вантажних перевезень залізницею скоротилися на 65,3%, а повітряний простір над Україною був повністю закритий. У зв'язку з обмеженнями у морському та залізничному транспорті вітчизняний ринок транспортних послуг почав надавати перевагу автомобільному транспорту для перевезення вантажів. У результаті вантажовідправники та перевізники були змушені змінити логістику експортних перевезень та направити вантажі через західні прикордонні переходи [3].

Отже, у воєнний час економічні труднощі становлять значні перешкоди для роботи логістичних підприємств. Високі витрати, скорочення доходів і нестабільні фінансові потоки вимагають негайної реакції логістичних підприємств і уряду. Нестача фінансування обмежує можливість інвестувати у сучасні технології захисту, що посилює ризики для логістичних операцій. В умовах обмежених ресурсів навіть найменші збої в інформаційній системі можуть мати критичні наслідки, як для підприємств, так і для гуманітарних і військових операцій. Економічні труднощі не лише ускладнюють забезпечення матеріальних ресурсів та кадрового складу, але й створюють сприятливий ґрунт для загострення інформаційних ризиків.

5. Інформаційні ризики, які є одним із ключових викликів, що загрожують стабільності, безпеці та ефективності логістичних процесів. У воєнний час канали зв'язку стають не лише засобом управління, але й вразливою точкою для атак, шпигунства та саботажу.

Логістична діяльність є однією з найпоширеніших цілей для кіберзлочинців, кількість атак на інфраструктуру в цьому секторі зростає. Втручання хакерів у роботу логістичних підприємств може спричинити дуже серйозні наслідки. Зокрема, у 2021 році кібератака на тиждень паралізувала роботу американської компанії Colonial Pipeline, що забезпечує постачання нафтопродуктів для половини східного узбережжя США. Отже, вантажовідправники регулярно потерпають від хакерів, а збитки індустрії сягають десятків мільйонів доларів [12].

Логістична і транспортна галузі стикаються з багатьма видами кіберзагроз, оскільки спираються на складну технологічну інфраструктуру. Ключовими загрозами кібербезпеки у сфері логістики, що можуть завдати найбільших збитків є:

- програмні атаки. До цієї категорії загроз відносять усі маніпуляції із програмним забезпеченням, що безпосередньо спрямовані на порушення роботи системи, або на здобуття доступу до її ресурсів;

- апаратні атаки, спрямовані на електронні прилади, що масово застосовуються в логістичній галузі: вебкамери, маршрутизатори, контролери, сенсори IoT, сканери, принтери, автоматизоване складське обладнання, робототехніка тощо;

- загрози через ланцюг постачання, а саме атаки, що здійснюються через певний програмний продукт від постачальника софту. Такі загрози також називають атаками третьої сторони;

- шифрувальники та ransomware – це віруси, які неконтрольовано поширюються в мережах (наприклад, через електронну пошту), шифрують файли на уражених комп'ютерах та вимагають гроші;

- фішинг – поширена практика інтернет-шахрайства, у якій злочинці намагаються викрасти конфіденційні дані: паролі, логіни, платіжні реквізити тощо;

- соціальний інжиніринг – поєднання інструментів технічного зламу із методами соціального та психологічного впливу на користувача. Їх сутність зводиться до того, аби ввести жертву в оману, або вивести її з емоційної рівноваги та примусити її розкрити конфіденційні дані, надати доступ до системи, виконати вимоги злочинця тощо;

- DoS та DDoS – кібератаки відмови в обслуговуванні (denial of service, distributed denial of service) переслідують дуже просту мету – перевантажити ресурси системи величезною кількістю запитів чи пакетів даних, щоб спричинити її відмову. Ця мета може бути для злочинців кінцевою, адже DDoS-атаки завдають суттєвих збитків. Та вони також можуть слугувати прикриттям для складніших кібератак, а отже, потребують особливої пильності [8].

Перелічені види кіберзагроз у логістичній галузі в період війни в Україні стають особливо актуальними через важливість цієї сфери для забезпечення постачання ресурсів, гуманітарної допомоги та військових операцій. Тому посилення кіберзахисту є не лише необхідністю, а й стратегічною вимогою для забезпечення стійкості всієї державної інфраструктури під час війни.

Отже, досліджені ключові проблеми логістики під час війни в Україні демонструють критичну залежність цієї сфери від стійкості інфраструктури, технологій та координації. Фізичні руйнування, кіберзагрози, розірвані ланцюги постачання та економічні труднощі створюють складні умови для забезпечення стабільного транспортування вантажів, зокрема гуманітарної допомоги та ресурсів для військових.

Важливість логістики як складової національної безпеки актуалізує необхідність системного підходу до вирішення проблем, подолання яких забезпечить не лише ефективну матеріально-технічну базу під час війни, але й посилить її стійкість у довгостроковій перспективі, сприяючи відбудові та розвитку економіки після військових дій. Тому розглянемо шляхи протидії зазначеним вище загрозам у сфері логістичної діяльності.

Таким чином, для забезпечення стабільності та ефективності логістичних процесів в умовах війни необхідно реалізувати наступні заходи:

1. Посилення кібербезпеки, а саме впровадження сучасних систем захисту інформації (антивірусів, брандмауерів, систем виявлення вторгнень), використання багаторівневої автентифікації та шифрування даних, регулярне навчання персоналу кібергігієні та здійснення моніторингу систем у режимі реального часу для визначення потенційних загроз;

2. Диверсифікація маршрутів та засобів транспорту, що передбачає розробку альтернативних маршрутів перевезень, використання різних видів транспорту (залізничного, автомобільного, авіаційного, морського) для мінімізації ризиків, застосування безпілотних літальних апаратів для доставки вантажів у небезпечні або важкодоступні території;

3. Необхідність в розбудові резервної інфраструктури, тобто організація тимчасових складів та хабів у безпечних регіонах, інвестування в ремонт і відновлення пошкоджених доріг, мостів і логістичних об'єктів, використання мобільних складів;

4. Впровадження ефективного управління ресурсами, а саме оптимізувати використання пального через впровадження енергоефективних технологій, проводити планування запасів ресурсів для забезпечення безперебійної роботи у кризових умовах; налагодити співпрацю з міжнародними партнерами для забезпечення доступу до критично важливих ресурсів;

5. Налагодження взаємодії між державними органами влади, військовими, волонтерськими організаціями та приватними компаніями за допомогою використання сучасних платформ для управління ланцюгами постачання, що дозволить краще координувати операції;

6. Підготовка до надзвичайних ситуацій, що передбачає розробку планів реагування на загрози, формування кризових команд для швидкого вирішення проблем, проведення регулярного аудиту ризиків і тестування готовності систем.

7. Впровадження інноваційних технологій, а саме автоматизації та цифровізації логістичних процесів, використання штучного інтелекту для прогнозування ризиків та оптимізації маршрутів, блокчейн-технологій для захисту даних і забезпечення прозорості ланцюгів постачання;

8. Залучення міжнародної допомоги, тобто встановлення партнерств із міжнародними гуманітарними та логістичними організаціями, використання успішного іноземного досвіду для управління логістикою у кризових умовах, а також отримання фінансової підтримки для покриття витрат на відновлення інфраструктури;

9. Забезпечення підтримки персоналу логістичних компаній, тобто забезпечення водіїв, операторів та іншого персоналу засобами безпеки, включаючи броньовані транспортні засоби, надання психологічної підтримки працівникам, які працюють у зоні підвищеного ризику, страхування персоналу, який працює в умовах бойових дій.

Підсумовуючи слід зазначити, що реалізація цих заходів сприятиме підвищенню стійкості логістичної галузі та забезпеченню ефективного транспортування вантажів навіть у складних умовах війни.

Висновки. Логістика в умовах війни стикається з низкою викликів, які потребують системного підходу та використання інноваційних рішень. Основні виклики логістичної галузі в умовах війни демонструють її критичну важливість для забезпечення життєдіяльності країни. Руйнування інфраструктури, кіберзагрози, переривання ланцюгів поставок, брак ресурсів і транспорту, а також організаційні та економічні труднощі значно ускладнюють виконання логістичних завдань. Ці виклики потребують комплексного підходу до їх вирішення з боку держави, бізнесу та міжнародних партнерів. Для забезпечення ефективності логістики необхідно впроваджувати конкретні заходи.

Шляхи протидії викликам логістичної галузі в умовах війни спрямовані на забезпечення стійкості та адаптивності логістичних процесів до надзвичайних ситуацій. Вони включають посилення кібербезпеки, розробку альтернативних маршрутів, впровадження інноваційних технологій, ефективне управління ресурсами та тісну співпрацю між усіма зацікавленими сторонами. Особливу увагу слід звернути на диверсифікацію інфраструктури, захист персоналу та швидке реагування на надзвичайні ситуації, а також на залучення міжнародної підтримки та стратегічне планування, що є ключовими факторами подолання викликів.

Список використаних джерел

1. Линник І. Аналіз втрат транспортної інфраструктури України внаслідок російської агресії / І. Линник // Просторовий розвиток. – 2024. – № 8. – С. 302–314. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.8.302-314>.
2. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Берестенко В. Як логістика адаптувалася до війни [Електронний ресурс] / В. Берестенко // Економічна правда. – 24 липня 2023 – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529>.
4. Якимчук І. Заміновані території в Україні [Електронний ресурс] / Іванна Якимчук // ZAXID.NET. – 5 жовтня 2024. – Режим доступу: https://zaxid.net/v_ukrayini_cherez_rosiyske_vtorgnennya_zabrudneno_vibuhivkoyu_ponad_142_tisyachi_km_n1595160.
5. 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.
6. Сухорукова Г. Логістика в період війни: виклики та рішення [Електронний ресурс] / Ганна Сухорукова // Business HUB. – 21 червня 2023. – Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/articles/logistyka-v-period-vijny-vyklyky-ta-rishennya>.
7. Огренич Ю. О. Логістична діяльність підприємств в умовах невизначеності: особливості, проблеми, напрямки вдосконалення / Ю. О. Огренич, В. О. Діброва // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2023. – № 55. – С. 20–28.
8. Паталяк Є. Сім загроз кібербезпеки у сфері логістики [Електронний ресурс] / Євген Паталяк. – Режим доступу: <https://wezom.com.ua/ua/blog/7-zagroz-kiberbezpeki-u-sferi-logistiki>.

9. Ціни на бензин, дизпаливо, газ на АЗС України [Електронний ресурс] / ТОВ «МінфінМедіа». – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel>.

10. Кир'янова Т. Як війна вплинула на логістику України та які є рішення проблеми [Електронний ресурс] / Тетяна Кир'янова. – Режим доступу: <https://opentv.media/ua/jak-vijna-vplnula-na-logistiku-ukraini-ta-jaki-ie-rishennja-problem>.

11. Як змінювалася середня вартість пального за останні п'ять років [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.slovoidilo.ua/2024/11/04/infografika/ekonomika/yak-zminyuvalasya-serednya-vartist-palnoho-ostanni-pyat-rokiv>.

12. Гузенко С. Як логістичній галузі відповісти на нові виклики кібербезпеки [Електронний ресурс] / Сергей Гузенко // Центр транспортних стратегій. – Режим доступу: https://cfts.org.ua/blogs/yak_logistichniy_galuzi_vidpovisti_na_novi_vikliki_kiberbezpeki_654.

References

1. Linnyk, I. (2024). Analiz vtrat transportnoi infrastruktury ukrainy vnaslidok rosiiskoi ahresii [Analysis of losses of Ukraine's transport infrastructure as a result of russian aggression. *Prostorovyi rozvytok – Spatial Development*, (8), 302–314. <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.8.302-314>.

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

3. Berestenko, V. (July 24, 2023). Yak lohistyka adaptuvalasya do viyny [How logistics adapted to war]. *Ekonomichna pravda – Economic Truth*. <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529>.

4. Yakymchuk, I. (October 5, 2024). Zaminovani terytorii Ukrainy [Mined territories in Ukraine]. *ZAXID.NET*. https://zaxid.net/v_ukrayini_cherez_rosiyske_vtorgnennya_zabrudneno_vibuhivkoyu_ponad_142_tisyachi_km_n1595160.

5. Zvit pro pryami zbytky infrastruktury vid ruynuvan' vnaslidok viys'kovoyi ahresiyi Rosiyi proty Ukrayiny 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]. https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf.

6. Sukhorukova, A. (June 21, 2023). Lohistyka u period viyny: vyklyky ta rishennya [Logistics in times of war: challenges and solutions]. *Business HUB*. <https://hub.kyivstar.ua/articles/logistyka-v-period-vijny-vyklyky-ta-rishennya>.

7. Ohrenych, Yu.O., Dibrova, V.O. (2023). Lohistychna diialnist pidpryyemstv v umovakh nevyznachenosti: osoblyvosti, problemy, napryamky udoskonalennya [Logistics activities of enterprises in conditions of uncertainty: features, problems, directions of improvement]. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, (55), 20-28.

8. Pataliak, E. (21.11.2023). Sim zahroz kiberbezpeky u sferi lohistyky [Seven threats to cybersecurity in the logistics sector]. <https://wezom.com.ua/ua/blog/7-zagroz-kiberbezpeki-u-sferi-logistiki>.

9. LLC "MinfinMedia". (n.d.). Tsiny na benzyn, dyzplyvo, haz na AZS Ukrayiny [Prices for gasoline, diesel fuel, gas at gas stations in Ukraine]. <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel>.

10. Kirianova, T. (18.06.2024). Yak viina vplynula na lohistyku Ukrainy ta yaki ye rishennia problem [How the war affected the logistics of Ukraine and what are the solutions to the problem]. <https://opentv.media/ru/jak-vijna-vplnula-na-logistiku-ukraini-ta-jaki-ie-rishennja-problem>.

11. Yak zminiuvalasya serednia vartist palnoho za ostanni piat rokiv [How has the average cost of fuel changed over the past five years]. (November 4, 2024). <https://www.slovoidilo.ua/2024/11/04/infografika/ekonomika/yak-zminyuvalasya-serednya-vartist-palnoho-ostanni-pyat-rokiv>.

12. Huzenko, S. (September 26, 2022). *Yak lohistychniy haluzi vidpovisty na novi vyklyky kiberbezpeky* [How the logistics industry can respond to new cybersecurity challenges]. https://cfts.org.ua/blogs/yak_logistichniy_galuzi_vidpovisti_na_novi_viklyki_kiberbezpeki_654.

Отримано 03.02.2025

UDC 658.7:338.245

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/orcid.org/0000-0003-3796-6653>

ResearcherID: [AAI-2121-2019](https://orcid.org/0000-0003-3796-6653)

Oleksandr Tieliehin

PhD student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: alex.trucksy@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-6944-7765>

**LOGISTICS IN WAR: KEY CHALLENGES AND WAYS
TO COUNTER THREATS**

In this article, the main challenges faced by Ukraine's logistics industry during the war are analysed. One of the most serious challenges is physical destruction of transport infrastructure: destroyed bridges, damaged roads, railway junctions and the blockade of seaports. These circumstances forced logistics companies to look for alternative routes. Ensuring the safety of transport routes remains equally important. The constant threat of shelling during transportation of goods and the high risk of loss of goods due to destruction of warehouses, terminals and vehicles led to increase in insurance costs and the cost of logistics services. Additional difficulties were caused by rising fuel and transport prices, shortage of specialised equipment and loss of skilled staff, which made timely delivery more difficult and reduced efficiency of supply chains. In response, companies were forced to look for alternative solutions, introduce new technologies, optimise resources and adapt to new conditions to ensure supply stability and minimise losses. In addition, the war caused a downturn in the economy, inflation and a lack of funding, which significantly affected the ability to maintain the continuity of logistics processes. Information risks in the industry have increased the vulnerability of logistics systems, making it difficult for them to function effectively.

Despite all difficulties, the industry demonstrates the ability to adapt. To ensure stable and efficient logistics processes in times of war, the article formulates ways to counter key challenges, including: strengthening cybersecurity, diversification of routes and means of transport, the need to build backup infrastructure, implementing effective resource management, establishing cooperation between state authorities, military, volunteer organisations and private companies, preparing for emergencies, introducing innovative technologies, attracting international assistance. Implementation of these measures will accelerate further development of logistics activities in Ukraine and become an important factor in the country's economic recovery.

Keywords: logistics; war; transport infrastructure; resources; logistics chains; cybersecurity.

Fig.: 3. **References:** 12.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-179-188](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-179-188)

УДК 63.11

JEL Classification: Q12

Вікторія Іванівна Кифяк

кандидат економічних наук,

доцент кафедри бізнесу та управління персоналом

Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича(Чернівці, Україна)

E-mail: v.kyfyak@chnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6104-6403>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57225067015>

AGROTECH: СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ У РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено сутність AgroTech як сфери поєднання господарської діяльності аграрних підприємств та можливостей сфери IT-сфери. Розглянуто окремі підходи до розуміння сутності AgroTech, з-поміж яких виокремлено такі: технологічний, процесний, системний, економічний, інноваційний, та сталий, розглянуто їх сутність. Запропоновано AgroTech розглядати як окрему сферу, у якій відбувається поєднання цифрових технологій та сільськогосподарської діяльності. Також обґрунтовано передумови формування AgroTech, серед яких виокремлено ті, які зумовлені новими викликами, які сьогодні стоять перед аграрними підприємствами, та такі, що пов'язані з новими можливостями цифрових технологій впливати на господарську діяльність економічних суб'єктів. Також у статті визначено специфічні риси функціонування сфери AgroTech.

Ключові слова: AgroTech; аграрне підприємство; аграрна сфера; цифровізація; національна економіка; цифрові технології; IT-сфера.

Рис.: 2. Бібл.: 9.

Постановка проблеми. Аграрні підприємства є важливою складовою розвитку національного господарства будь-якої країни. Значну роль вони відіграють у підтримці продовольчої безпеки, забезпечуючи раціональне використання наявних природних ресурсів, переробку сільськогосподарської продукції. Також ці економічні суб'єкти позитивно впливають на розвиток сільських територій у країні, створюючи нові робочі місця, формуючи значну частину ВВП країни, підвищуючи експортний потенціал.

Інноваційні технології відіграють важливу роль сьогодні в розвитку аграрних підприємств, оскільки дозволяють підвищити ефективність використання наявних ресурсів, тим самим забезпечуючи зростання рентабельності виробництва. Підвищення такої ефективності дозволяє також забезпечити зростання конкурентоспроможності продукції, її якості. Отже, у сучасних реаліях спроможність аграрних підприємств розробляти або залучати зазначені технології у власну діяльність є необхідною складовою забезпечення їхнього подальшого стабільного розвитку в умовах досить турбулентного економічного середовища.

Особливо важливу роль у процесі модернізації аграрних підприємств нині відіграють цифрові технології. Їхнє використання дозволяє удосконалити діяльність цих суб'єктів господарювання, впроваджувати нові підходи до здійснення власної роботи, аналізуючи та контролюючи всі етапи її здійс-

снення через акумулювання, обробку, дослідження і зберігання значних масивів інформації про окремі операційні процеси, роботу працівників в реальному часі. Застосування цифрових технологій дозволяє не лише підвищити ефективність функціонування аграрних підприємств через удосконалення здійснення операційних процесів, але значним чином позитивно впливає на якість управління такими підприємствами. Це пов'язано з тим, що рішення ухвалюються з урахуванням аналізу більшої кількості інформації про їхню загальну роботу, на основі автоматизації в окремих випадках прийняття управлінських рішень з урахуванням результатів аналізу таких даних. Окреслене зумовлює можливість проведення нових досліджень у напрямку інноваційного розвитку аграрних підприємств, поглиблення теоретичних і прикладних положень використання ними інноваційних технологій у власній роботі. Це обґрунтовує актуальність теми статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інноваційного розвитку аграрних підприємств розглядали у своїх роботах значна кількість науковців, з-поміж яких варто виокремити таких: М. І. Грицаєнко, О. В. Грідін, С. О. Кушнір, В. П. Рибачук, Т. М. Стукан, Л. М. Уніят, О. Г. Шпикуляк та ін.

Окремі питання залучення цифрових технологій до діяльності аграрних підприємств також досліджувалися у роботах Н. М. Горобець, С. В. Коляденко, О. І. Петренка, Д. О. Стариковської, Д. О. Хомякової, О. Г. Череп, Н. П. Юрчук та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте, незважаючи на наявність наукових робіт, у яких досліджуються питання інноваційного розвитку аграрних підприємств, особливості використання ними цифрових технологій, теоретичні положення розробки та використання таких технологій, аналіз їхнього впливу на діяльність аграрних підприємств, потенціал до їхнього розвитку залишається недостатньо вивченим. Є необхідність у поглибленні теоретичних аспектів використання AgtoTech зазначеними економічними суб'єктами у своїй роботі.

Метою статті є поглиблення теоретичних положень щодо розробки й використання AgtoTech аграрними підприємствами, виокремлення особливостей їх застосування в діяльності таких суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу. Питанням дослідження впливу інноваційних технологій на розвиток аграрних підприємств дійсно приділено науковцями значну увагу, враховуючи важливість аграрної сфери для національної економіки, її складну структуру, тобто наявність великої кількості різних видів господарської діяльності, які можна віднести до цієї сфери. Такі види діяльності мають свої особливості здійснення і, відповідно, вимагають використання спеціально розроблених інноваційних технологій для підвищення власного розвитку. Відповідні технології для окремих напрямів аграрної діяльності є різними, а тому і процес їх створення, використання є відмінним. Проте існують загальні тенденції, які сьогодні характеризують концептуальні положення

впровадження інновацій, передусім цифрових технологій, у роботу аграрних підприємств. У цьому контексті йдеться про сферу AgroTech, тобто напрям розробки і використання сучасних аграрних цифрових технологій.

Дослідження AgroTech, особливостей впровадження в роботу суб'єктів господарювання цифрових інновацій почнемо з конкретизації сутності AgroTech і передумов формування сфери цих інновацій.

Серед науковців і практиків на сьогодні немає єдиного підходу щодо визначення сутності AgroTech. Наприклад, AgroTech – це синергія ІТ та сільськогосподарства, яка здатна вивести країну на новий рівень, де технології стануть рушійною силою аграрного сектору, допомагаючи не лише збільшити його продуктивність, а і створити глобальні можливості для економічного прориву [9]. AgroTech – це застосування технологій у сільському господарстві для підвищення врожайності, зменшення відходів і підвищення стійкості [7].

Значна частина науковців розглядає AgroTech як сферу, інші – як процес. Деякі з учених визначають AgroTech як стан функціонування аграрних підприємств, який був сформований на основі активного використання цифрових технологій. Розглянемо наявні наукові підходи до розуміння AgroTech, які є сьогодні в науковій літературі (рис. 1).

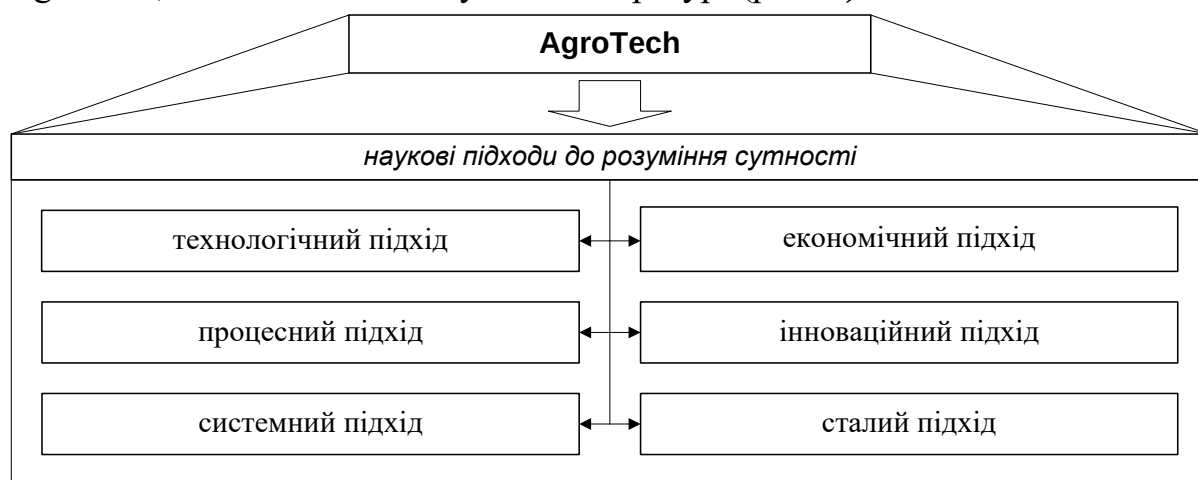


Рис. 1. Наукові підходи до розгляду сутності AgroTech

Джерело: систематизовано авторкою.

Технологічний підхід: AgroTech – це сукупність програмних, інженерних, технологічних рішень, використання яких дозволяє підвищити ефективність роботи аграрних підприємств, сформувати потенціал для їх подальшого розвитку.

Процесний підхід: AgroTech – процес поступової розробки і впровадження інноваційних і цифрових технологій у роботу аграрних підприємств з метою трансформації їхньої діяльності та отримання нових економічних, соціальних, екологічних, технологічних результатів.

Системний підхід: AgroTech – це окрема сфера або система, у межах якої відбувається взаємодія між різними суб'єктами в процесі реалізації ними взаємовідносин, здійснення сукупності процесів щодо використання різних типів цифрових технологій, що у підсумку дозволяє досягти єдиної мети – стабільної цифрової трансформації аграрного підприємства з метою підвищення ефективності його роботи.

Економічний підхід: AgroTech – процес підвищення ефективності господарської діяльності аграрного підприємства через оптимізацію його витрат, збільшення доходів, вихід на нові ринки, раціональне використання ресурсів, що здійснюється, насамперед, через активне впровадження сучасних цифрових технологій у операційну діяльність таких підприємств, їхню фінансову діяльність та систему управління.

Інноваційний підхід: AgroTech – процес інноваційної модернізації аграрного підприємства на основі використання цифрових технологій, які дозволяють оптимізувати роботу такого суб'єкта господарювання та розробляти нові інноваційні продукти не лише в інформаційній сфері, але й у виробництві, маркетингу, логістиці тощо, що підтримує системний інноваційний розвиток такого підприємства.

Сталий підхід: AgroTech – це сукупність технологій які дозволяють забезпечити впровадження моделі сталого розвитку аграрного підприємства у довгостроковій перспективі й на основі використання таких технологій забезпечити гармонійний розвиток екологічної, економічної і соціальної системи, функціонування яких пов'язано з роботою такого підприємства.

На наше переконання, найбільш правильним для розгляду сутності AgroTech є застосування системного підходу, тобто дослідження AgroTech як сфери або окремої системи, в якій поєднуються всі процеси, суб'єкти, які залучені до процесу розробки, використання сучасних цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств. При цьому така сфера функціонує з метою отримання конкретних економічних результатів для роботи таких підприємств і одночасно дозволяє сформулювати значну кількість додаткових ефектів і результатів від використання ними цифрових технологій. Серед таких ефектів можна виокремити соціальні, екологічні, організаційні. Самоздатність сфери AgroTech продукувати такі ефекти і визначає важливість забезпечення її стабільного функціонування і розвитку в довгостроковій перспективі, оскільки вона позитивно впливає на розвиток територіальних громад, окремих регіонів країни і загалом національної економіки. Цифрова трансформація роботи аграрних підприємств позитивно також впливає на функціонування інших суб'єктів господарювання, які у своїй роботі взаємодіють з аграрними підприємствами. Таким чином, відіграючи важливу роль у розвитку національної економіки, аграрні підприємства при поступовій власній цифровій трансформації сприяють цифровізації господарства країни і тим самим підвищують рівень конкурентоспроможності країни серед економік інших країн.

Враховуючи специфіку розробки і використання аграрних цифрових технологій, обґрунтуємо загалом передумови їх створення. Серед них доцільно виокремити такі:

- високий рівень конкуренції на світових ринках сільськогосподарської продукції, що змушує підприємства постійно вдосконалювати якість власної продукції, оптимізуючи витрати;

- постійне зростання витрат на сировину, паливо, добрива та інші необхідні компоненти для здійснення аграрної діяльності вимагає оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів;

- обмежені можливості щодо подальшого розширення площ сільськогосподарських угідь для здійснення екстенсивного розвитку аграрних підприємств, що вимагає впровадження цифрових технологій для формування моделі інтенсивного розвитку на основі постійного удосконалення роботи цих суб'єктів господарювання;

- зміна клімату, яка впливає на зміну кліматичних зон та умов здійснення діяльності аграрних підприємств і вимагає від них адаптації до таких умов, що можливо реалізувати через використання цифрових технологій;

- важливість більш раціонально використовувати доступні й необхідні природні ресурси для вирощування сільськогосподарської продукції, оскільки вони є обмеженими з урахуванням тих обсягів продукції, які сьогодні створюються у світі;

- поширення інформаційних технологій у сільській місцевості, розширення території покриття мобільним зв'язком, інтернетом;

- зменшення вартості використання інформаційних ресурсів, мобільного зв'язку, мережі Інтернет, що дозволило оптимізувати і процес розробки, використання цифрових технологій;

- загальний процес цифрової трансформації національної економіки, суспільства, активне використання цифрових технологій у світі обумовлює і необхідність аграрних підприємств впроваджувати відповідні технології;

- значні переваги використання цифрових технологій аграрними підприємствами, що стимулює їх інвестувати кошти у власну цифрову трансформацію;

- актуалізація питань сталого розвитку у всьому світі, формування нової моделі підприємницької діяльності, яка будується на принципах сталості, тобто гармонійного поєднання економічного, соціального, екологічного розвитку суб'єктів господарювання, що особливо стосується роботи аграрних підприємств, які безпосередньо використовують природні ресурси та впливають на стан навколишнього середовища;

- значне здешевлення компонентів для впровадження цифрових технологій, що вплинуло на вартість розробки і впровадження відповідних цифрових продуктів в роботу аграрних підприємств;

– швидкий розвиток інформаційної сфери, особливо в частині створення нових цифрових продуктів для аграрних підприємств, їх постійне удосконалення та зменшення вартості придбання і впровадження;

– зміна уподобань клієнтів щодо споживання аграрної продукції, їх бажання використовувати більш екологічну продукцію, яка зроблена без використання генно-модифікованої сировини, хімічних добрив, що в сучасних умовах можливо забезпечити через активне застосування потенціалу цифрових технологій до виробництва такої продукції та ін.

Серед специфічних рис функціонування сфери AgtoTech можна визначити наступні (рис. 2).



Рис. 2. Специфічні риси функціонування сфери AgtoTech

Джерело: систематизовано авторкою з урахуванням [1; 2; 4; 8].

AgtoTech при її розробці і використанні поєднує у собі значну частину різних процесів, які необхідно реалізувати, щоб отримати дійсно очікуваний ефект від використання сучасних цифрових технологій. Важливу роль тут відіграють і можливості аграрного підприємства, його здатність впроваджувати проекти інноваційного оновлення, наявність відповідних фінансових ресурсів, висококваліфікованих спеціалістів, які спроможні не лише впроваджувати запропоновані цифрові продукти, але і підтримувати їх використанні та удосконалення. Застосування AgtoTech є найбільш ефективними, коли підприємство впроваджує заходи тотальної цифрової трансформації, забезпечуючи використання таких технологій у всіх операційних процесах, зокрема й в управлінні. Саме ефективність управління можна значним чином підвищити при впровадженні системної цифрової трансформації всього аграрного підприємства, оскільки відбувається повна цифровізація його діяльності й керівництва, власники отримують необхідну інформацію про всі виробничі процеси, які відбуваються в межах такого підприємства. Акумуляція значної кількості інформації супроводжується автоматичним її опрацюванням і цифрові технології при цьому дозволяють швидко виявляти проблемні місця, можливі ризики в роботі аграрного підприємства і надавати рекомендації щодо можливих заходів запобігання їх настанню.

Впровадження аграрних цифрових технологій вимагає впевненості власників у подальшій можливості здійснювати аграрну діяльність, отримувати дохід у довгостроковій перспективі. Це вимагає наявності в державі стабільних і ефективно функціонуючих державних інституцій, які гарантують право власності, забезпечення досягнення законодавчо визначених інтересів суб'єктів підприємницької діяльності, унеможливлення тиску на їхню роботу зі сторони органів державної влади, в т.ч. податкових органів [6, с. 77; 5, с. 73; 3]. У сфері сільського господарства також специфікою діяльності аграрних підприємств є довгостроковий характер і необхідність вкладення значних ресурсів. Інвестори завжди оцінюють сприятливість інвестиційного клімату й можливість стабільно забезпечити власну роботу в довгостроковій перспективі. Такі чинники також впливають на процес цифрової трансформації аграрних підприємств, оскільки впевнені інвестори зацікавлені у впровадженні сучасних технологій. Інвестори, які не впевнені в можливості стабільно здійснювати власну діяльність, будуть намагатися побудувати модель екстенсивного сільського господарства: швидко використовувати наявні природні ресурси для виробництва сільськогосподарської продукції.

Висновки і пропозиції. Подальший розвиток аграрних підприємств у всьому світі буде пов'язаний із розвитком інноваційних технологій, у тому числі зі спроможністю цих суб'єктів господарювання розробляти й ефективно впроваджувати цифрові технології у власну діяльність. Цифровізація є невід'ємною складовою розвитку зазначених суб'єктів і загалом всієї аграрної сфери.

У статті проведено дослідження розуміння сутності AgtoTech як сфери розробки й використання цифрових технологій у роботі аграрних підприємств. Визначено окремі наукові підходи щодо розгляду AgtoTech, зокрема: технологічний, процесний, системний, економічний, інноваційний та стабільний. Також аргументовано, що дослідження AgtoTech як цілісної сфери або системи дозволяє глибше зрозуміти відносини між тими суб'єктами господарювання, які беруть активну участь у створенні, продажу, використанні, удосконаленні цифрових технологій, відповідних цифрових продуктів для аграрних підприємств, що здійснюють свою діяльність у різних економічних напрямках у сфері сільського господарства.

Обґрунтування важливості цифрових технологій у сучасному розвитку аграрних підприємств було здійснено через детальний аналіз передумов цифровізації аграрної сфери і створення AgtoTech. Визначено, що його формуванню сприяли як економічні процеси в межах аграрних підприємств, у тому середовищі, у якому вони здійснюють свою діяльність, так і у сфері ІТ-технологій.

Також у статті виокремлено специфічні риси функціонування сфери AgtoTech, які виокремлюють її серед інших сфер сільського господарства. Зокрема обґрунтовано, що AgtoTech – це сфера, яка постійно розвивається відповідно до нових можливостей цифрових технологій та потреб аграрних підприємств. Сфера використання зазначених технологій у сільському господарстві є досить широкою, оскільки є значна кількість економічних напрямів здійснення господарської діяльності в аграрній сфері. Також зумовлено, що специфіка використання цифрових технологій аграрними підприємствами обумовлюється, в першу чергу, особливостями їхньої господарської діяльності. При цьому аргументовано, що вагому роль у розвитку сфери AgtoTech також відіграє інституційне забезпечення розвитку аграрних підприємств. Варто зазначити, що кількість чинників, які впливають на інноваційний розвиток аграрних підприємств, у т. ч. і використання ними цифрових технологій, є значним, що зумовлено залученням цих суб'єктів економічної діяльності до сфери національної економіки, соціальної системи країни. Проте деталізація і аргументація впливу окремих чинників на розвиток AgtoTech потребує проведення додаткових досліджень.

Список використаних джерел

1. Горобець Н. М. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств [Електронний ресурс] / Н. М. Горобець, Д. О. Хомякова, Д. О. Стариковська // Ефективна економіка. – 2021. – № 1. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8521>.
2. Коляденко С. Перспективні напрями цифровізації аграрних підприємств у контексті економічної безпеки / С. Коляденко, О. Дзісь, В. Гайдей // Економіка та суспільство. – 2024. – № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-84>.
3. Кушнір С. О. Інституційне забезпечення функціонування аграрного сектору України в контексті його інноваційного розвитку: теорія, методологія, практика [Електронний ресурс]: дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.03 / Львівський торговельно-економічний університет. – Львів, 2020. – 536 с. – Режим доступу: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/20_11/Kushnir_Disertacija_Kushnir.pdf.

4. Петренко О. Інтеграція цифрових технологій у маркетингову стратегію аграрних підприємств: організаційно-економічний підхід / О. Петренко // Економіка та суспільство. – 2024. – № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-127>.

5. Турбовець С. Б. Інституційні основи інноваційного розвитку аграрних підприємств в умовах євроінтеграції / С. Б. Турбовець // Журнал стратегічних економічних досліджень. – 2024. – № 4. – С. 69-83. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.4.7>.

6. Шпикуляк О. Г. Розвиток інноваційної діяльності в аграрній сфері: менеджмент та ефективність [Електронний ресурс] : монографія / О. Г. Шпикуляк, М. І. Грицаєнко. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2016. – 424 с. – Режим доступу: <https://surl.li/hvjlic>.

7. Що таке AgriTech? [Електронний ресурс] / EUROLAB. – Режим доступу: <https://www.eurolab.tr/uk/detail/energy-commodities/agritech>.

8. Юрчук Н. П. Особливості використання цифрових технологій в агробізнесі [Електронний ресурс] / Н. П. Юрчук, С. С. Кіпоренко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2022. – № 3 (36). – С. 109-116. – Режим доступу: https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/36_2022/19.pdf.

9. AgriTech – наступний великий прорив України: ключові ідеї другого стратегічного заходу IT Ukraine [Електронний ресурс] / AgriChain Markets Data. – Режим доступу: <https://marketsdata.agrichain.com.ua/agritech-nastupnyj-velykyj-proryv-ukrayiny-klyuchovi-ideyi-drugogo-strategichnogo-zahodu-it-ukraine>.

References

1. Horobets, N.M., Khomiakova D.O., Starykovska D.O. (2021). Perspektyvy vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii v diialnosti ahrarnykh pidpriemstv [Prospects for the use of digital technologies in the activities of agricultural enterprises]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, (1). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8521>.

2. Koliadenko, S., Dzis, O., Haidei, V. (2024). Perspektyvni napriamy tsyfrovizatsii ahrarnykh pidpriemstv u kon-teksti ekonomichnoi bezpeky [Promising directions of digitalization of agricultural enterprises in the context of economic security]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-84>.

3. Kushnir, S.O. (2020). *Instytutsiine zabezpechennia funktsionuvannia ahrarnoho sektoru Ukrainy v konteksti yoho innovatsiinoho rozvytku: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Institutional support for the functioning of the agricultural sector of Ukraine in the context of its innovative development: theory, methodology, practice] [dissertation Dr. of Economics; Lvivskiy torhovelno-ekonomichnyi universytet]. https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2020_11/Kushnir_Disertacija_Kushnir.pdf.

4. Petrenko, O. (2024). Intehratsiia tsyfrovyykh tekhnolohii u marketynhovu stratehiu ahrarnykh pidpriemstv: orhanizatsiino-ekonomichnyi pidkhid [Integration of digital technologies into the marketing strategy of agricultural enterprises: an organizational and economic approach]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-127>.

5. Turbovets, S.B. (2024). Instytutsiini osnovy innovatsiinoho rozvytku ahrarnykh pidpriemstv v umovakh yevrointehratsii [Institutional foundations of innovative development of agricultural enterprises in the context of European integration]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen – Journal of strategic economic research*, (4), 69-83. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.4.7>.

6. Shpykuliak, O.H., Hrytsaienko, M.I. (2016). *Rozvytok innovatsiinoi diialnosti v ahrarnii sferi: menedzhment ta efektyvnist* [Development of innovative activity in the agricultural sector: management and efficiency]. OLDI-PLIUS. <https://surl.li/hvjlic>.

7. *EUROLAB*. (n.d.). Shcho take AgriTech? [What is AgriTech?]. <https://www.eurolab.tr/uk/detail/energy-commodities/agritech>.

8. Yurchuk, N.P., Kiporenko, S.S. (2022). Osoblyvosti vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii v ahrobiznesi [Peculiarities of using digital technologies in agribusiness]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biz-nes ta upravlinnia – Eastern Europe: economy, business and management*, (3(36)), 109-116. https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/36_2022/19.pdf.

9. *AgriChain Markets Data*. (n.d.). AgriTech – nastupnyi velykyi proryv Ukrainy: kliuchovi idei drugoho stratehich-noho zakhodu IT Ukraine [AgriTech – Ukraine's next big breakthrough: key ideas of the second strategic event IT Ukraine]. <https://marketsdata.agrichain.com.ua/agritech-nastupnyj-velykyj-proryv-ukrayiny-klyuchovi-ideyi-drugogo-strategichnogo-zakhodu-it-ukraine>.

Отримано 08.02.2025

UDC 63.11

Viktoria Kyfyak

PhD in Economics, Associate Professor of the Department
of Enterprise Economics and Personnel Management

Chernivtsi National University named after Yu. Fedkovycha (Chernivtsi, Ukraine)

E-mail: v.kyfyak@chnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6104-6403>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57225067015>

AGROTECH: THE ESSENCE AND ROLE OF DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Development of agricultural enterprises in today's environment depends on significant number of factors. Factors of innovative development, i.e. ability of these economic entities to ensure their own development using innovative technologies in the long term, play important role among them. Agricultural enterprises are forced to pay significant attention to the latest technologies to improve their efficiency, productivity and ensure appropriate level of competitiveness in global agricultural markets.

Digital technologies play important role among all the innovative technologies used by agricultural enterprises for their own development. First, these technologies are associated with the new capabilities of information systems to quickly accumulate, process, analyse, monitor, control large amounts of information and provide it in the form convenient for making management decisions. It is clear that digital technologies have significant potential to improve efficiency of agricultural enterprises and this trend will continue in the future. This makes it more important to conduct research in the AgroTech field.

In the article, the essence of AgroTech is analysed by identifying scientific approaches to consideration of this concept, namely: technological, process, system, economic, innovative, and sustainable. It is proposed that AgroTech should be considered, primarily, as the area that combines capabilities of the IT sector to develop new digital products and the needs of agricultural enterprises to use these products to improve their own efficiency. In the article, prerequisites for formation of the AgroTech sphere are substantiated and specific features of its functioning and development in modern conditions are identified. It is argued that important role in development of this sphere is played by institutional provision of stable operation of agricultural enterprises in the long term. Thus, it is determined that effective functioning and development of AgroTech can only be ensured through combined efforts of all actors involved in this area, namely, public authorities, agricultural enterprises and IT companies that are involved in development of digital technologies to meet demand of these enterprises for new digital products.

Key words: AgroTech; agrarian enterprise; agrarian sphere; digitalization; national economy; digital technologies; IT-sphere.

Fig.: 2. References: 9.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-189-200](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-189-200)

УДК 330.342:57.031

JEL Classification: O13; L52; Q53; Q58

Володимир Миколайович Ходаківський

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва

Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (Київ, Україна)

E-mail: volodymyr_khodakyvskyy@kneu.edu.ua.

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3913-7461>

ДИФУЗІЯ РЕСУРСНОЇ ЦИРКУЛЯЦІЇ ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ

У статті розглянута дифузія концепції ресурсної циркулярності як методологічної основи розвитку агробізнесу в Україні в умовах зростаючих викликів, спричинених воєнним станом, дефіцитом ресурсів та необхідністю переходу до нових моделей господарювання. Здійснено аналіз еволюції моделей циркулярної економіки (від 3R до 9R), їх застосовності в аграрному секторі, а також окреслено місце ресурсної циркулярності в сучасних економічних дослідженнях. Увага акцентується на зв'язку між сталим розвитком агропідприємств та ефективним використанням ресурсного потенціалу. Запропоновано системну класифікацію принципів циркулярності агробізнесу за часовими, просторовими та системними групами. Наголошено на необхідності поєднання інновацій, інвестицій та ощадного господарювання для досягнення довгострокової економічної стабільності та екологічної рівноваги. Розкрито потенціал міжсекторальної інтеграції концепції ресурсної циркулярності та її роль у формуванні стратегій сталого відновлення економіки в повоєнний період.

Ключові слова: ресурсна циркулярність; циркулярна економіка; сталий розвиток; агробізнес; модель 3R; фреймворк 6R; фреймворк 9R; інновації; аграрний сектор; економічна трансформація.

Рис.: 3. Табл.: 2. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. Сучасний стан аграрного сектору України характеризується низкою викликів, серед яких ключовими є обмеженість ресурсного забезпечення, нестабільна економічна та політична ситуація, наслідки воєнного стану та потреба в інноваційних підходах до ведення господарства. У цих умовах особливої актуальності набуває необхідність перегляду традиційних моделей розвитку агробізнесу на користь циркулярної економіки, яка передбачає ефективне використання ресурсів, зменшення відходів та впровадження замкнутих виробничих циклів. Незважаючи на зростання кількості досліджень з тематики сталого розвитку та циркуляції ресурсів, у вітчизняному науковому дискурсі бракує комплексного аналізу дифузії концепції ресурсної циркуляції як методологічної основи трансформації аграрного сектору. Постає необхідність теоретичного осмислення та практичного обґрунтування адаптації моделей циркулярної економіки до реалій українського агробізнесу, що й зумовлює актуальність запропонованого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема циркулярної економіки та ресурсної циркулярності активно розробляється у вітчизняному та зарубіжному науковому середовищі. Основні положення концепції циркулярної економіки були закладені у працях таких зарубіжних дослідників, як

J. Kirchherr, A. Tukker, Z. Yuan, F. Boons, S. Ulgiati, а також у звітах Ellen MacArthur Foundation, яка з 2013 року відіграє роль інтелектуального лідера в цій сфері. У їхніх роботах циркулярна економіка розглядається як стратегічна відповідь на зростаючий тиск на природні ресурси та необхідність зниження рівня відходів. Значну увагу приділено моделюванню фреймворків 3R, 6R, 9R, що слугують базою для побудови замкнутих виробничих циклів. Зокрема, у працях Y. Geng, W. Gao та H. Zhang обґрунтовано застосування принципів рециклінгу, повторного використання, відновлення та переосмислення у сфері промисловості. Дослідження цих науковців демонструють ефективність циркулярних підходів у різних економічних галузях.

У вітчизняній науці інтерес до теми циркулярної економіки та ресурсної ефективності значно зріс в останні роки. Наукові розвідки Н. Пахомової, Л. Мельника, Б. Машукової, С. Паносян та ін. зосереджуються на адаптації інструментів циркулярної економіки до умов української економіки, зокрема, аграрного сектору. Окремі аспекти ресурсного забезпечення сталого розвитку досліджено у працях І. В. Перевозової, М. В. Поленкової, О. Ф. Новікової та С. І. Страпчук. Автори наголошують на важливості мобілізації локальних ресурсів, розвитку екоіндустріальних кластерів та інституціоналізації підходів циркулярної економіки в аграрному виробництві. Водночас, попри наявність численних публікацій, комплексного аналізу дифузії концепції ресурсної циркулярності в аграрному секторі України, її методологічного осмислення та практичної адаптації до умов перехідної економіки наразі бракує. Це й визначає потребу в подальших дослідженнях, спрямованих на формування дієвих інструментів трансформації агробізнесу на засадах циркулярності.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на зростаючу кількість досліджень, присвячених питанням сталого розвитку, ефективного ресурсного забезпечення та впровадження концепції циркулярної економіки, залишається низка аспектів, що потребують подальшого наукового осмислення, особливо в контексті аграрного сектору України. Недостатньо вивчено механізми дифузії концепції ресурсної циркулярності в агробізнес, зокрема – як трансформуються елементи циркулярності (фреймворки 3R, 6R, 9R) у вітчизняних умовах, і як вони впливають на економічну стабільність сільськогосподарських підприємств. Практично відсутні методичні підходи до оцінки рівня циркулярності агровиробництва, які враховували б специфіку аграрного сектору, особливості технологічного процесу, типологію використаних ресурсів та їх відновлюваність. У науковій літературі майже не розглядаються системні зв'язки між циркулярною економікою та інноваційно-інвестиційною діяльністю в агробізнесі. Це створює прогалину у розумінні, яким чином інвестиції в інновації можуть стати каталізатором ресурсної ефективності та сталості. Недостатньо уваги приділено соціальним аспектам впровадження ресурсної циркулярності, зокрема впливу циркулярних моделей на зайнятість, добробут сільського населення та розвиток сільських територій. Крім того, в умовах воєнного стану виникає потреба в нових управлінських рішеннях і

політиках, які б інтегрували принципи циркулярності в систему антикризового управління та відновлення аграрної економіки. Таким чином, є нагальна необхідність у міждисциплінарному дослідженні проблеми ресурсної циркуляції з урахуванням економічних, екологічних, технологічних та соціальних чинників, а також в адаптації зарубіжних моделей до українського контексту.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування концепції дифузії ресурсної циркулярності як методологічної основи сталого розвитку агробізнесу в Україні, з урахуванням сучасних економічних викликів, необхідності ефективного ресурсного забезпечення та впровадження циркулярної економіки. У межах досягнення цієї мети здійснюється аналіз еволюції фреймворків циркулярності (3R, 6R, 9R), їх адаптації до аграрного сектору, а також розробка підходів до класифікації та оцінки принципів ресурсної циркуляції в сільськогосподарському виробництві.

Виклад основного матеріалу. Україна наразі залишається одним з ключових гравців глобального аграрного сектору. Для національної економіки аграрна галузь є базовою, а питання привабливості ведення агробізнесу є завжди актуальним з огляду на комплекс факторів. Так, виробничий та промисловий потенціал агропромислового сектору України, навіть за умов його перманентної недооціненості, цілком здатний додати суттєвий внесок у загальне економічне зростання держави та місцевий соціально-економічний розвиток на рівні громад зокрема.

У сучасних умовах розвитку економіки основною метою діяльності сільгосппідприємств-суб'єктів агробізнесу виступає не тільки забезпечення продовольчої безпеки нашої країни, а й збереження і зміцнення своїх позицій у складному конкурентному середовищі. При цьому для ефективного функціонування агробізнесу й забезпечення його сталого функціонування необхідно володіти актуальними даними про стан зовнішнього середовища, політичну ситуацію і економічну стабільність держави, про стан власного ресурсного потенціалу, що в сукупності робить істотний вплив на життєдіяльність галузі, забезпечення інвестиційної привабливості для підвищення конкурентоспроможності продукції.

Розкриваючи методологічні основи розвитку агробізнесу, вважаємо за необхідне уточнити поняття методології відповідно до основ їх циркулярного розвитку. Традиційно під методологією в економічній літературі розуміється система ключових принципів, методів, методик і способів їх реалізації стосовно до конкретного об'єкта дослідження. Вибір алгоритму пошуку мети, розробка та апробація механізмів та інструментів рішення поставлених завдань на основі нових методик визначають і характеризують відповідні методологічні особливості. У зв'язку з цим в рамках циркулярного розвитку агробізнесу пропонуємо послідовно розглянути базисні концепції ресурсної циркуляції (3R-9R моделі) як основи циркулярної економіки; ключові принципи розвитку ресурсної циркуляції агробізнесу та їх систематизацію за групами виявлення; дифузійний розподіл R-компонентів у фахових наукових публікаціях тощо [2; 4; 5; 8-12].

В актуальних економічних дослідженнях наразі дискутується поняття «циркуляція ресурсного забезпечення агропідприємства» з огляду на здатність вказаного процесу до стимулювання саморозвитку в довгостроковій перспективі господарювання. У цьому контексті спостерігається часте отождоження поняття циркуляції ресурсного забезпечення агровиробництва з поняттям «сталий розвиток». Авторська систематизація сучасних доробок у напрямку кореляції понять «сталий розвиток» та «циркулярне ресурсне забезпечення» наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Систематизація сучасних доробок в напрямку кореляції понять «сталий розвиток» та «циркулярне ресурсне забезпечення»

Автор	Сутність трактування поняття «сталий розвиток» у кореляції з «циркулярним ресурсним забезпеченням»
Корнійчук Л.	Характеризує сталий розвиток як здатність системи циклічно розвиватися, зберігаючи свою структуру і функціональні особливості під впливом внутрішніх чинників та зовнішнього середовища.
Новікова О. Ф., Амоша О. І., Антонюк В. П.	Автори обґрунтували тезу, що одним з основних напрямків забезпечення сталого розвитку промислового регіону є «стимулювання розвитку великотоварних виробництв як потужної та ефективної форми організації сільськогосподарських виробництв на засадах сталого розвитку. Розроблено систему оцінки ризиків ресурсного забезпечення сталого розвитку.
Мельник Л. Г.	Автор вважає, що поняття «sustainable development» в україномовному варіанті «сталий розвиток», під яким автор має на увазі здатність утримувати баланс, рівновагу.
Перевозова І. В., Поленкова М. В.	Дослідниці вважають, що «досягнення цілей сталого розвитку сільських територій забезпечується насамперед за рахунок мобілізації місцевих фінансових, матеріально-технічних, соціальних та природних ресурсів, що має першорядне значення для створення стійких механізмів забезпечення зайнятості та доходів»
Страпчук С. І.	Авторка провела порівняння концептуальних основ сталого розвитку та циркулярної економіки, в результаті чого встановила, що «однією з операційних концепцій сталого бізнесу 2,0, каталізатором реконструкції способів господарювання та найпотужнішим кроком до сталості є циркулярна економіка»

Джерело: розроблено автором на основі [2; 3, с. 143-144; 4; 5].

Варто відзначити тісний зв'язок ресурсної циркуляції та інноваційно-інвестиційних складових розвитку агробізнесу. Причиною є те, що в сільськогосподарському виробництві циркуляція ресурсного забезпечення базується на замкнутому циклі наявних ресурсів. Водночас важливим фактором є інноваційні концепції, вартість використання яких збільшується разом із вимогами до обсягів інвестиційного забезпечення і термінів окупності інвестиції, що своєю чергою провокує необхідність практичного обґрунтування та детального аналізу.

Концепція ресурсної циркуляції застосовується в різноманітних дослідженнях. Її основна базисна модель 3R, що в загальному вигляді відображена на рис. 1 цілковито спроможна бути адаптованою і для агробізнесу.

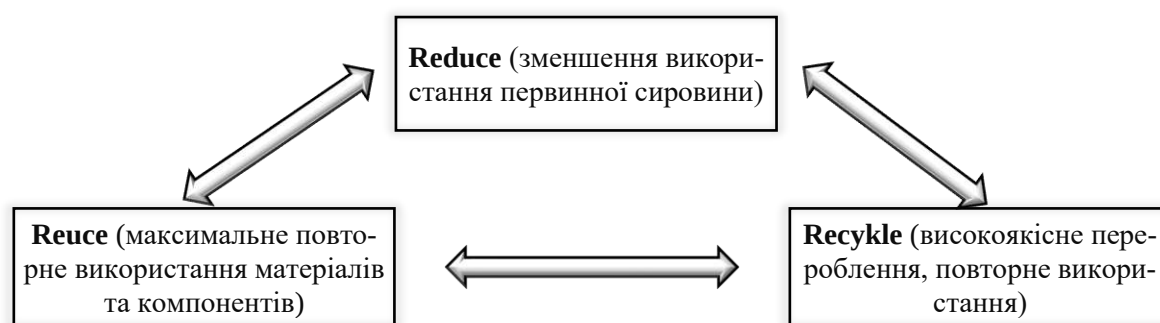


Рис. 1. Модель 3R як основа циркулярної економіки

Джерело: адаптовано автором на основі [6].

Водночас інші численні сучасні дослідження ресурсної циркуляції (зокрема, концепції 9R, 10R та ін.) зосереджуються лише на ефективному повторному використанні сировини, а для України взагалі та агробізнесу зокрема, актуальними вимогами є, на нашу думку, зміна самого системного підходу до економічної моделі в умовах критичного браку ресурсів, насамперед інвестиційних, що призводить до занепаду основного капіталу, спаду виробництва, збільшення собівартості продукції [7].

Таким чином, для забезпечення еволюційного розвитку потенціалу національного агробізнесу слід поєднувати поняття «ресурсної циркуляції» з поняттям сталого розвитку. Крім цього, є методологічна необхідність виділити інші ключові принципи розвитку ресурсної циркуляції сучасного агробізнесу в Україні:

1. Використання «ощадного» типу ведення агробізнесу, з урахуванням умов розвитку та відповідних галузевих національних стратегій. Широке використання нових господарських форм та систем – екопромислові та екоіндустріальні парки, агроєкосистеми тощо.

2. Обов'язковість у застосуванні інноваційних технологій замкнутого циклу виробництва, рециклінг, екологізація виробництва, зниження витрат матеріалів та енергії.

3. Передбачення обов'язкової економічної оцінки ресурсного забезпечення перед початком реалізації процесів виробництва.

4. Покращення технологічної структури інвестицій в основний капітал, збільшення у складі інвестицій частки затрат на придбання активної частини основних виробничих засобів сільськогосподарських підприємств.

5. Отже, ресурсна циркуляція, у її загальному вигляді, має ознаки складної економічної моделі, у якій поєднання процесів ресурсозбереження та циклічного виробництва мають у результаті максимізацію ефектів сталого розвитку соціального середовища з одночасним збереженням ефективності функціонування екосистем.

6. Як економічна модель, ресурсна циркуляція за умов стабільного розвитку, має певні циклічні процеси, функціонування яких можна розподілити за відповідними групами – часові, просторові та системні, що схематично надано на рис. 2.



Рис. 2. Групування принципів ресурсної циркуляції у виробництві продукції за групами виявлення

Джерело: розроблено автором на основі [8].

Слід зазначити, що групування принципів ресурсної циркуляції сільськогосподарського виробництва за часовими, просторовими та системними виявленнями корелює з існуючими теоріями циркулярної економіки, яка в свою чергу забезпечує еволюційний розвиток промислової революції [8].

У загальному розумінні, циркулярна економіка є не лише сучасною економічною концепцією, яка перебуває у стадії активного розвитку відповідно до основних положень сталого розвитку, а й комплексною прикладною парадигмою, що набуває дедалі ширшого практичного застосування. Вона ґрунтується на принципах ефективного використання ресурсів, зниження залежності від невідновлюваної сировини та системного впровадження регенеративних підходів у виробничі й споживчі процеси. Основна ідея циркулярної економіки полягає в тому, щоб зберігати ресурси в економіці якомога довше, мінімізувати утворення відходів і забезпечити повторне використання матеріалів, енергії й продуктів на різних етапах їхнього життєвого циклу. Це досягається завдяки інтеграції інноваційного дизайну продукції, яка має бути адаптованою до тривалого використання, легкого обслуговування, ремонту, модифікації, повторного застосування, оновлення та вторинної переробки. Такий підхід дає змогу значно зменшити обсяг невикористаних або втрачених ресурсів, знижує навантаження на довкілля та сприяє формуванню більш сталої економічної моделі, здатної протистояти викликам ресурсного виснаження, зміни клімату та екологічної деградації.

Сучасний науково-технічний прогрес супроводжується численними прикладами реалізації циркулярних підходів у різних сферах економіки: від створення нових бізнес-моделей до трансформації управлінських стратегій на рівні компаній, галузей і національних економік [9]. Ці підходи охоплюють увесь ланцюг створення доданої вартості – від дизайну продукту до управління його залишками після використання. Такий перехід вимагає не лише технологічних змін, а й суттєвих зрушень у законодавчій, інституційній та освітній сферах, формування нової культури споживання, підвищення обізнаності суспільства щодо відповідального використання ресурсів. Зокрема, у сільському господарстві циркулярна економіка відкриває нові перспективи для підвищення ефективності виробництва, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності. Трансформація аграрного сектору у високотехнологічну, наукомістку галузь потребує створення системи, яка здатна впроваджувати результати наукових досліджень та інновацій безпосередньо у виробничі процеси. У цьому контексті надзвичайно важливим є поглиблене вивчення процесів дифузії ідей циркулярної економіки – як у глобальному масштабі, так і в національному науково-практичному дискурсі.

Однією з перших і ключових технологій, що заклали основу циркулярної моделі, стала система рециклінгу. Вона охоплює різноманітні форми повернення відходів у виробничий цикл після відповідної обробки. У промисловості це може бути рекуперація (повторне використання енергії або тепла), регенерація (відновлення властивостей матеріалів, особливо мастил та хімічних речовин), або рециркуляція (повторне використання рідких скидів чи газових викидів). У сільському господарстві вагоме місце займають біотехнології, які дозволяють ефективно переробляти агровідходи та перетворювати їх на добрива, біоенергію або корми.

Подальший розвиток концепції циркулярності привів до формулювання фреймворку 3R — Reduce, Reuse, Recycle — який став основою багатьох міжнародних екологічних ініціатив. Ця модель передбачає скорочення використання ресурсів, повторне використання продукції й матеріалів, а також їх переробку з метою подальшого застосування. Згодом цей підхід був розширений до концепції 6R, що включає додаткові аспекти, зокрема: Recover, Refurbish, Remanufacture, – які дозволяють комплексно охопити всі етапи життєвого циклу продукту з фокусом на зниженні екологічного впливу [10, с. 56-57].

На наступному етапі теоретичного осмислення було запропоновано ще глибшу модель — 9R-фреймворк. Вона містить компоненти, які відображають складну систему поводження з ресурсами: Refuse (відмова від непотрібного), Rethink (переосмислення способу використання продуктів), Reduce, Reuse, Repair, Refurbish, Remanufacture, Repurpose (зміна призначення), Recycle і Recover. Такий підхід дозволяє гнучко адаптувати циркулярну стратегію до різних галузей економіки, технологічних рівнів та споживчих моделей.

Попри те, що подальше розширення кількості «R-компонентів» не є нагальною потребою, сучасні виклики вимагають відмови від лінійної 3R-моделі на користь більш системного і гнучкого 6R/9R-підходу, який може бути адаптований у формуванні стратегій сталого розвитку підприємств, галузей і цілих країн.

Аналіз наукової літератури свідчить про значне поширення концепції циркулярної економіки як дослідницького напрямку. Це особливо актуально в умовах воєнного стану, ресурсної нестачі та необхідності переходу до мобілізаційної моделі економіки. У таких умовах аграрний сектор може виступати як один із ключових елементів національного економічного відновлення. Тому дослідження циркулярних рішень в агросекторі мають не лише теоретичну, а й важливу практичну цінність, дозволяючи прогнозувати можливі наслідки, оцінювати ризики та визначати ефективні напрямки трансформації.

Особливий інтерес викликає аналіз міжсекторальної інтеграції ресурсної циркуляції, тобто впровадження принципів циркулярної економіки у сфери, які традиційно не були дотичні до екологічних інновацій. Це сприяє розвитку нових форм малого і середнього бізнесу, створенню нішевих ринків та генерації доданої вартості на основі вторинних ресурсів.

Незважаючи на загальну популярність моделі 3R у науковій та популярній літературі, багато публікацій продовжують ототожнювати циркулярну економіку виключно з процесом переробки. При цьому такі важливі елементи, як «Reduce» (скорочення споживання), згадуються недостатньо часто, адже ця стратегія передбачає стримування споживчих апетитів, що може йти суперечно з ідеологією постійного економічного зростання.

Крім того, домінуючими мотивами в більшості досліджень залишаються економічна вигода та прибутковість, тоді як питання соціальної справедливості, рівного доступу до ресурсів та добробуту майбутніх поколінь залишаються другорядними або взагалі не розглядаються. Таким чином, подальший розвиток концепції циркулярної економіки потребує системного підходу до розробки інструментів її впровадження, а також балансу між економічними, екологічними й соціальними цілями.

З метою виявлення найпоширеніших підходів у дослідженнях здійснено класифікацію наявних позицій. На схемі (рис. 3) подано частотність згадування різних R-компонентів у наукових дефініціях.

Рисунок 3 наявно демонструє розповсюдженість та сталість 3R-4R фреймворку, їхня питома вага у загальній кількості досліджених публікацій становить понад 70 %, майже третина дослідників використовують аналітично та індуктивно використовують елементи сигнатури 6R, сигнатура 9R згадується в менше ніж у п'ятій частині публікацій.

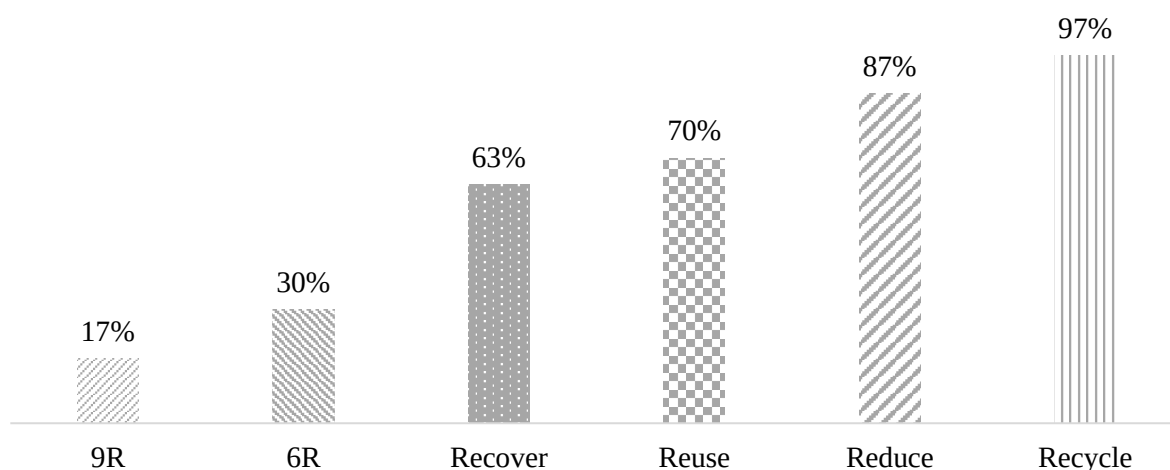


Рис. 3. Дифузійний розподіл використання R-компонентів у наукових публікаціях з теми ресурсної циркуляції

Джерело: авторський аналіз на основі [5; 8; 11, с. 201-208].

Слід звернути увагу на те, що серед українських науковців поняття «гесCOVER» (відновлення) використовується значно частіше, ніж у роботах закордонних дослідників. На наш погляд, така відмінність пояснюється поточними умовами господарювання в Україні. В умовах гострого дефіциту ресурсів особливу актуальність набувають дії, пов'язані з ремонтом та відновленням технічного обладнання та інфраструктури. Варто зазначити, що подібна практика була характерною для економіки України ще до початку воєнних подій. На відміну від традиційної концепції сталого розвитку, модель циркулярної економіки робить акцент на ощадливому та регенеративному використанні ресурсів, поєднуючи економічний прогрес з екологічною відповідальністю значно тісніше. Такий підхід сприяє глибшій інтеграції екологічної безпеки у господарське планування. Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), який є одним із провідних інвесторів у сферу інноваційної економіки, визначив основні чинники, що зумовлюють необхідність впровадження циркулярної моделі, які наведено у табл. 2 [8]:

Таблиця 2

Ключові причини необхідності переходу до циркулярної економіки згідно з дослідженнями Європейського інвестиційного банку

Ключова причина	Сутність
Сприяння соціально-економічному розвитку	Необхідність формування циркулярних моделей у сфері ресурсного забезпечення особливо актуалізується на тлі інтенсивного урбаністичного розвитку
Об'єктивна вичерпність ресурсів	Суттєве зростання попиту на природні ресурси, їхній дедалі глибший дефіцит, а також зниження якісних характеристик цих ресурсів посилюють виклики для сталого функціонування економіки.
Необхідність технологічного розвитку	Досягнення стабільного рівня розвитку економічних систем передбачає впровадження механізмів ресурсної циркуляції як ключової передумови підвищення еколого-економічної результативності в довгостроковій перспективі

Джерело: складено автором на основі [8; 12].

Циркулярна економіка агробізнесу вимагає врахування екологічних чинників, що сприяє зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище. Впровадження циркулярних підходів допомагає знизити рівень викидів та зменшити кількість відходів, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку. Одним із головних принципів ресурсної циркуляції є узгодженість економічної діяльності з екологічною стійкістю. Використання замкнених циклів дозволяє підтримувати баланс між споживанням та відновленням ресурсів, що підвищує стійкість агробізнесу та створює умови для довгострокового розвитку.

Висновки і пропозиції. У процесі дослідження обґрунтовано, що концепція ресурсної циркулярності є важливою методологічною основою трансформації агробізнесу в умовах обмеженості ресурсів, нестабільного економічного середовища та потреби в забезпеченні продовольчої безпеки. Аналіз моделей циркулярної економіки (3R, 6R, 9R) засвідчив їхній потенціал для адаптації до українських аграрних реалій, особливо з огляду на необхідність ощадного господарювання, інноваційного оновлення виробничих процесів та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Запропоновано класифікацію принципів ресурсної циркулярності за часовими, просторовими та системними характеристиками, що дозволяє структурувати управлінські підходи до впровадження циркулярних моделей у практику агровиробництва. Встановлено зв'язок між рівнем циркулярності та інвестиційною привабливістю агропідприємств, а також визначено ключові фактори впливу дифузії R-компонентів на ефективність функціонування агросектору.

На основі результатів проведеного дослідження сформульовано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на інтеграцію принципів циркулярної економіки у вітчизняне аграрне виробництво з урахуванням специфіки національного господарського середовища та викликів сучасного періоду. Пропонується розробити уніфіковану методику оцінювання рівня ресурсної циркулярності в сільському господарстві, яка була б адаптована до особливостей вітчизняного аграрного сектору. Важливо інституціоналізувати принципи циркулярної економіки у стратегічних документах розвитку сільського господарства, зокрема у національних програмах підтримки аграрного сектору, регіональних стратегіях сталого розвитку, галузевих планах дій та державних стандартах. Доцільно впровадити дієві механізми стимулювання інвестицій в інноваційні технології замкнутого циклу, які спрямовані на зниження виробничих витрат, підвищення енергоефективності та збільшення продуктивності сільськогосподарського виробництва.

Список використаних джерел

1. Ходаківський В. М. Інвестиційне забезпечення ресурсної циркулярності сільськогосподарських підприємств Житомирської області в довгостроковій господарській альтернативі / В. М. Ходаківський, А. А. Давтян, Ю. Р. Макушина // Агросвіт. – 2022. – № 22. – С. 85-92.
2. Руда М. В. Циркулярні бізнес-моделі в Україні / М. В. Руда, Я. В. Мирка // Національний університет «Львівська політехніка». – 2020. – Т. 2, № 1. – С. 107-121.

3. Сталій розвиток промислового регіону: соціальні аспекти / О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк та ін. ; НАН України. – Київ : Ін-т економіки пром-сті, 2012.
4. Перевозова І. В. Сталій розвиток сільських територій: сучасний стан проблеми / І. В. Перевозова, М. В. Поленкова // Причорноморські економічні студії. – 2020. – Вип. 59-1. – С. 68-75.
5. Страпчук С. І. Сталій розвиток та циркулярна економіка: порівняння концепцій / С. І. Страпчук // Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, Серія «Економічні науки». – 2020. – № 4, Т. 1. – С. 114-128.
6. Circular economy introduction. What is the circular economy? [Electronic resource]. – 2024, June 10. – Accessed mode: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>.
7. Репіна І. М. Особливості використання потенціалу ресурсної циркулярності лісових господарств / І. М. Репіна, А. Г. Кошель // Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – 2021. – № 47. – С. 37-48.
8. Репіна І. М. Розвиток теорії ресурсної циркуляції / І. М. Репіна, В. М. Ходаківський // Стратегія економічного розвитку України. Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана. – 2023. – № 53. – С. 18-34.
9. Ghisellini P. A Review on Circular Economy: the Expected Transition to a Balanced Interplay of Environmental and Economic Systems / P. Ghisellini, C. Cialani, S. Ulgiati // Journal of Cleaner Production. – 2016. – № 114. – Pp. 11-32.
10. OECD. Realising the Circular Bioeconomy // OECD Science, Technology And Industry Policy Papers. – 2018. – No 60.
11. Sillanpaa M. (2019). *The Circular Economy: Case Studies about the Transition from the Linear Economy* / M. Sillanpaa, C. Necibi. – Elsevier.
12. Drechsel P. (2018) Business models for a circular economy: Linking waste management and sanitation with agriculture / P. Drechsel, M. Otoo, K. C. Rao, M. A. Hanjra // Resource recovery from waste: business models for energy, nutrient and water reuse in low- and middle-income countries. – Oxon, UK. Routledge-Earthscan. – Pp.4-15.

References

1. Khodakivs'kyj, V.M., Davtian, A.A., Makushyna, Yu.R. (2022). Investytsiine zabezpechennia resursnoi tsyrkuliarnosti silskohospodarskykh pidpriemstv Zhytomyr's'koi oblasti v dovhostrokovij hospodarskii alternatyvi [Investment support for resource circularity of agricultural enterprises in Zhytomyr region in a long-term economic alternative]. *Ahrosvit*, 22, 85-92.
2. Ruda, M.V., Myrka, Ya.V. (2020). Tsyrukuliarni biznes-modeli v Ukraini [Circular business models in Ukraine]. *Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnika» – National University «Lviv Polytechnic»*, 2(1), 107-121.
3. Novikova, O. F., Amosha, O. I., Antoniuk, V. P. et al. (2012). *Stalyi rozvytok promyslovoho rehionu: sotsialni aspekty* [Sustainable development of an industrial region: social aspects]. NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti.
4. Perevozova, I. V., Polenkova, M. V. (2020). Stalyi rozvytok sil's'kykh terytorij: suchasnyj stan problemy [Sustainable development of rural areas: current state of the problem]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 59-1, 68-75.
5. Strapchuk, S.I. Stalyj rozvytok ta tsyrkuliarna ekonomika: porivniannia kontseptsii [Sustainable development and circular economy: a comparison of concepts]. *Visnyk KhNAU im. V. V. Dokuchaieva, Seriya «Ekonomichni nauky» – Bulletin of the V. V. Dokuchaev KhNAU, Series "Economic Sciences"*, 1(4), 114-128.
6. Circular economy introduction (2024, June 10). *What is the circular economy ?* (n.d.). <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>.
7. Riepina, I.M., Koshel, A.H. (2021). Osoblyvosti vykorystannia potentsialu resursnoi tsyrkuliarnosti lisovykh hospodarstv [Features of using the potential of resource circularity in forestry]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo. Zb. nauk. pr. DVNZ «Kyiv. nats. ekon. un-t im. Vadyma*

Hetmana» – Economics and Entrepreneurship: Collection of scientific works of the State Higher Educational Institution «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman», 47, 37-48.

8. Riepina, I.M., Khodakivskyi, V.M. (2023). Rozvytok teorii resursnoi tsyrkuliatsii [Development of the theory of resource circulation]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Strategy of economic development of Ukraine*, 53, 18-34.

9. Ghisellini, P., Cialani, C., Ulgiati, S. (2016). A Review on Circular Economy: the Expected Transition to a Balanced Interplay of Environmental and Economic Systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, 11-32.

10. OECD. *Realising the Circular Bioeconomy*. (2018). OECD Science, Technology And Industry Policy Papers, No 60.

11. Sillanpaa, M., Necibi, C. (2019). *The Circular Economy: Case Studies about the Transition from the Linear Economy*. Elsevier.

12. Drechsel, P., Otoo, M., Rao, K. C., Hanjra, M. A. (2018) Business models for a circular economy: Linking waste management and sanitation with agriculture. *Resource recovery from waste: business models for energy, nutrient and water reuse in low- and middle-income countries*, Oxon, UK. Routledge-Earthscan, 4-15.

Отримано 07.02.2025

UDC 330.342:57.031

Volodymyr Khodakivskyi

PhD, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship

Vadym Hetman Kyiv National Economic University

E-mail: volodymyr_khodakivskyi@kneu.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3913-7461>

DIFFUSION OF RESOURCE CIRCULATION AS A METHODOLOGICAL BASIS FOR AGRIBUSINESS DEVELOPMENT

The article examines the diffusion of the resource circularity concept as a modern methodological basis for sustainable development of agribusiness in Ukraine. The relevance of the topic is due to the need to rethink approaches to the use of resources in the context of martial law, economic instability, and acute shortages of natural, material, technical, and financial resources. The author analyses the transformation of circular economy models - from the basic 3R concept to the extended 6R and 9R frameworks - with a focus on their adaptation to the needs of the domestic agricultural sector. The paper proves that the circular economy is a tool for ensuring the environmental and economic efficiency of agribusiness, helps to reduce resource losses, reuse materials, reduce waste and increase the investment attractiveness of agricultural enterprises.

The relationship between the level of circularity of agricultural production and indicators of sustainable development at the local and national levels is substantiated. The principles of resource circularity are classified by temporal, spatial and systemic criteria, which allows a comprehensive assessment of the effectiveness of the implementation of circular approaches. The article reveals a diffuse distribution of the use of R-components in modern scientific publications, which confirms the relevance of the transition from a linear to a circular model of the economy. Particular attention is paid to the integration of the resource circularity concept with innovation and investment mechanisms for the development of the agricultural sector, which opens up new opportunities for intersectoral cooperation and the development of small and medium-sized businesses. In summary, resource circularity is seen as a key factor in the formation of a new management paradigm focused on sustainability, efficiency and economic recovery of Ukrainian agricultural production in the face of current challenges.

Keywords: resource circularity, circular economy, sustainable development, agribusiness, 3R model, 6R framework, 9R framework, innovations, agricultural sector, economic transformation.

Fig.: 3. Table: 2. References: 12.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-201-210](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-201-210)

УДК 338.43:004.91

JEL Classification: R22; R58

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

Ростислав Володимирович Тульчинський

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування

Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет

імені академіка Юрія Бугая» (Київ, Україна)

E-mail: r.tulchynskiy@istu.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1605-1403>

ResearcherID: I-2532-2018

Олександр Вікторович Стасюк

аспірант, кафедра менеджменту та адміністрування,

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: Oleksandrstasyuk17@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5964-8391>

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

У статті визначено сучасні тенденції регіонального менеджменту сільського розвитку в умовах цифрової трансформації. Проаналізовано останні дослідження і публікації в напрямку цієї теми щодо регіонального менеджменту сільського розвитку в умовах цифрової трансформації. Визначено, що цифрова трансформація – це докорінна зміна культури менеджменту у напрямі цифровізації, що проникає в усі сфери діяльності, менеджменту та розвитку регіонів. Визначено вплив цифрової трансформації на регіональний менеджмент сільського розвитку щодо основних функцій менеджменту, до яких належать: планування, організація, мотивація та контроль. Виокремлено роль цифрової трансформації в розвитку сільських територій.

Ключові слова: регіон; регіональний менеджмент; менеджмент; сільський розвиток; функції менеджменту; розвиток сільських територій; цифрова трансформація; цифрові технології; цифровізація.

Рис.: 1. Бібл.: 9.

Постановка проблеми. Сільське господарство – це сфера економічної діяльності, що охоплює велику кількість різноманітних процесів і відіграє важливу роль у розвитку регіонів, країн та суспільства загалом. Сучасні тенденції суспільного розвитку безпосередньо пов'язані з цифровізацією. Без застосування цифрових технологій вже складно уявити собі сучасні відносини суб'єктів господарювання, у тому числі в сільському господарстві. Застосування інформаційно-комунікаційних технологій змінило економічні процеси, менеджмент, способи комунікацій, виробничі процеси, логістичні процедури тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему регіонального менеджменту сільського розвитку в умовах цифровізації розглядали у своїх дослідженнях такі науковці, як: І. В. Балла, В. В. Борковська, О. І. Боцула, М. П. Бутко, Л. М. Газуда, М. В. Газуда, В. І. Герасимчук, В. А. Герцер, С. С. Кіпоренко, Є. В. Мішенін, Х. О. Патицька, О. І. Павлов, О. В. Попело, В. В. Россоха, В. П. Рябоконь, С. В. Стендер, І. З. Сторонянська, Ю. Б. Шпильова, Н. П. Юрчук та інші.

Н. П. Юрчук та С. С. Кіпоренко [9, с. 53] досліджують напрями цифровізації сільського господарства, визначають можливості та виклики впровадження цифрових технологій фермерськими господарствами. Автори зазначають, що цифровізація сільського господарства є провідною тенденцією аграрного сектору, що відкриває нові можливості для фермерських господарств, які забезпечують підвищення ефективності та продуктивності сільськогосподарського виробництва.

Колектив авторів С. В. Стендер, І. В. Балла та В. В. Борковська [5] у своєму дослідженні аналізує тенденції розвитку сільського господарства в умовах цифрової трансформації та вплив цифровізації на аграрний сектор, навколишнє середовище та суспільство.

Л. М. Газуда, М. В. Газуда та В. А. Герцер [1, с. 79] досліджують основні аспекти процесів цифровізації сільського господарства та окремих інструментів впливу на підвищення його результативності, розглядаючи виробничу, управлінську, маркетингову та логістичну складові.

О. Г. Чубарь та О. О. Русин [8] акцентують увагу на розвитку процесів цифровізації на регіональному рівні та на рівні територіальних громад на прикладі Закарпатської області, а також досліджують позитивну практику цифровізації в різних регіонах країни.

Фахівці інституту агроєкології і природокористування НААН України Є. В. Мішенін та О. І. Боцула [3, с. 36] аналізують економічні механізми та підходи до оптимізації управління та розвитку сільських територій у напрямі конкретизації стратегій управління сільськими територіями за умов децентралізації владних повноважень, виокремлюючи стратегії фінансового планування та розподілу ресурсів, інвестицій у сільське господарство, партнерства і співпраці між громадами та регіонами, підтримки сільськогосподарських інновацій та технологій, розвитку сільського підприємництва та малого бізнесу, розвитку потенціалу місцевих лідерів і людського капіталу. Погоджуючись з думкою авторів, необхідно зазначити, що сьогодні всі зазначені стратегії управління розвитку сільських територій неможливі без впровадження цифровізації.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проведений аналіз останніх досліджень і публікацій дає можливість зазначити, що обрана тематика для дослідження є актуальною та своєчасною. При цьому не-

обхідно зауважити, що сучасні тенденції регіонального менеджменту сільськогосподарського розвитку в умовах цифрової трансформації розкриті недостатньо та вимагають подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Метою дослідження виступає виокремлення сучасних тенденцій регіонального менеджменту сільськогосподарського розвитку в умовах цифрової трансформації за використанням методологічного підґрунтя системного підходу. Для досягнення поставленої мети авторами було вирішено такі завдання:

- обґрунтовано актуальність дослідження з урахуванням сучасних процесів цифрової трансформації;
- проаналізовано останні дослідження і публікації стосовно визначеної теми щодо регіонального менеджменту сільськогосподарського розвитку в умовах цифрової трансформації;
- визначено вплив цифрової трансформації на регіональний менеджмент сільськогосподарського розвитку щодо основних функцій менеджменту, до яких належить: планування, організація, мотивація та контроль;
- виокремлено роль цифрової трансформації у розвитку сільських територій.

Виклад основного матеріалу. За даними Міністерства цифрової трансформації України [7] з урахуванням того, що цифровізація регіонів – це один із головних складових трансформації, було запропоновано нові посади в обласних державних (військових) адміністраціях, а саме: заступники з питань цифрового розвитку, цифрової трансформації і цифровізації. У свою чергу, це дало можливість розпочати 210 міжгалузевих проєктів, з яких:

- 40 – проєкти, пов'язані із забезпеченням установ необхідною технікою;
- 30 – проєкти щодо впровадження електронних сервісів, серед яких: кабінет ветерана на вебпорталі «Допомога Закарпаття», електронна черга в ЦНАП, телеграм-канали для пошуку роботи, петиції, електронні звернення, консультації в територіальних громадах та повідомлення про ракетну небезпеку через телеграм-бот «Щось летить»;
- 25 – проєкти у сфері публічних послуг, такі як цифрові освітні хаби для дистанційного навчання, електронний квиток на приміські та міжміські автобусні перевезення на Львівщині тощо;
- 23 – проєкти у сфері інформаційних систем у Волинській, Рівненській, Полтавській, Закарпатській, Львівській та Черкаській областях [7].

Цифрова трансформація представляє собою процес впровадження різноманітних цифрових процесів та сучасних цифрових технологій у роботу різних рівнів економічних систем. Такі процеси можуть представляти собою модернізацію моделей бізнесу, менеджменту, логістики, процесів виробництва, автоматизацію збору, обробки, зберігання та поширення інформації, використання інноваційних цифрових технологій тощо. Застосування різноманітних цифрових технологій дає можливість підвищити ефективність державного, регіонального, галузевого бізнесу, розширити взаємозв'язки та

комунікації, підвищити ефективність використання ресурсів, підвищити прибутковість бізнесу та якість життя населення, сформувати нову інноваційно-інформаційну культуру [2; 6, с. 13].

Цифрова трансформація сьогодні – це набагато більше ніж просто впровадження цифрових технологій у різноманітні процеси менеджменту сільського розвитку, це докорінна зміна культури менеджменту в напрямі цифровізації, що проникає в усі сфери діяльності, менеджменту та розвитку регіонів.

Розглянемо основні функції менеджменту щодо впливу цифрової трансформації на регіональний менеджмент сільського розвитку, до яких відносяться: планування, організація, мотивація та контроль. Якщо розглядати планування регіонального менеджменту сільського розвитку, то сьогодні з урахуванням швидких змін, у тому числі викликаних воєнними діями на території України, вже не можна казати про застосування традиційних видів планування на основі екстраполяції даних минулих періодів. Високий ступень невизначеності регіонального сільського розвитку викликає необхідність постійної розробки та корегування планів, моделювання сценаріїв сільського розвитку, що вимагає витрат часу та ресурсів та підвищує трудомісткість процесу регіонального планування сільського розвитку. Водночас застосування динамічних цифрових моделей планування, що за основу беруть унікальні потенційні можливості та наявні ресурси сільських територій, дає можливість при плануванні сільського розвитку досягти найбільш високої орієнтації. При цьому застосовуються такі аналітичні моделі планування сільського розвитку, як ідентифікація рушійних чинників розвитку та їх вага в сільському розвитку, встановлення прогностичних значень та обмежень, урахування тенденцій змін у розвитку, вірогідність впливу непередбачуваних змін та ризиків.

Цифрові технології при плануванні сільського розвитку дозволяють оперувати необмеженим обсягом доступних даних при плануванні та прогнозуванні, враховувати специфічні особливості, використовувати штучний інтелект. Цифровізація регіонального менеджменту сільського розвитку створює загальне робоче середовище в плануванні сільського розвитку з високим ступенем якості інформації та її обробки, баченням поточної ситуації та взаємодією всіх учасників процесу планування.

Крім цього, цифровізація дає змогу забезпечити якісне комплексне інтегроване планування на рівні взаємоузгодженості державних планів та програм, регіональних планів та стратегій розвитку, планів розвитку громад та їх суб'єктів господарювання.

Війна має значний негативний вплив на регіональний менеджмент сільського розвитку. Орієнтовні напрями щодо післявоєнного відновлення сільських територій представлено на рис. 1.

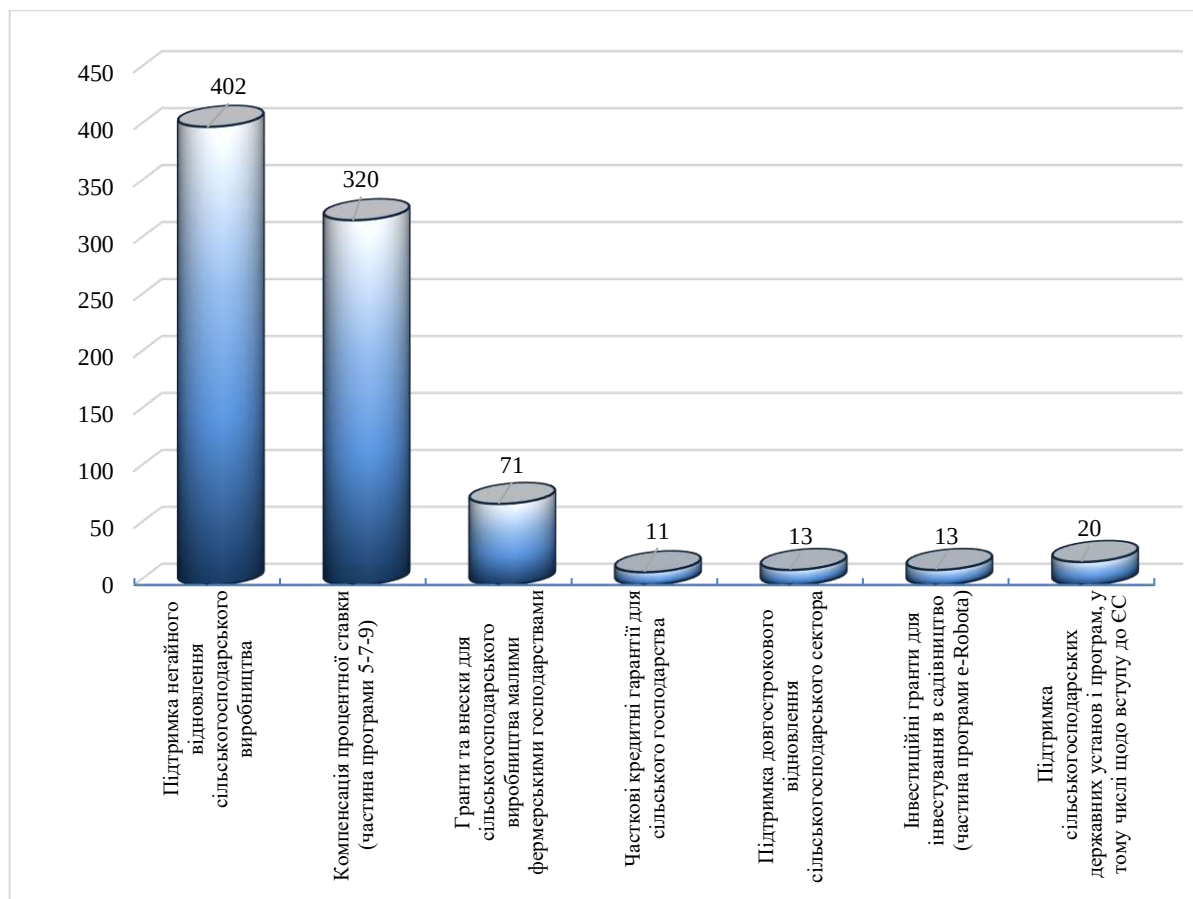


Рис. 1. Напрями відновлення сільських територій (млн дол. США)

Джерело: систематизовано авторами на основі [4].

Повертаючись до основних функцій менеджменту розглянемо більш детально функцію організації регіонального менеджменту сільського розвитку. Цифрова трансформація, як вже наголошувалось, це набагато більше, аніж запровадження цифрових технологій. Враховуючи це, організація повинна бути структурно адаптованою для управління різновекторними процесами сільського розвитку. Беручи до уваги проведену реформу децентралізації владних повноважень це набуває ще більшого значення в регіональному менеджменті. Цифровізація дає можливість забезпечити узгодженість та взаємодію роботи та менеджменту різних ланок управління та суб'єктів господарювання. Створення цифрових мереж комунікацій різних ланок менеджменту дає можливість налагодити цільну взаємодію різних структур та обмін інформацією.

За рахунок інформаційно-комунікаційних технологій та поширення інформації щодо участі громад в ухваленні рішень щодо сільського розвитку підвищується вмотивованість громадян та суб'єктів господарювання в досягненні результатів поставлених планів та стратегій. Обізнаність населення про можливості та результати підвищує зацікавленість у загальному результаті.

Щодо такої функції регіонального менеджменту як контроль, то необхідно зазначити, що впровадження цифрових технологій підвищує ефективність обліку та аналізу стратегічних напрямів сільського розвитку за рахунок швидкості обробки інформації та її аналізу. Обробка первинних та звітних даних, їх аналітика дає можливість визначити ефективність використання ресурсів та результатів розвитку сільських територій. Також за рахунок застосування різноманітних цифрових процесів, наприклад, таких як чатботи, колл-центри, формується інформація та забезпечується зворотний зв'язок, що є дуже важливим для ефективності менеджменту сільського розвитку.

Цифрова трансформація, крім функцій регіонального менеджменту сільського розвитку, має безпосередній вплив на розвиток сільських територій. До такого впливу слід віднести зміцнення міжрегіональних зв'язків у межах країни між регіонами та сільськими територіями. До того ж створюються передумови для розширення транскордонного співробітництва з державами Європейського Союзу, особливо це є актуальним для прикордонних сільських територій та регіонів. Впровадження різноманітних інформаційно-комунікаційних технологій сприяє покращенню доступу до інформаційних ресурсів та публічних послуг на відповідних сільських територіях.

Реалізація сучасних інформаційних технологій сприяє активізації потенціалу аграрного сектору, що є основою для забезпечення розвитку сільських територій. Унікальні природно-кліматичні особливості регіонів та їхніх сільських територій створюють можливості їх ефективного використання та дають додаткові конкурентні переваги у сферах агровиробництва, туризму та рекреації. У сфері туризму цифрові технології дозволяють створювати віртуальні тури, популяризувати туристичні об'єкти через Інтернет і сприяти розвитку сільського, зеленого та екологічного туризму як альтернативних напрямів економічного зростання сільських територій.

Регіональний менеджмент в умовах цифровізації може забезпечити нові можливості для розвитку місцевого підприємництва. Доступ до цифрових платформ, електронної комерції та онлайн-сервісів відкриває нові ринки для сільських виробників і підприємців, що сприяє диверсифікації економіки регіонів та їхніх сільських територій. Впровадження цифрових платформ, великих масивів аналітичних даних (Big Data), технологій Інтернет-речей (IoT) та дронів забезпечує точний моніторинг агропроцесів, автоматизацію систем зрошення, обробітку ґрунту та інших критичних елементів виробництва [1, с. 80].

Впровадження цифрових рішень у сільське господарство, таких як точне землеробство, може зменшити витрати та екологічний вплив, сприяючи сталому розвитку. Такі технології дозволяють оптимізувати використання ресурсів, зокрема води та добрив. Водночас розвиток цифрових маркетплейсів створює нові канали реалізації продукції, зокрема через електронну комерцію, що стимулює підприємницьку активність у сільській місцевості. Водночас цифрові рішення сприяють трансформації агросектору в напрямку органічного виробництва та наближення до європейських стандартів якості.

Цифрові технології можуть забезпечити сільським громадам доступ до інформації про гранти, програми підтримки та нові ринки, що є важливим для їхнього розвитку. В умовах цифровізації виникають нові можливості для партнерств між державними, приватними та громадськими структурами, що сприяє комплексному розвитку сільських територій.

Цифровізація місцевого самоврядування дозволяє впроваджувати електронне урядування, електронний документообіг, ефективні інструменти управління земельними ресурсами та посилити залучення громадян через сервіси електронної демократії. Інтеграція цифрових платформ у систему управління сприяє автоматизації звітності та моніторингу, знижує корупційні ризики, підвищує прозорість використання бюджетних коштів, спрямованих на розвиток сільських територій.

Необхідно зазначити, що моделі сільського розвитку в регіоні потребують системного підходу, що поєднує модернізацію інфраструктури, розвиток цифрових компетентностей, впровадження високих технологій та розбудову ефективної взаємодії між владою, бізнесом і громадянським суспільством.

Отже, регіональний менеджмент сільського розвитку в умовах цифровізації має перспективи, які можуть суттєво змінити економічний ландшафт сільських територій на краще. Важливо, щоб ці можливості реалізовувалися через стратегічне планування, інвестиції в інфраструктуру та підготовку кадрів, а також через активну участь місцевих громад у процесах цифровізації.

Висновки і пропозиції. Загалом цифрова трансформація відкриває нові можливості для регіонального менеджменту розвитку сільських територій. Впровадження цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, оптимізувати використання ресурсів та зменшити витрати і це є дуже актуальним для сільського розвитку, забезпечення зайнятості в сільських районах, оскільки цифровізація позитивно впливає на прибутки та доходи домогосподарств, сприяючи покращенню якості життя у сільській місцевості. Цифровізація дозволяє оптимізувати управлінські процеси, забезпечуючи швидкий доступ до великих масивів аналітичних даних та інформаційних систем. Це, в свою чергу, сприяє більш обґрунтованим рішенням та кращій координації дій між усіма учасниками процесу.

Впровадження цифровізації в регіональний менеджмент повинно враховувати не лише економічні, але й соціальні, екологічні та культурні аспекти, що є важливими для сталого розвитку сільських територій.

Подальших досліджень вимагають питання, що пов'язані із впровадженням цифрових технологій для забезпечення системного підходу при розробленні стратегій розвитку сільських територій.

Список використаних джерел

1. Газуда Л. М. Ключові аспекти цифровізації сільського господарства / Л. М. Газуда, М. В. Газуда, В. А. Герцер // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2024. – № 1(163). – С. 79-86.

2. Дергалюк М. О. Організаційно-економічне забезпечення потенціалоформуючого простору регіонів в умовах цифровізації / М. О. Дергалюк, С. О. Тульчинська // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2022. – № 4(32). – С. 218-225.

3. Мішенін Є. В. Стратегічне управління сільськими територіями в умовах децентралізації / Є. В. Мішенін, О. І. Боцула // Збалансоване природокористування. – 2023. – № 4. – С. 36-41.

4. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову [Електронний ресурс] / United Nations Development Programme. – 15 лютого 2024. – Режим доступу: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/onovlena-otsinka-potreb-ukrayiny-na-vidnovlennya-ta-vidbudovu>.

5. Стендер С. В. Сучасні тенденції розвитку сільського господарства в умовах цифровізації економіки України / С. В. Стендер, І. В. Балла, В. В. Борковська // Здобутки економіки: перспективи та інновації. – 2024. – № 11. – DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13867199>.

6. Тульчинська С. О. Цифровізація як фактор розвитку регіональних економічних систем в умовах становлення постіндустріального суспільства / С. О. Тульчинська // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 6. – С. 13-17.

7. Цифровізація громад: які результати діджитал-проєктів у регіонах. Міністерство цифрової трансформації України [Електронний ресурс] / Урядовий портал. 2024 р. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/tsyfrovizatsiia-hromad-iaki-rezultaty-didzhytal-proektiv-u-rehionakh>.

8. Чубарь О. Г. Сучасні прояви цифрової трансформації регіонів України (за матеріалами Закарпатської області) [Електронний ресурс] / О. Г. Чубарь, О. О. Русин // Економіка та суспільство. – 2023. – № 49. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2294/2215>.

9. Юрчук Н. П. Цифровізація сільського господарства: виклики і можливості для фермерських господарств / Н. П. Юрчук, С. С. Кіпоренко // Агросвіт. – 2024. – № 19. – С. 53-62.

References

1. Hazuda, L.M., Hazuda M.V., Hertser V.A. (2024). Kliuchovi aspekty tsyfrovizatsii silskoho hospodarstva [Key aspects of digitalization of agriculture]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhgorod University*, 1(163), 79-86.

2. Derhaliuk, M.O., Tulchynska, S.O. (2022). Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia potentsialoformuiuchoho prostoru rehioniv v umovakh tsyfrovizatsii [Organizational and economic support of the potential-forming space of regions in the conditions of digitalization]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (4(32)), 218-225.

3. Mishenin, Ye.V. Botsula, O.I. (2023). Stratehichne upravlinnia silskymy terytoriiamy v umovakh detsentralizatsii [Strategic management of rural areas in the conditions of decentralization]. *Zbalansovane pryrodokorystuvannia – Balanced nature management*, 4, 36-41.

4. Updated assessment of Ukraine's needs for recovery and reconstruction. February 2024, the World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/onovlena-otsinka-potreb-ukrayiny-na-vidnovlennya-ta-vidbudovu>.

5. Stender, S.V., Balla, I.V., Borkovska, V.V. (2024). Suchasni tendentsii rozvytku silskoho hospodarstva v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy [Modern trends in the development of agriculture in the conditions of digitalization of the economy of Ukraine]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Achievements of the economy: prospects and innovations*, 11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13867199>.

6. Tulchynska, S.O. (2023). Tsyfrovizatsiia yak faktor rozvytku rehionalnykh ekonomichnykh system v umovakh stanovlennia postindustrialnoho suspilstva [Digitalization as a factor in the development of regional economic systems in the conditions of the formation of a post-industrial society]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 6, 13-17.

7. Uriadovyi portal [Government portal]. (2024). Tsyfrovizatsiia hromad: yaki rezultaty didzhytal-proektiv u rehionakh. Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy [Digitalization of communities: what are the results of digital projects in the regions. Ministry of Digital Transformation of Ukraine]. <https://www.kmu.gov.ua/news/tsyfrovizatsiia-hromad-iaki-rezultaty-didzhytal-proektiv-u-rehionakh>.

8. Chubar, O.H., Rusyn, O.O. (2023). Suchasni proiavy tsyfrovoy transformatsii rehioniv Ukrainy (za materialamy Zakarpatskoi oblasti) [Modern manifestations of digital transformation of regions of Ukraine (based on materials from the Transcarpathian region)]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 49. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2294/2215>.

9. Iurchuk, N.P., Kiporenko, S.S. (2024). Tsyfrovizatsiia silskoho hospodarstva: vyklyky i mozhlyvosti dlia fermerskykh hospodarstv [Digitalization of agriculture: challenges and opportunities for farms]. *Ahrosvit – Agrosvit*, 19, 53-62.

Отримано 27.01.2025

UDC 338.43:004.91

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)

Rostislav Tulchinskiy

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Management, Marketing and Public Administration
Institution of Higher Education "International Scientific and Technical University named after
Academician Yuriy Bugay" (Kyiv, Ukraine)

E-mail: r.tulchynskiy@istu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1605-1403>

ResearcherID: [I-2532-2018](https://orcid.org/0000-0003-1605-1403)

Oleksandr Stasiuk

PhD Student, Department of Management and Administration,
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: Oleksandrstasyuk17@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-5964-8391>

CURRENT TRENDS IN REGIONAL MANAGEMENT OF RURAL DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

The article identifies current trends in regional management of rural development in the conditions of digital transformation. It is found that current trends in social development are associated with digitalization, and without the use of digital technologies it is difficult to imagine modern relationships between business entities, including in agriculture. The latest research and publications on this topic

regarding regional management of rural development in the conditions of digital transformation are analyzed. It is determined that digital transformation today is much more than just the introduction of digital technologies into various processes of rural development management, it is a fundamental change in the culture of management in the direction of digitalization, which penetrates all areas of management, activity and development of regions. The impact of digital transformation on regional rural development management is determined in terms of the main management functions, which include planning, organization, motivation and control. It is substantiated that the digitalization of regional rural development management makes it possible to create a common working environment in rural development planning with a high degree of quality of information and its processing, a vision of the current situation and the interaction of all participants in the planning process. In addition, digitalization makes it possible to ensure high-quality comprehensive integrated planning at the level of mutual coordination of state plans and programs, regional plans and development strategies, development plans of communities and their business entities. The creation of digital communication networks of different management levels makes it possible to establish close interaction of different structures and exchange of information. Due to information and communication technologies and the dissemination of information on the participation of communities in decision-making on rural development, it increases the motivation of citizens and business entities in achieving the results of the set plans and strategies. The introduction of digital technologies increases the efficiency of accounting and analysis of strategic directions of rural development due to the speed of information processing and its analysis. The role of digital transformation in the development of rural areas is highlighted.

Keywords: region; regional management; management; rural development; development of rural areas; digital transformation; digitalization.

Fig.: 1. References: 9.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-211-223](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-211-223)

УДК [330.341.1:334.71]:004

JEL Classificaton: O32

Наталія Володимирівна Іванова

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва і торгівлі
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: ivanova.nat.vlad@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6622-7310>

Дмитро Анатолійович Кривко

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: kryvkodevmytro89@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-3847-9201>

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті досліджено особливості формування стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку промислових підприємств з урахуванням економічної та безпекової кризи в Україні. Зазначено, що реалізація таких орієнтирів здійснюється в межах формування стратегій інноваційного розвитку, що спонукало дослідити етапи розробки стратегій, підходи до їх формування. Проаналізовано види інноваційних стратегій, які на сьогодні є найбільш використовуваними серед підприємств. Обґрунтовано, що вибір стратегічних орієнтирів залежить від ресурсної спроможності підприємства та факторів впливу зовнішнього середовища на його функціонування. Аргументовано, що залежно від ресурсних можливостей підприємства та його конкурентних позицій, формування стратегій повинно враховувати сильні сторони та можливості, для активізації інноваційного розвитку.

Ключові слова: цифрові технології; цифрова трансформація; цифровізація; промислові підприємства; стратегічне управління; інноваційне забезпечення; економічна безпека; інноваційна стратегія.

Рис.: 3. Табл.: 1. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки, інноваційний розвиток промислових підприємств набуває ключового значення для забезпечення їхньої конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності. Цифровізація стає не лише технологічним трендом, але і стратегічною необхідністю, що зумовлює глибоку трансформацію бізнес-моделей, організаційних структур, виробничих процесів та систем управління. Функціонування українських промислових підприємств характеризується жорсткими обмеженнями фінансової спроможності, складними безпековими умовами, що потребує розробки та удосконалення механізмів та інструментів для вирішення стратегічних завдань у довгостроковій перспективі. Реалізація означених стратегічних орієнтирів ускладнюється деструктивними факторами, такими як:

- недостатній рівень інвестиційної спроможності;
- міграція високоінтелектуального персоналу, що впливає на інноваційну спроможність підприємств;
- складна безпекова ситуація в державі, що впливає на можливість здійснення виробничої діяльності та налагодження логістичних потоків;
- низький рівень системи управління організацією;

- обмежений доступ до цифрових технологій та міжнародних ринків.

Вищенаведені аспекти знижують можливість цифрових трансформацій інноваційного розвитку промислових підприємств, які передусім пов'язані з військовими діями на території держави, що потребує нових нестандартних підходів до формування управлінських напрямів їхнього розвитку. Незважаючи на такі несприятливі події, інноваційний розвиток виступає драйвером подолання економічних криз за рахунок активізації суспільних відносин, комунікації, що прискорює економічні процеси. Таким чином, виокремлені аспекти обґрунтовують актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження формування стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку промислових підприємств присвячено роботи багатьох вітчизняних учених, до яких можна віднести О. В. Ареф'єву, М. П. Бутка, О. М. Вовк, П. Л. Гринько, О. В. Попело, С. О. Тульчинську, Л. І. Федулову та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасні дослідження зосереджують увагу на формалізації стратегічних напрямів інноваційного розвитку промислових підприємств, що потребує уточнення та доповнення з урахуванням безпекових та економічних умов їх функціонування в країні.

Мета статті полягає в удосконаленні стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження питань формування стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифрової трансформації присвячено роботи багатьох учених. Так, напрями цифрових інновацій на підприємствах досліджено в працях Н. Ю. Тимошенко, М. А. Шабанової, які розглядають інноваційний розвиток в умовах цифровізації через розвиток цифрової грамотності серед населення, активізації інноваційної активності за рахунок технологічних змін [7]. О. В. Кузьменко та К. О. Кропивна розглядають напрями впровадження цифровізації в інноваційному суспільстві на основі розвитку ІТ сектору та експорту продукції даного сегменту [4].

Колектив авторів Інституту економіки промисловості НАН України В. П. Вишневський, О. М. Гаркушенко, С. І. Князєв, М. Ю. Заніздра, Д. В. Липницький, В. Д. Чекіна розглядають цифровізацію економіки держави як ключове підґрунтя забезпечення конкурентоспроможності держави [10].

Інноваційний розвиток в умовах цифровізації розглянуто в працях авторів І. Ю. Єгорової, О. І. Никифорук, В. Е. Ліра, які досліджують систему показників цифровізації економіки України в інноваційній сфері, що дозволяє сформулювати пропозиції щодо моніторингу розвитку цифрової економіки та інформаційного суспільства в Україні [9].

Означені дослідження розглядають інновації, цифровізацію, цифрову трансформацію як основу розвитку підприємств та регіонів у довгостроковій перспективі за рахунок технологічного розвитку, активізації інтелектуально-кадрового потенціалу.

Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку повинні враховувати як глобальні виклики цифрової епохи (штучний інтелект, Інтернет речей, великі дані, автоматизація), так і специфіку галузевих ринків, ресурсний потенціал підприємств, рівень їхньої інноваційної культури та готовність до змін. Особливого значення набуває формування цифрових стратегій, що поєднують довгострокове бачення з гнучкими інструментами стратегічного управління інноваційними процесами.

Визначення ефективних стратегічних орієнтирів у цьому контексті включає:

- переосмислення ролі інновацій у досягненні стратегічних цілей підприємства;
- вибір оптимальних моделей цифрової трансформації;
- інвестиції в людський капітал і розвиток цифрових компетенцій персоналу;
- побудову цифрової екосистеми взаємодії з партнерами, клієнтами, науковими та технологічними інституціями.

Успішне поєднання інноваційного потенціалу з можливостями цифрових технологій дозволяє не лише підвищити ефективність виробництва, а і створити нову вартість для споживача, переорієнтуватися на сталий розвиток та сформувати адаптивну стратегію в умовах турбулентного середовища. В умовах зазначеного, стратегічні орієнтири розвитку промислових підприємств в Україні повинні включати такі напрями (рис. 1).

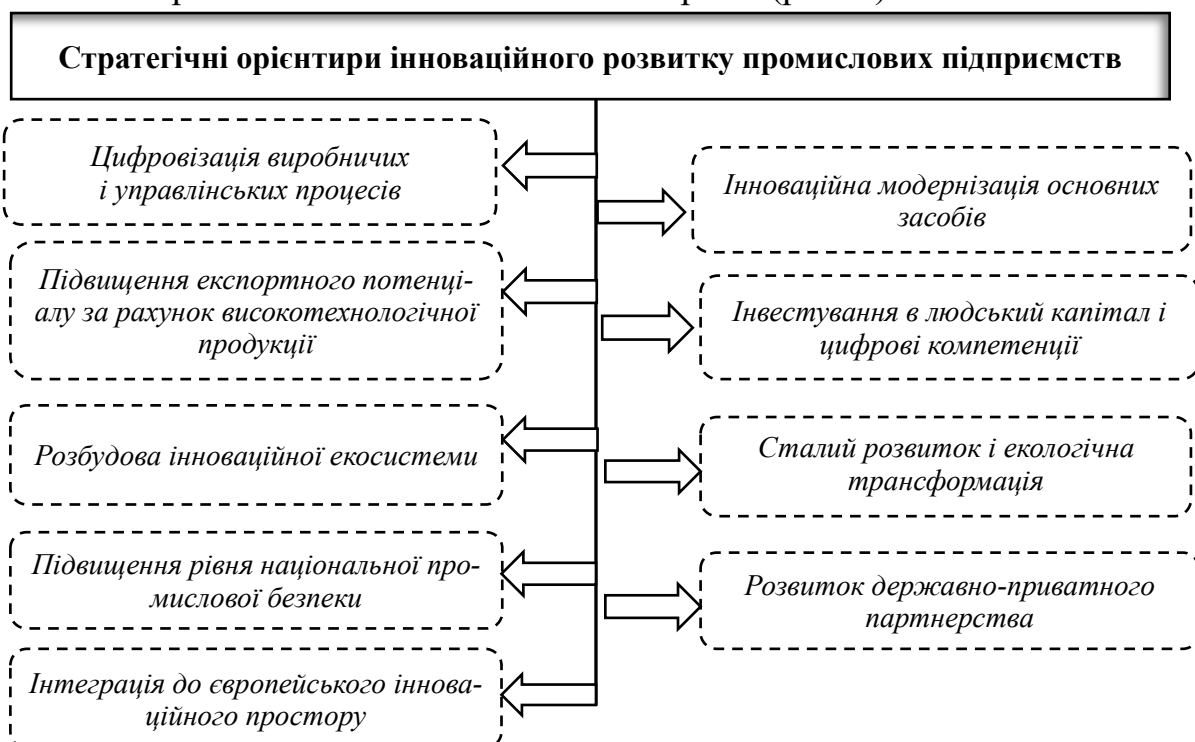


Рис. 1. Основні стратегічні орієнтири інноваційного розвитку промислових підприємств

Джерело: запропоновано авторами на основі [3-5; 8].

Цифровізація виробничих та управлінських процесів за рахунок використання технологій Інтернету речей, ERP-систем, штучного інтелекту для автоматизації рішень сприяє розвитку smart-виробництва, яке засноване на впровадженні принципів Індустрії 4.0 та сталого розвитку. Реалізація цифрових рішень не можлива без інноваційної модернізації основних засобів, що є особливо актуальними для промислових підприємств. Модернізація основних засобів передбачає перехід від морально застарілого обладнання до високотехнологічного, енергоефективного та екологічного виробництва.

Впровадження у виробничі процеси інноваційних та цифрових рішень дозволить якісно покращити товари та послуги, що відкриває для підприємств нові можливості для активізації експортного потенціалу за рахунок високотехнологічної продукції. Розвиток експортного потенціалу дозволяє розширити орієнтацію на глобальні ланцюги доданої вартості, сприяє формуванню кластерів та міжнародних промислових альянсів. Вихід на міжнародні ринки та модернізація обладнання не можлива без належних фінансових спроможностей, які реалізуються як за рахунок власних коштів, так і за рахунок інвесторів. Впровадження інноваційних технологій не можливе без участі кваліфікованого персоналу, який повинен мати відповідні компетентності та навички. Для підприємств важливо інвестувати в навчання персоналу цифровим навичкам, критичному мисленню, інноваційним методам управління. Підвищення кваліфікації можливо як за рахунок власних спроможностей (центри перепідготовки, кадрові центри), так і за рахунок співпраці з університетами та науковими центрами.

Попри складну безпекову та економічну ситуацію, за період 2022-2025 років в Україні відбулося рекордне формування індустріальних парків. Так, за даними Forbes Ukraine, на кінець 2024 року було зареєстровано 99 індустріальних парків, у січні 2025 року - 100. У 2024 році було ухвалено рішення про виділення 15 індустріальним паркам фінансових коштів понад 1,1 млрд грн [6].

За результатами програми, наприкінці 2024 року було виділено фінансування в розмірі 925 млн грн для 13 індустріальних парків. Лідерами в регіональному формуванні індустріальних парків стали Закарпатська та Львівська області. Також розвиток індустріальних парків активізувався в Київській області. Розвиток та розбудова індустріальних парків дозволила значно покращити ситуацію на ринку праці за рахунок створення робочих місць, що позитивно впливає на зниження рівня безробіття населення.

Розвиток таких парків відбувається з урахуванням напрямів сталого розвитку, які передбачають дотримання принципів екологічності, соціальної відповідальності, корпоративного управління. Враховуючи сучасну економічну ситуацію, більшість індустріальних парків впроваджують принципи циркулярної економіки на рівні виробництва, що дозволяє більш раціонально розпоряджатися фінансовим ресурсами.

Усі перетворення на рівні підприємства, регіонів, не можливі без дотримання єдиного загальнодержавного вектора розвитку економіки та промисловості. У цьому аспекті постають питання підвищення рівня національної промислової безпеки цілому та економічної безпеки підприємств зокрема, що реалізується за рахунок локалізації критичних технологій і компонентів, диверсифікації ланцюгів постачання в умовах геополітичної нестабільності.

Для подолання економічної, політичної та безпекової кризи необхідним є розвиток державно-приватного партнерства за рахунок залучення держави до фінансування інновацій, гарантій для інвесторів, стимулювання модернізації. Для залучення партнерів та інвесторів важливо формувати прозору, відкриту політику на принципах верховенства закону та права. Україна активно реалізує заходи щодо інтеграції до європейського інноваційного простору, за рахунок гармонізації технічного регулювання, цифрових стандартів, екологічних норм, участі програмах ЄС (Horizon Europe, Digital Europe тощо).

Етапи розбудови стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку промислових підприємств реалізуються у відповідних стратегіях, які підприємство обирає залежно від мети та своєї спроможності. На сьогодні існує багато підходів до управління розробкою стратегій інноваційного розвитку, доцільно виокремити переваги та недоліки найбільш популярних підходів (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика основних підходів до управління розробкою стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств

Підхід	Сутність підходу	Переваги	Недоліки
Класичний	Формування стратегії на основі глибокого аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища	Чітка структура, логічність, прогнозованість результатів	Низька гнучкість, недостатня адаптивність до динамічних змін
Еволюційний	Стратегія формується поступово, через постійні зміни та адаптацію	Гнучкість, адаптивність до змін, швидке реагування на ринкові коливання	Відсутність довгострокового бачення, можливі втрати цілісності стратегії
Поступовий	Впровадження невеликих інновацій, які з часом формують стратегічні зміни	Зниження ризиків, контроль за процесом, легша імплементація	Повільне досягнення масштабних змін, ризик втрати конкурентних переваг
Ресурсний (RBV)	Фокус на внутрішніх ресурсах підприємства як основі інноваційної переваги	Опора на унікальні компетенції, довгострокова стабільність	Обмеження в розвитку без зовнішніх інвестицій та ринкової експансії
Динамічних здібностей	Стратегія базується на здатності підприємства швидко перебудувати ресурси	Висока адаптивність, здатність до радикальних інновацій	Високі вимоги до управлінських компетенцій, ризик помилок у швидких рішеннях

Джерело: узагальнено авторами на основі [11-12; 3].

Вищезазначені підходи можуть застосовуватися як окремо, так і в комбінації залежно від типу підприємства, ринку, рівня інноваційного забезпечення та цілей стратегічного розвитку.

Сформовані стратегічні орієнтири реалізуються в межах визначених стратегій розвитку промислових підприємств. Для визначення оптимальної стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств доцільно проаналізувати основні етапи побудови стратегій. Так, загалом виокремлено сім етапів побудови інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств (рис. 2).



Рис. 2. Основні етапи побудови інноваційної стратегії розвитку підприємства

Джерело: сформовано авторами.

На першому етапі здійснено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, який включає діагностику ринку, тенденцій галузі, науково-технічного прогресу, цифрових трендів. Побудову матриці SWOT-аналізу інноваційного потенціалу підприємства, що дозволяє виокремити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Визначення сильних та слабких сторін дозволяє визначити конкурентне середовище підприємств, проаналізувати пе-

реваги та слабкі місця в порівнянні з лідерами ринку. Після визначення потенціалу підприємства, його ресурсної спроможності та можливостей, доцільно сформулювати інноваційне бачення та стратегічні цілі розвитку промислових підприємств. На цьому етапі визначається довгострокова місія інноваційного розвитку, формуються стратегічні цілі за напрямками (технологічні, ринкові, цифрові, кадрові). Важливим аспектом є узгодження інноваційних цілей із загальною стратегією розвитку промислових підприємств.

Враховуючи результати проведеного аналізу доцільно визначити найбільш оптимальну стратегію інноваційного розвитку підприємства, яка найбільш врахує можливості та сильні сторони.

На етапі розробки стратегічних напрямів і програм відбувається формування портфелю інноваційних проєктів (R&D, цифрові продукти, цифрові технології, модернізація виробництва тощо), на основі чого в подальшому визначаються пріоритети інвестування. Важливим елементом при цьому є планування ресурсного забезпечення реалізації стратегічних напрямів (кадрового, фінансового, інфраструктурного). Для визначення ефективності реалізації проєктів інноваційного розвитку необхідно створити систему управління інноваційною діяльністю, яка включає формування інноваційної структури, розробку політики управління знаннями, цифрової трансформації, взаємодії з партнерами.

На шостому етапі відбувається інтеграція інноваційної стратегії у загальну бізнес-модель підприємства, яка оптимізує узгодженість різних стратегій між собою (технологічну, фінансову, маркетингову тощо). Заключний, сьомий етап включає процедуру моніторингу, оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії для її вчасного корегування за контрольними точками. Оцінка результатів здійснюється за допомогою інноваційних показників (ROI інновацій, швидкість впровадження, кількість нових продуктів тощо). На основі аналізу відхилень показників від запланованих здійснюється коригування заходів, які призводять до погіршення ситуації.

Враховуючи ресурсну спроможність та стратегічні орієнтири інноваційного розвитку промислових підприємств, необхідно обрати найбільш оптимальну стратегію, яка відповідає цілям розвитку.

Загалом, інноваційні стратегії розвитку промислових підприємств — це підходи, що дозволяють компаніям підвищити конкурентоспроможність, ефективність та адаптивність до змін у технологічному та ринковому середовищі. На сьогодні найбільш використовуваними є такі стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств (рис. 3).

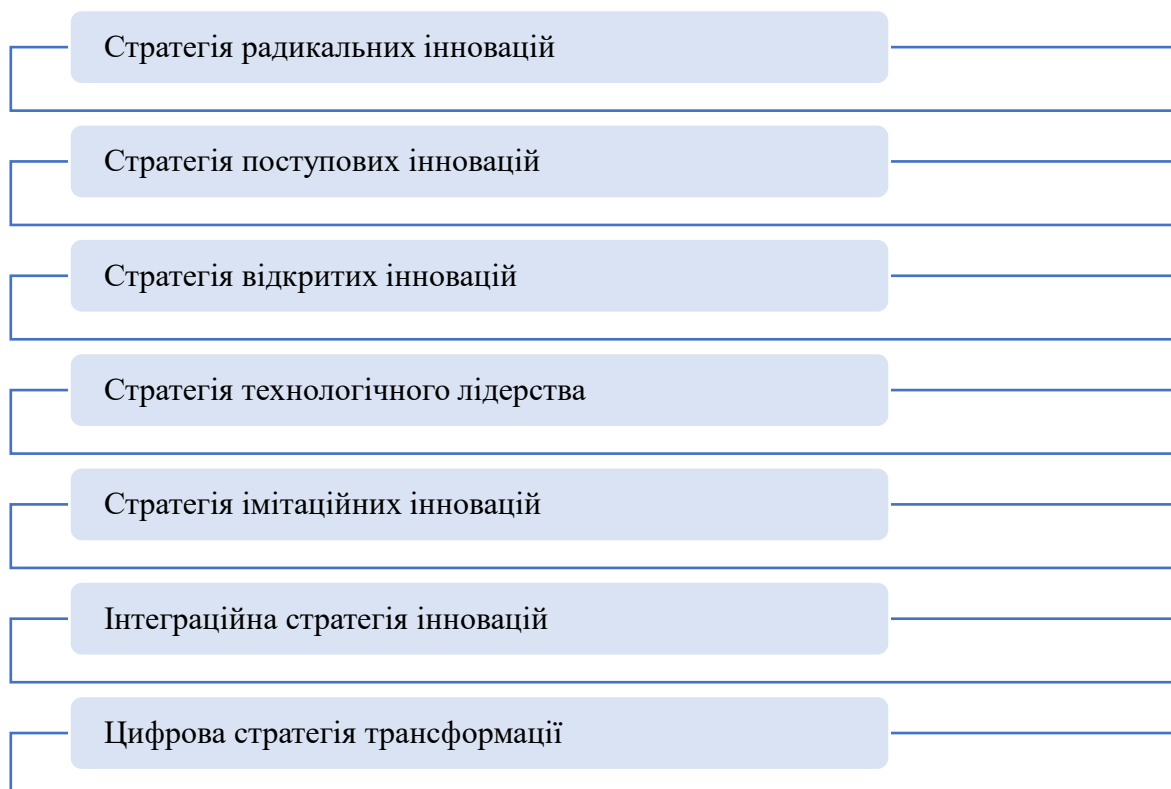


Рис. 3. Основні види інноваційних стратегій розвитку промислових підприємств

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 8].

1. Стратегію «бізнес-ядра» реалізують підприємства, які впроваджують інноваційні технології, що здатні змінити ринкову кон'юнктуру. Реалізація такої стратегії має високі ризики, проте при ефективній реалізації можна отримати надприбутки.

2. Наступальна стратегія інновацій спрямована на часткове, але постійне вдосконалення продукції або послуг. Найчастіше таку стратегію обирають підприємства, які мають стабільний дохід та намагаються втримати свої конкурентні позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

3. Стратегія створення інноваційних платформ заснована на залученні зовнішніх учасників процесу, таких як університети, інноваційні центри, що дозволяє значно зменшити витрати для підприємства на інноваційні розробки. Проте така стратегія не передбачає отримання надприбутків.

4. Стратегія розвитку продукції та послуг впроваджується підприємствами, які зосереджені на технологічних інноваціях та є лідерами в цій сфері. Впровадження такої стратегії дозволяє підприємству підтримувати статус технологічного лідера за рахунок постійного вдосконалення саме технологічних аспектів свого виробництва.

5. Стратегія імітації заснована на вдосконаленні вже існуючих розробок інших виробників, проте з меншою ціною або більш кращими характеристиками.

6. Змішана стратегія має на меті об'єднання інноваційних розробок за всіма напрямками виробничої діяльності підприємства (логістика, організація, виробництво, кадри, маркетинг) для синергетичного ефекту. Такі стратегії націлені більше на вдосконалення саме виробничо-господарської діяльності, ніж на продукт або послугу.

7. Стратегії цифровізації засновані на впровадженні цифрових технологій у всі виробничі процеси для прискорення та покращення ефективності їх реалізації. Такі технології насамперед впроваджуються для обробки великих масивів даних, що дозволяє ухвалювати результативні управлінські рішення і прискорювати більшість виробничих та управлінських процесів.

На основі вищезазначеного, можна зробити висновок, що незважаючи на ті стратегії, які підприємства впроваджують у свою діяльність, основний вектор повинен бути зосереджений на якості продукції та послуг і удосконаленні виробничо-господарської діяльності. Вибір стратегічних орієнтирів багато в чому залежить від фінансових та виробничих потужностей підприємства. Від того, наскільки влучно обрана стратегія для підприємства, залежить ефективність використання ресурсів підприємства, досягнення його мети та утримання конкурентних позицій на міжнародних ринках.

До основних переваг впровадження інноваційної стратегії на промислових підприємства належать:

- по-перше, підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх та внутрішньому ринках;
- по-друге, модернізація виробництва, за рахунок чого в подальшому активізація розвитку підприємства в довгостроковій перспективі;
- по-третє, за рахунок раціонального використання ресурсної спроможності підприємства, збільшується ефективність його діяльності, що дозволяє більш гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Попри значні переваги щодо впровадження інноваційних стратегій, вони мають і певні обмеження, зокрема: значні фінансові витрати на розробку інноваційних рішень, які можуть призвести до збитків; пошук та залучення висококваліфікованого персоналу або навчання власного персоналу, що потребує значних витрат та може слугувати ризиком втрати таких спеціалістів у майбутньому; нестабільна економічна та політична ситуація в країні, що може призвести до втрати потужностей.

Висновки та пропозиції. Теоретичне дослідження особливостей формування стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку промислових підприємств, дозволило означити певні аспекти цих процесів. В умовах економічної нестабільності та складної безпекової ситуації, промислові підприємства України стикаються з низкою проблем, які пов'язані з браком фінансування проєктів, нестачею інтелектуально-кадрового забезпечення, ускладненням логістичних потоків, що впливає на здатність підприємств

здійснювати свою виробничу діяльність. В умовах невизначеності, формування стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку, повинно враховувати глобальні тенденції, оскільки цифровізація економіки вимагає від бізнесу відповідності світовим тенденціям розвитку.

Запропоновані стратегічні орієнтири інноваційного розвитку промислових підприємств сформовані з урахуванням вектору цифрової трансформації економіки та загальнодержавної стратегії розвитку. Досліджено основні підходи до управління розробкою стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств, з виокремленням їхніх переваг та недоліків, оскільки було обґрунтовано, що реалізація стратегічних орієнтирів здійснюється у вигляді стратегій підприємств.

Сформовано основні етапи побудови інноваційної стратегії розвитку підприємства, що дозволяє відстежувати хід реалізації запланованих заходів із можливістю їх вчасного корегування, що дозволяє мінімізувати втрати ресурсів та часу. На основі дослідження різноманіття видів інноваційних стратегій, було обрано найбільш популярні на сьогодні з урахуванням стану зовнішнього середовища функціонування підприємств України.

Активізація інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифрової трансформації не можлива без всебічної державної підтримки, оскільки саме держава формує сприятливий клімат для залучення інвесторів, розвитку міжнародної співпраці, розширення експортного потенціалу галузі. Тому важливим напрямом у галузевому аспекті є формування відповідної ефективної взаємодії на всіх рівнях (держави, регіонів, місцевих органів влади, наукових та освітніх установ з підприємствами) для налагодження партнерських відносин, що сприятимуть активізації інноваційного розвитку підприємств та галузі.

Список використаних джерел

1. Єпіфанова І. Ю. Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах / І. Ю. Єпіфанова // Підприємництво та інновації. – 2020. – С. 33-38. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.6>.
2. Кузьменко О. В. Перспективи запровадження та розвитку цифровізації в інноваційному суспільстві в Україні / О. В. Кузьменко, К. О. Кропивна // Київський часопис права. – 2021. – № 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/klj/2021.1.6>.
3. Македон В. В. Удосконалення управління промисловими підприємствами на основі стратегій інноваційного розвитку / В. В. Македон, В. П. Валіков, С. С. Федьора // Європейський вектор економічного розвитку. – 2019. – № 1(26). DOI: 10.32342/2074-5362-2019-1-26-8.
4. Попело О. В. Адаптивне управління інноваційно-інвестиційним розвитком промислових підприємств як фактор забезпечення економічної безпеки / О. В. Попело, В. В. Малиш // Economic Synergy. – 2023. – № 1. – С. 48–56. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-4>.
5. Попело О. Механізм адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки [Електронний ресурс] / О. Попело, О. Самойлович // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 1(33). – С. 75-84. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/281996>.

6. Тарасовський Ю. В Україні зареєстрували два нових індустріальні парки. Як їх використовуватимуть [Електронний ресурс] / Юрій Тарасовський // Forbes Ukraine. – Режим доступу: https://forbes.ua/news/v-ukraini-zyavilisya-dva-novi-industrialni-parki-yak-ikh-vikoristovuvatimut-30052024-21478?utm_source=chatgpt.com.

7. Тимошенко Н. Ю. Розвиток інноваційної діяльності в умовах цифровізації / Н. Ю. Тимошенко, М. А. Шабанова // Економіка та суспільство. – 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-30>.

8. Формування інноваційної стратегії бізнес-організації в умовах цифрової трансформації / В. Г. Маргасова, О. І. Гарафонов, Н. В. Ткаленко, О. Д. Маргасова // Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2020. – С. 277-288.

9. Цифрові технології в інноваційній трансформації економіки України : колективна монографія / за ред.: чл.-кор. НАН України Єгорова І.Ю., д.е.н. Никифорок О.І., к.е.н. Ліра В.Е. ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». – Київ, 2020. – 308 с.

10. Цифровізація економіки України: як підвищити конкурентоспроможність країни / В. П. Вишневський, О. М. Гаркушенко, С. І. Князєв, М. Ю. Заніздра, Д. В. Липницький, В. Д. Чекіна ; Інститут економіки промисловості НАН України. – Київ, 2021. DOI: <https://doi.org/10.15407/akademperiodyka.435.168>.

11. Dodgson M. The Strategic Management of Technology and Innovation / M. Dodgson // Business and management. – 2021. DOI: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.145>.

12. Sabourin V. The resources-based view and innovation: some research propositions / V. Sabourin // International Journal of Business Management and Economic Review. – 2020. DOI: <http://doi.org/10.35409/IJBMER.2020.3180>.

References

1. Yepifanova, I.Yu. (2020). Formuvanie innovaciinih strategii promislovih pidpriemstv v suchasnihi umovah [Formation of innovation strategies of industrial enterprises in modern conditions]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, 33-38. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.6>.

2. Kuzmenko, O.V. Kropyvna, K.O. (2021). Perspektivi zaprovadzeniia i rozvitku sifrovizatsii v informaciiomu suspilstvi v Ukraini [Prospects for the introduction and development of digitalization in an innovative society in Ukraine]. *Kyivskiy chasopys prava – Kyiv Law Journal*, (1). <https://doi.org/10.32782/klj/2021.1.6>.

3. Makedon, V.V., Valikov, V.P., Fedora, S.S. (2019). Udoskonaleniya upravliniya promislovimi pidpriemstvami na osnovi strategii innovaciinogo rozvitku [Improving the management of industrial enterprises based on innovative development strategies]. *Yevropeiskiy vektor ekonomichnoho rozvytku – European Vector of Economic Development*, (1(26)). DOI: [10.32342/2074-5362-2019-1-26-8](https://doi.org/10.32342/2074-5362-2019-1-26-8).

4. Popelo, O.V., Malyshev, V.V. (2023). Adaptivne upravlinnia innovatsiino-investytsiynym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv yak faktor zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky [Adaptive management of innovation and investment development of industrial enterprises as a factor of ensuring economic security]. *Economic Synergy*, (1), 48–56. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-4>.

5. Popelo, O., Samoilovych, O. (2023). Mekhanizm adaptivnoho upravlinnia rozvytkom promyslovykh pidpriemstv u konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v epokhu tsyfrovizatsii natsionalnoi ekonomiky [Mechanism of adaptive management of the development of industrial enterprises in the context of ensuring economic security in the era of digitalization of the national economy]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (1(33)), 75-84. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/281996>.

6. Tarasovskyi, Yu. (2024). V Ukraini zareiestruvaly dva novykh industrialni parky. Yak yikh vykorystovuvaty mut [Two new industrial parks registered in Ukraine. How will they be used]. *Forbes Ukraine*. https://forbes.ua/news/v-ukraini-zyavilisya-dva-novi-industrialni-parki-yak-ikh-vikoristovuvatimut-30052024-21478?utm_source=chatgpt.com.

7. Tymoshenko, N.Yu., Shabanova, M.A. (2021). Rozvytok innovatsiinoi diialnosti v umovakh tsyfrovizatsii [Development of innovative activity in the context of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-30>.

8. Margasova, V.G., Garafonova, O.I., Tkalenko, N.V., Margasova, O.D. (2020). Formuvanie innovatsiinoi strategii biznes-organizacii v umovakh cifrovoi transformacii [Formation of an innovative strategy of a business organization in the context of digital transformation]. In V.V. Prokhorov (Ed.), *Upravlinnia ekonomichnymy systemamy ta protsesamy v umovakh hlobalizatsiinykh transformatsii – Management of economic systems and processes in the context of globalization transformations* (pp. 277-288). Ivanchenko I.S. Publishing House.

9. Yegorov, I.Yu., Nykyforuk, O.I. (Eds.). Tsyfrovi tekhnolohii v innovatsiinii transformatsii ekonomiky Ukrainy [Digital technologies in the innovative transformation of the economy of Ukraine] (2020). NAS of Ukraine, State Institution “Institute of Economics and Forecasting of NAS of Ukraine”.

10. Vyshnevskyi, V.P., Garkushenko, O.M., Knyazev, S.I., Zanizdra, M.Yu., Lipnytskyi, D.V., Chekina, V.D. (2021). Tsyfrovizatsiia ekonomiky Ukrainy: yak pidvyshchyty konkurentospromozhnist krainy [Digitalization of the Ukrainian economy: how to increase the country's competitiveness]. *Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine*. <https://doi.org/10.15407/akademperiodyka.435.168>.

11. Dodgson, M. (2021). The Strategic Management of Technology and Innovation. *Business and management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.145>.

12. Sabourin, V. (2020). The resources-based view and innovation: some research propositions. *International Journal of Business Management and Economic Review*. <http://doi.org/10.35409/IJBMER.2020.3180>.

Отримано 21.01.2025

UDC [330.341.1:334.71]:004

Nataliia Ivanova

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship and Trade
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: ivanova.nat.vlad@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6622-7310>

Dmytro Kryvko

PhD Student, Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University

E-mail: kryvkodmytro89@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-3847-9201>

STRATEGIC GUIDELINES FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

The article examines the features of the formation of strategic guidelines for the innovative development of industrial enterprises, taking into account the economic and security crisis in Ukraine. It is noted that the implementation of such guidelines is carried out within the framework of the formation of innovative development strategies, which prompted the study of the stages of strategy

development and approaches to their formation. The types of innovative strategies that are currently most widely used among enterprises are analyzed. It is substantiated that the choice of strategic guidelines depends on the resource capacity of the enterprise and the factors of influence of the external environment on its functioning. It is argued that, depending on the resource capabilities of the enterprise and its competitive positions, the formation of strategies should take into account the strengths and opportunities to activate innovative development.

It is analyzed that in conditions of economic instability and a difficult security situation, industrial enterprises of Ukraine face a number of problems related to the lack of project financing, lack of intellectual and human resources, and the complication of logistical flows, which affects the ability of enterprises to carry out their production activities. The main approaches to managing the development of a strategy for the innovative development of industrial enterprises are studied, with their advantages and disadvantages being highlighted, since it was substantiated that the implementation of strategic guidelines is carried out in the form of enterprise strategies.

It is proved that the activation of the innovative development of industrial enterprises in the conditions of digital transformation is not possible without comprehensive state support, since it is the state that forms a favorable climate for attracting investors, developing international cooperation, and expanding the export potential of the industry. It is substantiated that an important direction in the industry aspect is the formation of appropriate effective interaction at all levels (state, regions, local authorities, scientific and educational institutions with enterprises) to establish partnership relations that will contribute to the activation of innovative development of enterprises and the industry.

Keywords: digital technologies; digital transformation; digitalization; industrial enterprises; strategic management; innovation support; economic security; innovation strategy.

Fig.: 3. Table: 1. References: 12.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-224-240](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-224-240)

УДК 338.242.2:330.341.1

JEL Classification: O31; O32; R11.

Катерина Володимирівна Гнедіна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування,
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: gkatin@stu.cn.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9471-0932>

ResearcherID: [AAF-2985-2019](https://orcid.org/0000-0001-9471-0932)

Наталія Іванівна Холявко

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: n.kholiavko@stu.cn.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2951-7233>

ResearcherID: [G-6951-2014](https://orcid.org/0000-0003-2951-7233). Scopus Author ID: [56912328200](https://orcid.org/0000-0003-2951-7233)

**АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ
ЧЕРНІГІВСЬКОГО РЕГІОНУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

У статті представлено результати аналізу інноваційної діяльності організацій Чернігівського регіону в умовах воєнного стану. Охарактеризовано вплив повномасштабного російського вторгнення на організації та їхню інноваційну діяльність. Здійснено огляд досвіду інноваційної діяльності організацій, процесів фінансування, кадрового забезпечення, комунікації та співпраці зі стейкхолдерами в процесі їхньої інноваційної діяльності. Розкрито внутрішні механізми організацій щодо стимулювання до генерації та впровадження інновацій. Визначено перспективи розвитку інноваційного потенціалу та шляхи активізації інноваційної діяльності організацій в Чернігівському регіоні.

Ключові слова: інновації; інноваційна діяльність; інноваційна інфраструктура; інноваційне середовище; Чернігівський регіон.

Рис.: 14. Бібл.: 8.

Постановка проблеми. Розвинена та стійка інноваційна інфраструктура, розробка та впровадження інноваційних продуктів у різних секторах економіки є ключовими передумовами економічного зростання, підвищення соціального добробуту та забезпечення конкурентоспроможності на регіональному, національному та глобальному рівнях. Розвиток інноваційного середовища зумовлює створення нових робочих місць у певному регіоні. Наявність науково-дослідних установ, інноваційних кластерів, технопарків і стартап-екосистем формує сприятливий інвестиційний клімат та сприяє залученню інвестицій від вітчизняних і міжнародних партнерів. Інноваційні технології дозволяють знаходити рішення для екологічно безпечного розвитку регіонів, знижуючи негативний вплив на навколишнє середовище, та забезпечують досягнення цілей сталого розвитку.

Інноваційне середовище забезпечує тісну взаємодію між різними стейкхолдерами (закладами вищої освіти, науковими установами, підприємствами, стартапами, органами влади, громадськими організаціями тощо), що дозволяє формувати нові партнерства та посилювати їх співпрацю заради розвитку інноваційних проєктів та впровадження інноваційних рішень.

Розвиток інноваційних процесів є важливим чинником забезпечення стійкості регіонів та країни загалом до зовнішніх викликів та загроз, що особливо важливо в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Активізація інноваційних процесів набуває особливої актуальності в умовах воєнного часу, коли виникає необхідність пошуку нових підходів та шляхів для відбудови інфраструктури на засадах сталості, відновлення економіки України, вирішення низки соціальних та екологічних проблем, збереження та зміцнення життєздатності регіонів, забезпечення їх безпеки. Водночас виклики та ризики воєнного часу уповільнюють інноваційний розвиток і стримують впровадження інновацій. Ризики пошкодження та знищення інноваційної інфраструктури, об'єктів виробництва, науково-дослідних установ спричиняють зниження інвестиційної привабливості регіонів, що призводить до браку інвестиційних ресурсів, необхідних для розробки інноваційних продуктів. Крім того, низький рівень інноваційної активності пов'язаний із вимушеною релокацією кваліфікованих кадрів, а також інноваційних та бізнес-структур. Ці проблеми є особливо гострими у прикордонних регіонах України вздовж українсько-російського та українсько-білоруського кордонів. За таких умов забезпечення збереження та розвитку інноваційної інфраструктури виступає необхідною умовою сталого відновлення прикордонних регіонів.

Чернігівський регіон як прикордонний регіон України має специфічні умови для реалізації інноваційних процесів, що зумовлює актуальність дослідження його інноваційного середовища та оцінювання стану його інноваційної інфраструктури. Аналіз сучасного стану інноваційних процесів у Чернігівському регіоні дозволить не лише виявити слабкі місця, але й визначити потенційні можливості для розвитку в умовах невизначеності та загроз воєнного часу. Аналіз інноваційних процесів у Чернігівському регіоні є надзвичайно важливим, оскільки інноваційний потенціал може стати ключовим фактором у подоланні низки соціальних і економічних викликів, забезпеченні економічного розвитку, соціальної стійкості та безпеки регіону, що має стратегічне значення для національної безпеки та інноваційного розвитку країни загалом.

Отже, дослідження сучасного стану інноваційного середовища є важливим етапом формування стратегії сталого відновлення та розвитку Чернігівського регіону в умовах сучасних викликів, центральним елементом якої є забезпечення розвитку науково-інноваційної екосистеми регіону на основі залучення та співпраці різних груп стейкхолдерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню різних аспектів інноваційної діяльності вітчизняних організацій присвячено наукові праці широкого кола вчених. Серед них такі автори, як І. Г. Химич [1], Н. М. Польова, Ю. В. Молчанов, Б. Гнатик [2], Ю. Рогозян [3], А. Ю. Шахно [4], О. В. Христенко [5], Н. М. Руцишин, О. С. Грицак, Н. М. Ногінова [5],

Н. М. Рушишин, О. С. Грицак, Н. М. Ногінова [6], І. Р. Боднар [7] та багато інших. Дослідження присвячені огляду проблем і перспектив розвитку інноваційної діяльності підприємств в умовах воєнного стану, визначенню підходів до управління інноваційною діяльністю на сучасних підприємствах, розкриттю ролі інноваційної діяльності для відновлення регіональної економіки та іншим питанням.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на наявний потужний науковий доробок вітчизняних учених у сфері аналізу інноваційної діяльності організацій в умовах сучасних викликів, недостатньо досліджено, як саме ризики та виклики воєнного часу впливають на різні аспекти інноваційної діяльності організацій прикордонного Чернігівського регіону, а також, які стратегії та внутрішні механізми найефективніше працюють для підтримки інновацій в умовах обмежених ресурсів та високої невизначеності. Залишаються малодослідженими аспекти взаємодії бізнесу, науки, влади та громадського сектору у створенні та реалізації спільних інноваційних проєктів у Чернігівському регіоні.

Метою статті є аналіз інноваційної діяльності організацій Чернігівського регіону в умовах воєнного часу, оцінювання впливу поточних ризиків на їхню інноваційну діяльність, а також визначення перспектив та шляхів активізації інноваційної діяльності в Чернігівському регіоні. Ці аспекти потребують детальнішого огляду для формування ефективної стратегії розвитку інноваційної діяльності в Чернігівському регіоні.

Виклад основного матеріалу. У межах реалізації проєкту «Розвиток науково-інноваційної екосистеми як основи сталої трансформації університету» за програмою ЄС «Горизонт 2020» командою науковців Національного університету «Чернігівська політехніка» розроблено методичний підхід до дослідження стану інноваційного середовища Чернігівського регіону [8], на основі якого було проведено дослідження щодо оцінювання інноваційного потенціалу Чернігівського регіону, у тому числі інноваційної діяльності організацій регіону.

У процесі опрацювання результатів анкетування щодо оцінювання інноваційного потенціалу Чернігівського регіону, у якому загалом взяли участь 98 респондентів, було виявлено, що п'ять осіб не надали згоди на обробку їхніх відповідей. У зв'язку з цим усі їхні відповіді були виключені з генеральної вибірки та не враховувалися під час аналізу отриманих даних. Таким чином, до аналізу було включено відповіді 93 респондентів, із яких 48 осіб (51,6 % загальної кількості респондентів) – жінки, 44 особи (47,3 % загальної кількості респондентів) – чоловіки, 1 учасник опитування (1,1 % загальної кількості респондентів) віддав перевагу не зазначати гендер (рис. 1).

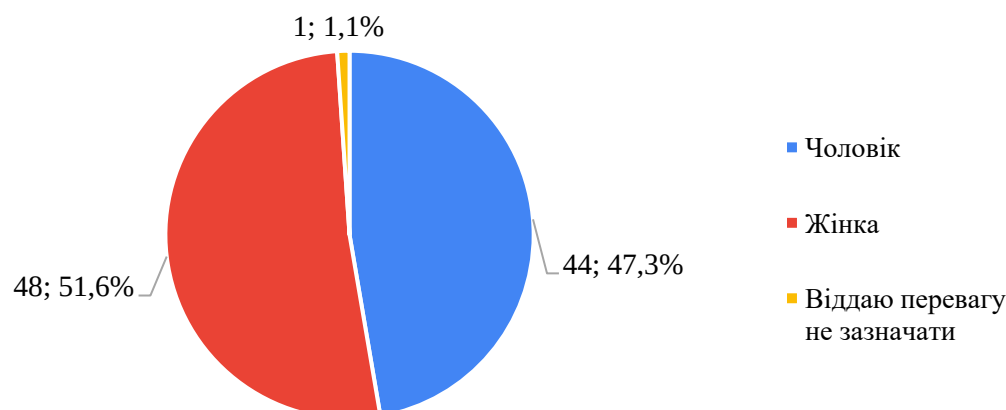


Рис. 1. Розподіл учасників опитування за гендером

Джерело: за результатами опитування в рамках проекту «Розвиток науково-інноваційної екосистеми як основи сталої трансформації університету».

При цьому 65,6 % опитуваних є представниками вікової категорії 25-49 років, 23,7 % опитуваних належать до вікової категорії 15-24 роки, 9,7 % - до вікової категорії 50-64 роки, 1 % – старше 65 років (рис. 2).

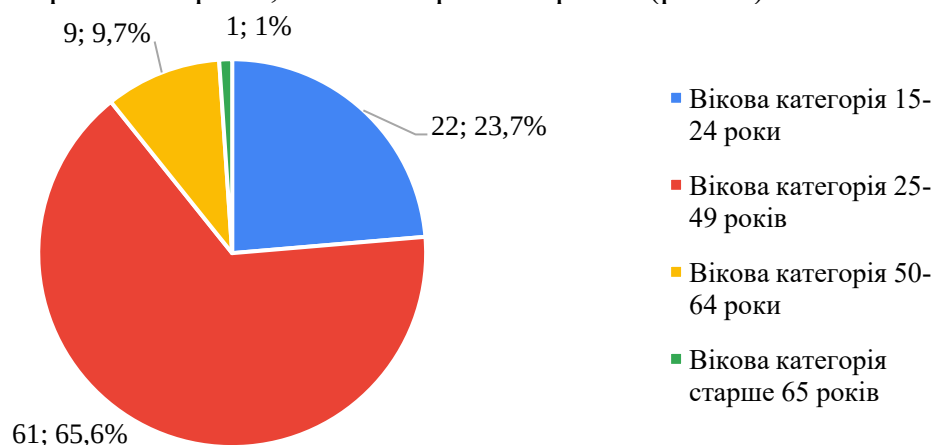


Рис. 2. Розподіл учасників опитування за віковою категорією

Джерело: за результатами опитування в рамках проекту «Розвиток науково-інноваційної екосистеми як основи сталої трансформації університету».

Серед учасників опитування 81 особа (87,1 % респондентів) - мешканці м. Чернігова, 12 осіб (12,9 %) – мешканці громад Чернігівського регіону. Найбільша кількість респондентів є представниками бізнес-сектору (37 осіб; 39,8 %) та представниками закладів вищої освіти, наукових та науково-дослідних установ (35 осіб; 37,6 %) м. Чернігова та Чернігівського регіону. Представники цих двох груп стейкхолдерів формують 77,4 % всієї сукупності респондентів. Крім того, до участі в опитуванні долучилися такі групи стейкхолдерів, як: представники громадських асоціацій та професійних асоціацій (9 осіб; 9,7 %); представники громадськості м. Чернігова та Чернігівської області (5 осіб; 5,4 %); представники інвестиційних та фінансових установ (3 особи; 3,2 %); представники органів влади (2 особи; 2,2 %); представники аналітичних центрів (1 особа; 1,1 %); представники міжнародних організацій та міжнародні донори (1 особа; 1,1 %) (рис. 3).

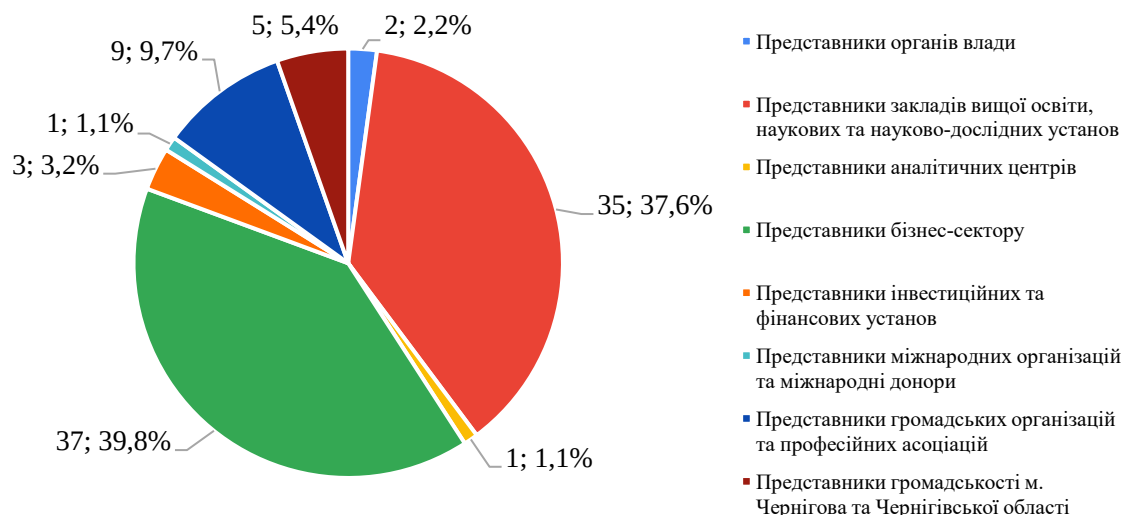


Рис. 3. Ключові групи стейкхолдерів, які взяли участь в опитуванні

Джерело: за результатами опитування в рамках проекту «Розвиток науково-інноваційної екосистеми як основи сталої трансформації університету».

До участі в опитуванні долучилися представники різних сфер діяльності: освіти та науки (30 осіб; 32,3 % респондентів); фінансових послуг (12 осіб; 12,9 % респондентів); ІТ-сфери (7 осіб; 7,5 % респондентів); промисловості (7 осіб; 7,5 % респондентів); державного сектору (6 осіб; 6,5 % респондентів); транспорту (3 особи; 3,2% респондентів); медицини та охорони здоров'я (3 особи; 3,2 % респондентів); аграрної сфери (2 особи; 2,2 % респондентів) та інших сфер діяльності (22 особи; 23,7 % респондентів). До інших сфер діяльності 22 респондентів належать такі, як громадське харчування, побутове обслуговування, інжиніринг, торгівля, юриспруденція, будівництво, послуги для бізнесу, послуги з оцінки майна, громадська та волонтерська діяльності (рис. 4).

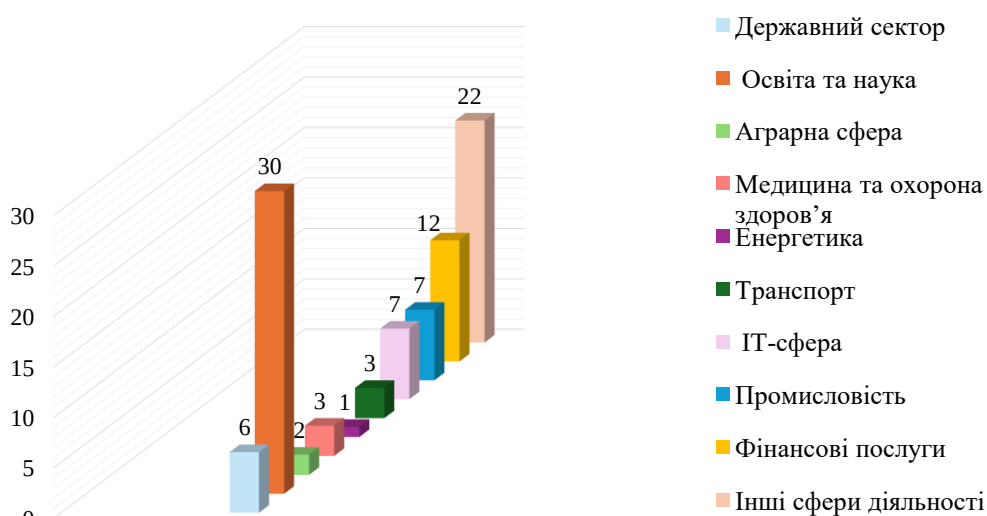


Рис. 4. Сфери діяльності учасників опитування

Джерело: за результатами опитування в рамках проекту «Розвиток науково-інноваційної екосистеми як основи сталої трансформації університету».

Результати опитування свідчать про те, що повномасштабне російське вторгнення на територію України суттєво вплинуло на інноваційну діяльність організацій Чернігівського регіону. Так, 59 респондентів (63,4 % загальної кількості опитуваних) зазначили про те, що інноваційна діяльність організації розвивається більш повільними темпами, а 9 респондентів (9,7 % опитуваних) надали інформацію про призупинення інноваційної діяльності. Водночас 25 респондентів (26,9 % опитуваних) вказали на те, що впливу на інноваційну діяльність організації не відбулося.

Більшість респондентів (75 осіб; 80,6 % загальної кількості опитуваних) зазначили про те, що релокації організації у зв'язку з початком повномасштабного російського вторгнення на територію України не відбулося. При цьому 14 респондентів (15,1 % опитуваних) надали інформацію про те, що мала місце тимчасове переміщення організації в інші регіони України, проте наразі вони повернулися до Чернігівського регіону (рис. 5).

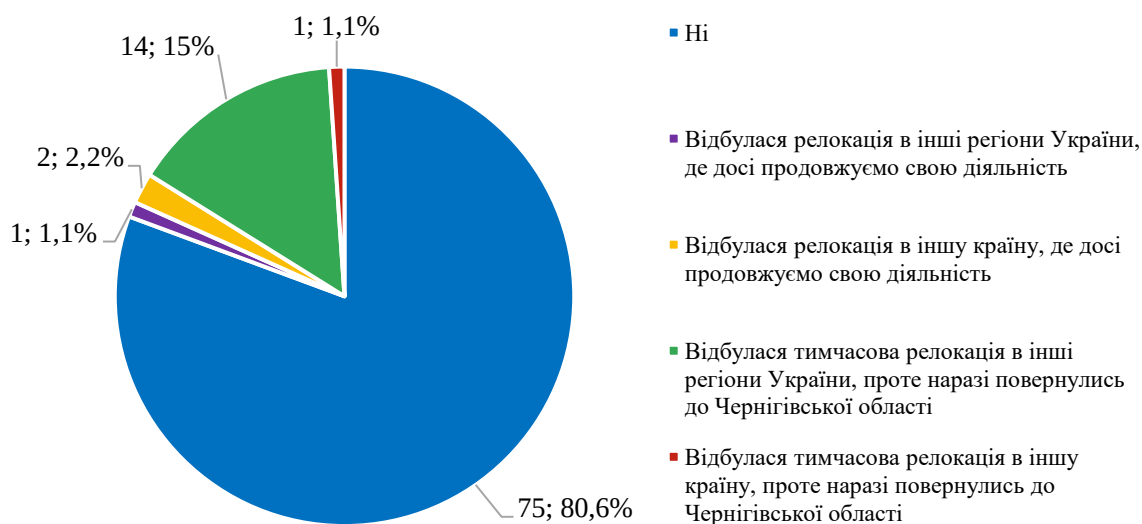


Рис. 5. Інформація щодо релокації організації, надана респондентами

Джерело: за результатами опитування в рамках проекту «Розвиток науково-інноваційної екосистеми як основи сталої трансформації університету».

За інформацією, наданою 58 % респондентів, в їх організаціях є відділи, що займаються інноваційною діяльністю, водночас 42% респондентів вказали на відсутність в організації такого відділу.

Організаціями Чернігівського регіону найчастіше впроваджуються процесні та організаційні інновації, про що зазначили 40 та 38 респондентів відповідно. Крім того, впроваджуються продуктові та маркетингові інновації. Водночас 4 респонденти з 93 учасників опитування вказали на те, що організаціями, які вони представляють, інновації наразі не впроваджуються; 23 респонденти не володіють інформацією щодо впровадження інновацій організаціями (рис. 6).

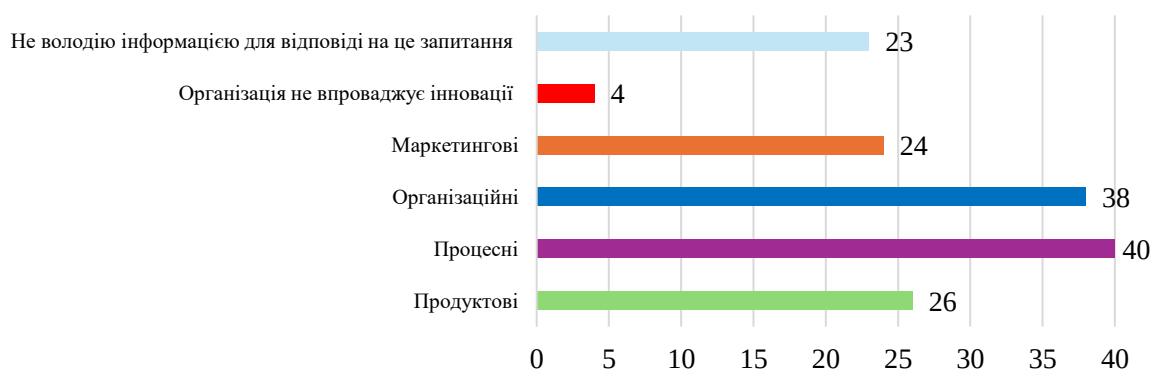


Рис. 6. Види інновацій, які впроваджуються організаціями Чернігівського регіону

Джерело: за результатами опитування в рамках проєкту «Розвиток науково-інноваційної екосистеми як основи сталої трансформації університету».

Найбільш поширеними джерелами фінансування інноваційних проєктів, які використовуються організаціями Чернігівського регіону, є власні кошти учасників інноваційної діяльності (50 респондентів). Для реалізації інноваційних проєктів активно залучаються фінансові ресурси в рамках європейських та міжнародних програм фінансування (32 респонденти), а також програм державного фінансування (29 респондентів). Менш поширеними джерелами фінансування інноваційних активностей є приватне фінансування (у тому числі підтримка від бізнес-ангелів) (14 респондентів), банківські кредити та лізинг (11 респондентів), фінансування в рамках приватно-публічного партнерства (6 респондентів). Використання краудфандінгу для фінансування реалізації інноваційних проєктів не є поширеним серед стейкхолдерів Чернігівського регіону (2 респонденти). Чотири учасники опитування вказали на відсутність фінансування інновацій (рис. 7).

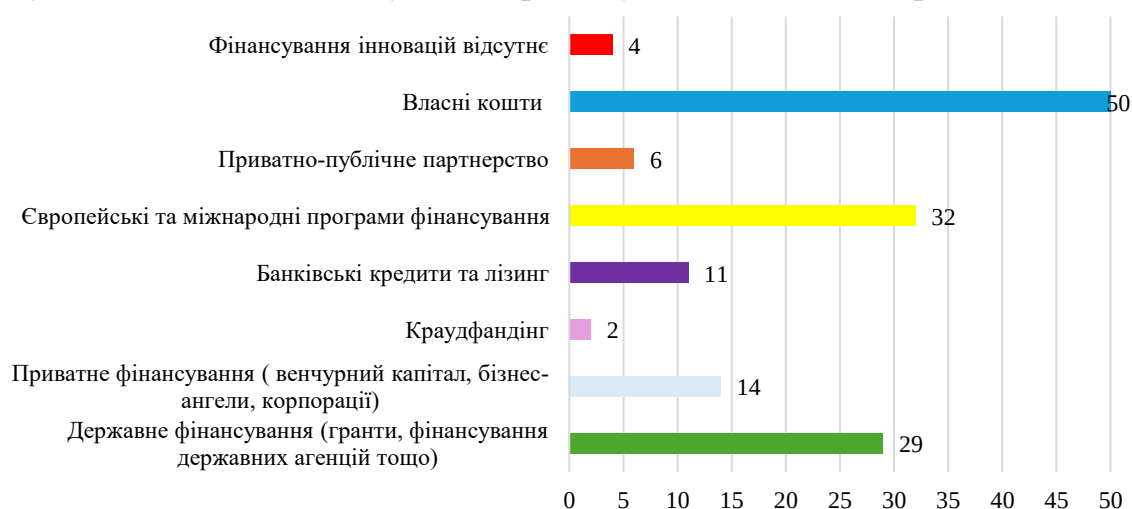


Рис. 7. Джерела фінансування інноваційних проєктів, які використовуються організаціями Чернігівського регіону

Джерело: за результатами опитування в рамках проєкту «Розвиток науково-інноваційної екосистеми як основи сталої трансформації університету».

Для прискорення інноваційного розвитку та розробки інновацій організації Чернігівського регіону співпрацюють з науковими установами. Така співпраця відбувається на постійній основі, про що зазначили 33,3 % опитуваних, а також періодично, на що вказали 32,3 % учасників опитування. Проте 34,4 % респондентів зазначили про відсутність співпраці організацій та наукових установ у сфері інноваційної діяльності (рис. 8).

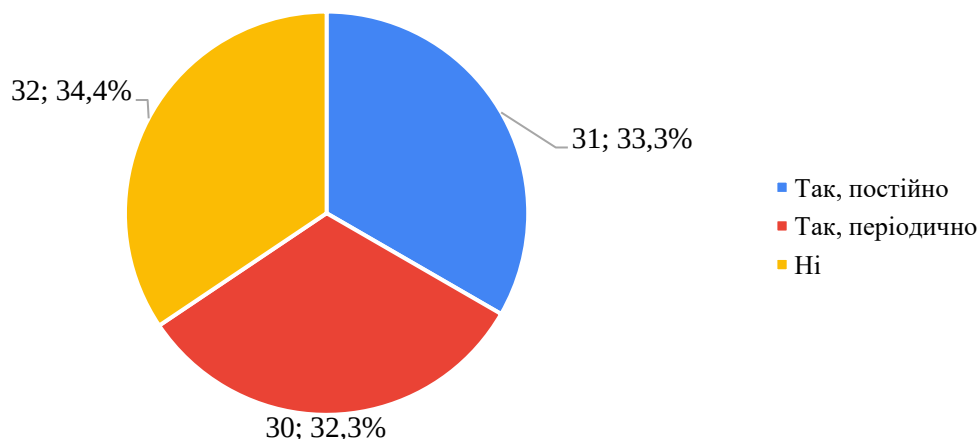


Рис. 8. Інформація про співпрацю організацій Чернігівського регіону з науковими установами задля розвитку інновацій

Джерело: за результатами опитування в рамках проекту «Розвиток науково-інноваційної екосистеми як основи сталої трансформації університету».

Рівень компетенції працівників організацій у сфері інновацій оцінили як «високий» 36,6 % учасників опитування, як «дуже високий» - 22,6 % учасників опитування, як «середній» - 32,3 % респондентів. За оцінками 6,5 % респондентів рівень компетенції працівників організацій у сфері інновацій є «низьким», 2,2 % респондентів оцінили цей рівень як «дуже низький» (рис. 9).

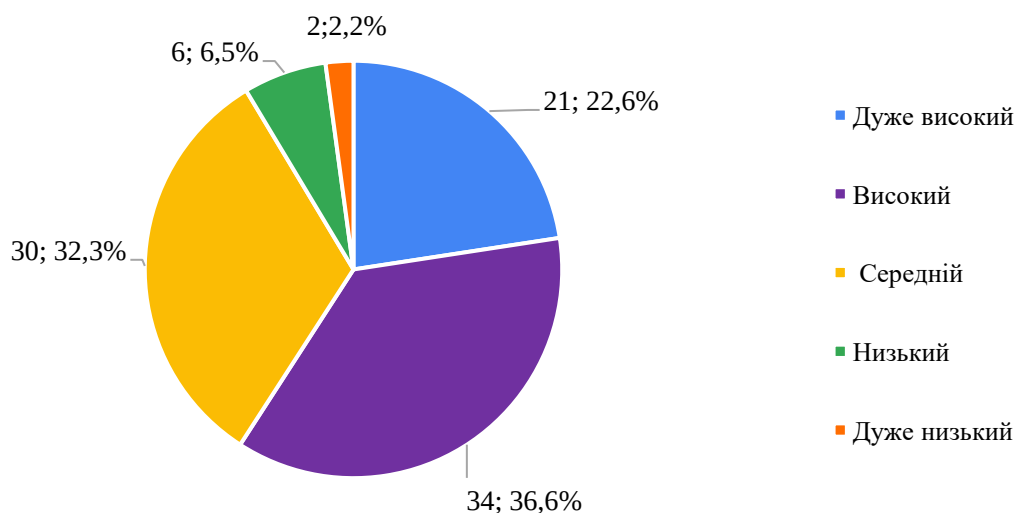


Рис. 9. Оцінювання рівня компетенції працівників у сфері інновацій представниками організацій Чернігівського регіону

Джерело: за результатами опитування в рамках проекту «Розвиток науково-інноваційної екосистеми як основи сталої трансформації університету».

Більша частина учасників опитування (57 % респондентів) підтвердила наявність системи мотивації працівників в їх організаціях задля розробки інноваційних продуктів та впровадження інновацій. Крім того, 19 учасників опитування (20,4 % респондентів) надали інформацію про те, що організація планує запровадити таку мотивацію. Водночас частина організацій не застосовує інструменти мотивації працівників до інноваційної діяльності, про що зазначили учасники опитування (22,6 % респондентів) (рис. 10).

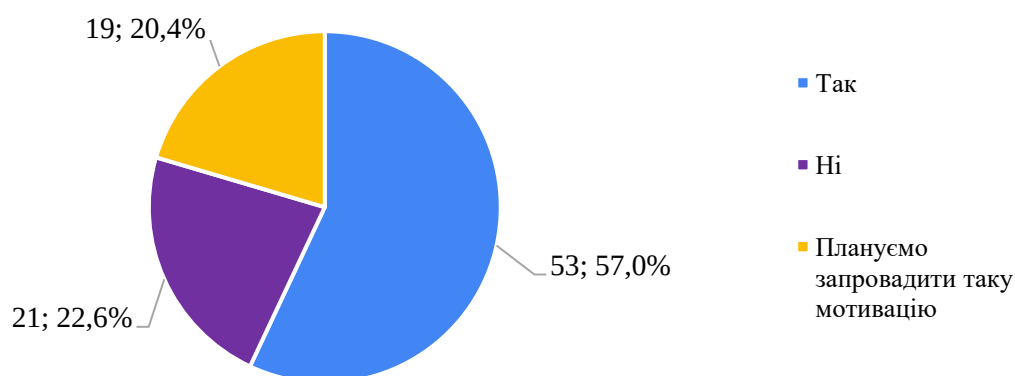


Рис. 10. Інформація про наявність в організаціях Чернігівського регіону мотивації працівників для розробки інноваційних продуктів та впровадження інновацій

Джерело: за результатами опитування в рамках проекту «Розвиток науково-інноваційної екосистеми як основи сталої трансформації університету».

Відповідно до інформації, наданої 35 учасниками анкетування, які становлять 37,6 % загальної кількості респондентів, організації Чернігівського регіону, які вони представляють, часто беруть участь у національних та міжнародних інноваційних конкурсах; 29 учасників опитування (31,2 % респондентів) зазначили про те, що організації нечасто беруть участь в таких заходах, а інші 29 учасників опитування (31,2 % респондентів) вказали на відсутність такого досвіду в організаціях, які вони представляють.

Серед організацій, які представляють учасники опитування, відсутні організації з часткою доходу від інноваційної діяльності понад 50 %. Незначна частина респондентів (5 учасників опитування; 5,4 %) зазначила про те, що організації, які вони представляють, мають частку доходів від інноваційної діяльності розміром 30-50 %. За інформацією 9 респондентів (9,7 % опитуваних), частка доходів від інноваційної діяльності в їх організаціях становить 10-30 %; 9 респондентів (9,7 % опитуваних) надали інформацію про те, що цей показник в їх організаціях становить менш як 10 %. За відповідями двох респондентів наразі очікується капіталізація від інноваційної стартап-ідеї. У певних організаціях Чернігівського регіону відсутній дохід від інноваційної діяльності, про що зазначили 11 респондентів (11,8 % учасників опитування). При цьому значна кількість учасників опитування (61,3 %; 57 респондентів) не володіють інформацією для відповіді на це запитання (рис. 11).

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

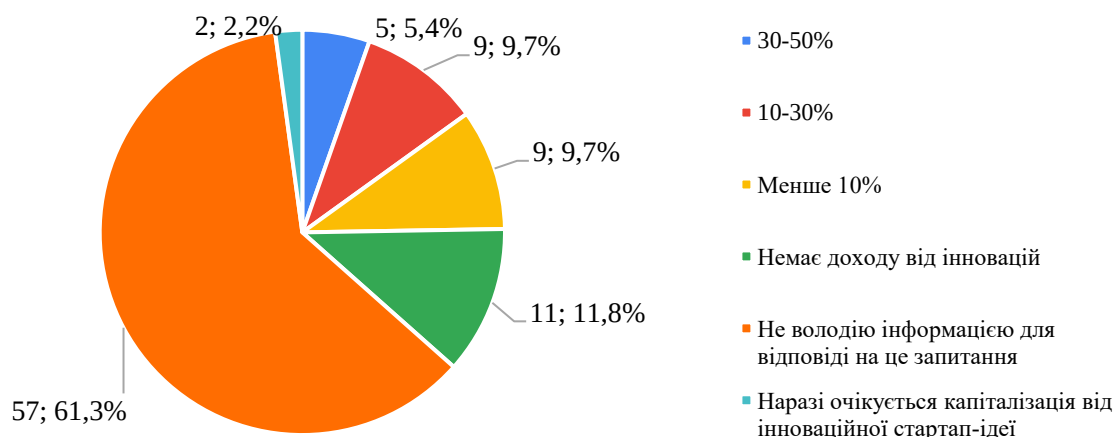


Рис. 11. Інформація про частку доходу організацій Чернігівського регіону, отриманої від інноваційної діяльності

Джерело: за результатами опитування в рамках проекту «Розвиток науково-інноваційної екосистеми як основи сталої трансформації університету».

За інформацією, яку надали 25 респондентів (26,9 % опитуваних), організації, які вони представляють, планують збільшувати інвестиції в інноваційну діяльність у найближчі два роки, 18 респондентів (19,4 % опитуваних) не впевнені щодо таких планів та дій організації, чотири респонденти (4,3 % опитуваних) вказали на відсутність таких планів у організаціях. При цьому майже половина учасників опитування (46 респондентів; 49,5 %) не володіють інформацією для відповіді на це запитання (рис. 12).

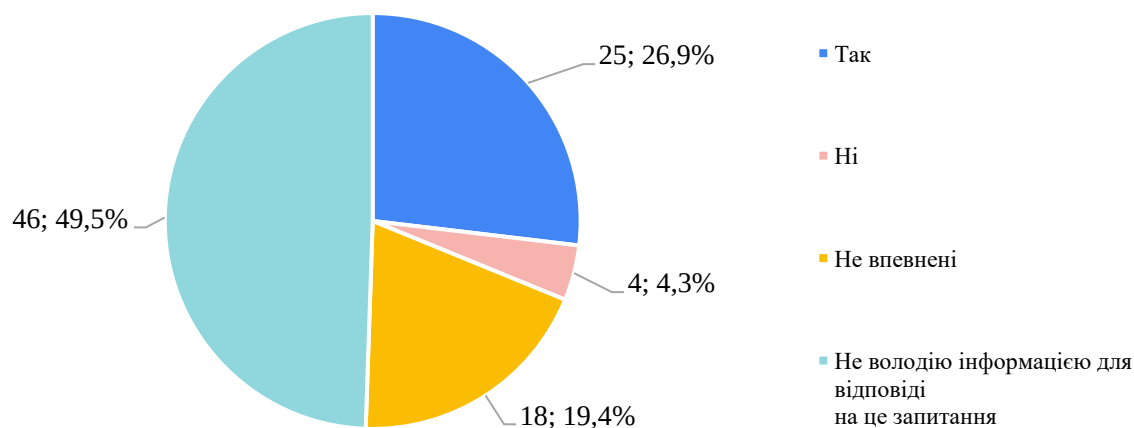


Рис. 12. Інформація стосовно планів збільшення інвестицій в інноваційну діяльність у найближчі 2 роки організаціями Чернігівського регіону

Джерело: за результатами опитування в рамках проекту «Розвиток науково-інноваційної екосистеми як основи сталої трансформації університету».

Для формування нових ідей та подальшої розробки інноваційних продуктів організаціями Чернігівського регіону проводяться внутрішні дослідження, а також налагоджується співпраця з іншими організаціями. Менш поширеним способом генерування нових ідей для активізації інноваційної активності в організаціях є отримання зовнішніх консультацій від експертів (рис. 13).

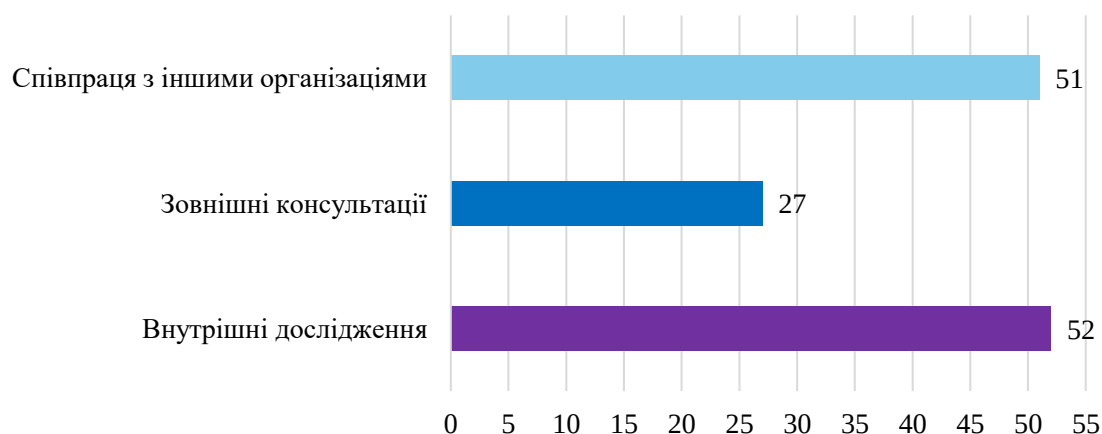


Рис. 13. Шляхи залучення нових ідей для інновацій, які використовуються в організаціях Чернігівського регіону

Джерело: за результатами опитування в рамках проєкту «Розвиток науково-інноваційної екосистеми як основи сталої трансформації університету».

У Чернігівському регіоні розробляються інноваційні продукти та вдосконалюються процеси за рахунок впровадження інновацій у IT-галузі, освітньо-науковій, логістичній, медичній, соціально-психологічній, маркетинговій сферах, промисловому, транспортному, енергетичному, сільськогосподарському, лісгосподарському, фінансовому та інших секторах.

Організаціями (підприємствами, установами, стартапами) Чернігівського регіону реалізуються такі інноваційні проєкти, як:

- цифровізація освітнього процесу та навчального середовища університету;
- впровадження системи менторства та тьюторства в закладі вищої освіти;
- освіта у сфері сталого розвитку з використанням інноваційних методів навчання;
- освіта дорослих для перекваліфікації та здобуття ними нових спеціальностей;
- розробка інформаційно-аналітичної системи управління логістичними операціями;
- розробка організаційно-економічного механізму задля забезпечення екологічної безпеки водних ресурсів;
- використання 3D-друку для прототипування виробів та виготовлення технологічних пристроїв;
- автоматизація виробничих процесів та управління організаціями;
- забезпечення ефективності автономних електроенергетичних систем;
- стимулювання розвитку відновлюваної енергетики;
- впровадження сучасних технологій на ринку праці;
- аналіз даних із використанням технологій штучного інтелекту;
- розвиток та застосування блокчейн-технологій;

- використання штучного інтелекту в банківських установах;
- розробка та вдосконалення інформаційних систем підприємства, забезпечення кібербезпеки, захист даних та збереження їх конфіденційності;
- соціальні інновації задля профілактики булінгу, підвищення стресостійкості громадян, покращення їх психологічного стану;
- переробка пластику та вторинне використання сировини;
- диджиталізація процесів медичного обслуговування;
- проведення клінічних досліджень;
- дослідження різних аспектів регіонального розвитку, розробка стратегій інноваційного розвитку Чернігівського регіону, відновлення громад на засадах сталості.

У процесі інноваційної діяльності, в тому числі реалізації інноваційних проєктів та розробки інноваційних продуктів, організації Чернігівського регіону стикаються з такими ключовими проблемами, як:

- недостатній рівень фінансування інновацій та низькі темпи залучення інвестицій в інноваційну діяльність;
- брак кадрового забезпечення та недостатній рівень мотивації кадрів;
- складність залучення цільової аудиторії та її розширення;
- довготривалість розробки інноваційних проєктів та їх втілення;
- відсутність необхідного сучасного техніко-технологічного забезпечення для створення інноваційних продуктів, нестача матеріальних ресурсів;
- брак навичок у сфері грантрайтингу для пошуку грантової підтримки з метою реалізації інноваційних ідей;
- недостатній рівень культури інновацій в організаціях та низький рівень навичок креативності та генерування інноваційних ідей;
- низький рівень залученості представників громад регіону до інноваційних проєктів;
- перешкоди в реалізації логістичних операцій, які спричиняють неможливість реалізації інноваційних проєктів у прикордонних громадах;
- недостатній рівень етики в бізнес-середовищі;
- загрози кібербезпеки;
- ризики та виклики воєнного часу.

Для отримання інформації щодо можливостей підтримки інноваційної діяльності стейкхолдерами Чернігівського регіону використовуються переважно соціальні мережі (45 респондентів; 48,4 % загальної кількості учасників опитування) та партнерські контакти (40 респондентів; 43 % загальної кількості учасників опитування). Меншою мірою для таких цілей використовуються сайти організацій (31 респондент; 33,3 % опитуваних). Крім того, інформація щодо можливостей підтримки інноваційних проєктів, стартапів отримується в межах нетворкінгу під час відповідних заходів для учасників інноваційного середовища Чернігівського регіону (рис. 14).

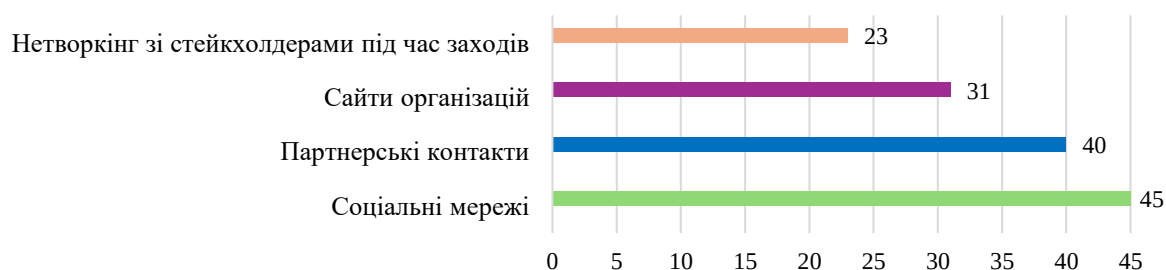


Рис. 14. Джерела отримання інформації щодо можливостей підтримки інноваційної діяльності, які використовуються стейкхолдерами Чернігівського регіону

Джерело: за результатами опитування в рамках проекту «Розвиток науково-інноваційної екосистеми як основи сталої трансформації університету».

Висновки і пропозиції. Результати проведеного опитування представників різних груп стейкхолдерів щодо інноваційних процесів у Чернігівському регіоні свідчать про суттєвий негативний вплив повномасштабного російського вторгнення в Україну на їх інноваційну активність. Інноваційна діяльність організацій Чернігівського регіону розвивається більш повільними темпами внаслідок дії викликів та загроз воєнного часу, а певні організації були вимушені припинити інноваційну діяльність у сучасних умовах господарювання. Попри наявні ризики, більшість організацій Чернігівського регіону не була релокована в інші регіони України, зарубіжні країни; певні організації були переміщені тимчасово та відновили свою діяльність на території прикордонного регіону. Частина організацій Чернігівського регіону у своїй організаційно-управлінській структурі не мають відділу, який займається інноваційною діяльністю, що стримує інноваційну активність таких організацій.

Організаціями Чернігівського регіону найчастіше впроваджуються процесні та організаційні інновації. Найбільш поширеними джерелами фінансування інноваційних проєктів, які використовуються організаціями Чернігівського регіону, є власні кошти учасників інноваційної діяльності. Для реалізації інноваційних проєктів активно залучаються фінансові ресурси в межах європейських та міжнародних програм фінансування, програм державного фінансування. Організації Чернігівського регіону мають досвід співпраці з науковими установами задля розвитку інновацій. Проте частина респондентів вказали на відсутність такої співпраці, що є негативним чинником для розвитку інноваційної інфраструктури Чернігівського регіону. Більшість респондентів оцінюють рівень компетенцій працівників організацій Чернігівського регіону у сфері інновацій як «високий» та «дуже високий», що свідчить про значний кадровий потенціал у сфері інноваційного розвитку регіону. Більша частина учасників опитування вказала на наявність систем мотивації працівників в їх організаціях задля розробки інноваційних продуктів та впровадження інновацій.

Організації Чернігівського регіону залучаються до участі у національних та міжнародних інноваційних конкурсах, проте для низки стартапів, підприємств, установ регіону цей рівень не є достатнім. Частка доходу від інноваційної діяльності не є значною в загальному обсязі доходів організацій. За інформацією, яку надала чверть респондентів, організації планують збільшувати інвестиції в інноваційну діяльність у найближчі два роки. Для формування нових ідей та подальшої розробки інноваційних продуктів організаціями Чернігівського регіону проводяться внутрішні дослідження, а також налагоджується співпраця з іншими організаціями. Для отримання інформації щодо можливостей підтримки інноваційної діяльності стейкхолдерами Чернігівського регіону використовуються переважно соціальні мережі та партнерські контакти.

Організаціями (підприємствами, установами, стартапами) Чернігівського регіону розробляються інноваційні продукти та впроваджуються інновації в IT-галузі, освітньо-науковій, логістичній, медичній, соціально-психологічній, маркетинговій сферах, промисловому, транспортному, енергетичному, сільськогосподарському, лісгосподарському, фінансовому та інших секторах. При цьому до ключових проблем, з якими вони стикаються в процесі інноваційної діяльності, належать: недостатній рівень фінансування інновацій; низькі темпи залучення інвестицій в інноваційну діяльність; брак кадрового забезпечення; недостатній рівень мотивації кадрів; складність залучення цільової аудиторії та її розширення в рамках реалізації інноваційних проєктів; довготривалість розробки інноваційних проєктів та їх втілення; відсутність необхідного сучасного техніко-технологічного забезпечення для створення інноваційних продуктів, брак матеріальних ресурсів; брак навичок у сфері грантрайтингу, креативності та генерування ідей інноваційних проєктів; недостатній рівень культури інновацій в організаціях; ризики та виклики воєнного часу тощо.

Для активізації інноваційної діяльності суб'єктів та сприяння розвитку інноваційного середовища Чернігівського регіону доцільним є:

- посилення співпраці між різними групами стейкхолдерів (в тому числі між бізнес-сектором, закладами вищої освіти, науковими установами, місцевими органами влади, громадськими організаціями) задля розробки та реалізації спільних інноваційних проєктів;
- формування політик та процедур стимулювання інноваційної активності в організаціях, залучення та мотивація кадрів;
- розробка та впровадження навчальних програм для представників різних груп стейкхолдерів з метою розвитку навичок розробки інноваційних проєктів та стартапів, управління проєктами, грантрайтингу, креативності та інших вмінь, важливих для генерування інноваційних ідей та створення інноваційних продуктів;
- диверсифікація джерел фінансування інноваційних проєктів та ініціатив;
- впровадження програм підтримки стартапів місцевими органами влади;

- участь організацій м. Чернігова та Чернігівського регіону в міжнародних та всеукраїнських заходах, присвячених питанням інноваційного розвитку, презентація власних досліджень, проєктів, інноваційних розробок тощо з метою залучення нових партнерів та інвесторів;

- залучення молоді до стартап-руху та інноваційної активності в громадах регіону.

Дослідження проводиться в межах проєкту «Розвиток науково-інноваційної екосистеми як основи сталої трансформації університету», що фінансується за рахунок зовнішнього інструменту допомоги Європейського Союзу для виконання зобов'язань України у Рамковій програмі Європейського Союзу з наукових досліджень та інновацій «Горизонт 2020» (наказ Міністерства освіти і науки України від 05.08.2024 № 1103 «Про затвердження остаточних пропозицій щодо переліку наукових робіт, науково-технічних та інфраструктурних проєктів, рекомендованих для фінансування»).

Список використаних джерел

1. Химич І. Г. Особливості інноваційної діяльності в Україні в умовах війни [Електронний ресурс] / І. Г. Химич // Галицький економічний вісник. – Тернопіль : ТНТУ, 2023. – Том 84. – № 5. – С. 142–150. – Режим доступу: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43123>.
2. Польова Н. М. Формування інвестиційної та інноваційної діяльності організації [Електронний ресурс] / Н. М. Польова, Ю. В. Молчанов, Б. А. Гнатик // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2024. – № 30. – С. 66–70. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/70588>.
3. Рогозян Ю. Інноваційна траєкторія розвитку регіональної економіки як стратегічного фактору відновлення територій в умовах війни / Ю. Рогозян // Економіка та суспільство. – 2023. – № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-12>.
4. Шахно А. Ю. Стан та проблеми розвитку бізнесу в умовах інноваційної діяльності / А. Ю. Шахно // Вісник Криворізького національного університету. – 2023. – Вип. 56. – С. 143–152.
5. Христенко О. В. Управління інноваційною діяльністю сучасного підприємства / О. В. Христенко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2022. – № 4 (37). – С. 48–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.37-7>.
6. Руцишин Н. М. Інвестиційно-інноваційний розвиток вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів і загроз [Електронний ресурс] / Н. М. Руцишин, О. С. Грицак, Н. М. Ногінова // Академічні візії. – 2024. – Вип. 29. – С. 1–9. – Режим доступу: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/950/870>.
7. Боднар І. Р. Інноваційні аспекти підприємницької діяльності в умовах глобалізації / І. Р. Боднар // Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. – 2024. – № 76. – С. 40–50.
8. Холявко Н. І. Дослідження інноваційного середовища Чернігівського регіону: анкетування стейкхолдерів / Н. І. Холявко, К. В. Гнедіна // Сталий розвиток міст та регіонів України в умовах євроінтеграції: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Ірпінь, 27 листопада 2024 р.). – Ірпінь : Державний податковий університет, 2024. – С. 230–234.

References

1. Khymych, I. H. (2023). Osoblyvosti innovatsiinoi diialnosti v Ukraini v umovakh viiny [Features of innovation activities in Ukraine under war conditions]. *Halytskyi Ekonomichnyi Visnyk – Galician Economic Bulletin*, 84(5), 142–150. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43123>.
2. Polova, N.M., Molchanov, Y.V., & Hnatyuk, B.A. (2024). Formuvannia investytsiinoi ta innovatsiinoi diialnosti orhanizatsii [Formation of investment and innovation activity of the organization]. *Ekonomichnyi Visnyk NTUU "KPI" – Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, (30), 66–70. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/70588>.

3. Rohozian, Y. (2023). Innovatsiina traiektoriia rozvytku rehionalnoi ekonomiky yak stratehichnoho faktoru vidnovlennia terytorii v umovakh viiny [Innovative trajectory of regional economy development as a strategic factor for territorial recovery under war conditions]. *Ekonomika ta Suspilstvo – Economy and Society*, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-12>.

4. Shakhno, A.Y. (2023). Stan ta problemy rozvytku biznesu v umovakh innovatsiinoi diialnosti [The state and problems of business development in the context of innovation activities]. *Visnyk Kryvorizkoho Natsionalnoho Universytetu – Bulletin of the Kryvyi Rih National University*, (56), 143–152.

5. Khrystenko, O.V. (2022). Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu suchasnoho pidpriemstva [Management of innovative activity of a modern enterprise]. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, Biznes ta Upravlinnia – Eastern Europe: economics, business and management*, (4(37)), 48–54. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.37-7>.

6. Rushchyshyn, N.M., Hrytsak, O.S., & Nohinova, N.M. (2024). Investytsiino-innovatsiinyi rozvytok vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv i zahroz [Investment and innovation development of domestic enterprises under modern challenges and threats]. *Akademichni Vizii – Academic Visions*, (29), 1–9. <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/950/870>.

7. Bodnar, I.R. (2024). Innovatsiini aspekty pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh hlobalizatsii [Innovative aspects of entrepreneurial activity under globalization]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni Nauky – Bulletin of the University of Lviv EEU. Economic Sciences*, (76), 40–50.

8. Kholiavko, N.I., & Hnedina, K.V. (2024). Doslidzhennia innovatsiinoho seredovyscha Chernihivskoho rehionu: anketuvannia steikholderiv [Research of the innovation environment of the Chernihiv region: Stakeholder survey]. In *Stalyi rozvytok mist ta rehioniv Ukrainy v umovakh yevrointehratsii: Vseukrainska naukovo-praktychna internet-konferentsiia – Sustainable development of cities and regions of Ukraine in the context of European integration: All-Ukrainian scientific and practical internet conference* (pp. 230-234). Derzhavnyi Podatkovi Universytet.

Отримано 14.01.2025

UDC 338.242.2:330.341.1

Kateryna Hnedina,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, Accounting and Taxation
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: gkatin@stu.cn.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9471-0932>

ResearcherID: [AAF-2985-2019](https://orcid.org/0000-0001-9471-0932)

Nataliia Kholiavko

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Finance, Banking, and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University

E-mail: n.kholiavko@stu.cn.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2951-7233>

ResearcherID: [G-6951-2014](https://orcid.org/0000-0003-2951-7233). **Scopus Author ID:** [56912328200](https://orcid.org/0000-0003-2951-7233)

ANALYSIS OF THE INNOVATIVE ACTIVITY OF ORGANIZATIONS IN THE CHERNIHIV REGION UNDER MARTIAL LAW

The relevance of intensifying innovation processes significantly increases during wartime, as there is an urgent need to develop new approaches and solutions for rebuilding infrastructure based on the principles of sustainable development, restoring Ukraine's economy, addressing social and environmental

challenges, strengthening regional resilience, and ensuring their security. At the same time, the challenges and risks arising in wartime conditions slow down innovation progress and complicate the implementation of modern solutions. The purpose of the article is to analyze the innovation activities of organizations in the Chernihiv region under martial law to identify the features, problems, and prospects for implementing innovations in the current crisis conditions to ensure sustainable development and enhance the region's competitiveness. The research on the innovation activities of organizations in the Chernihiv region was conducted using a methodology formed by the team of researchers from the Chernihiv Polytechnic National University within the framework of the program "Horizon-2020" "Development of the scientific and innovative ecosystem as a basis for the sustainable transformation of the university" (No. 1103 dated 05.08.2024) with the support of the Ministry of Education and Science of Ukraine. In particular, a survey was conducted to evaluate the innovation potential of the Chernihiv region, involving representatives of various stakeholder groups. The results of the study indicate that the innovation activities of organizations in the Chernihiv region have been slowed down due to challenges and threats posed by wartime conditions, and some organizations have been forced to completely suspend the implementation of innovations under current economic conditions. Organizations in the Chernihiv region primarily implement process and organizational innovations, financing them mainly with their own funds, as well as attracting resources from European, international, and state programs. Many organizations collaborate with scientific institutions, although some respondents note the absence of such interaction, which slows down the development of innovation infrastructure. The level of employee competencies in the field of innovation is predominantly rated as "high" or "very high," indicating significant human resource potential. Most respondents also point out the presence of motivation systems for creating and implementing innovations. Conclusions have been drawn that to enhance innovation activities in the Chernihiv region, it is advisable to: develop cooperation between businesses, scientific institutions, education, authorities, and public organizations for joint innovation projects; stimulate innovation activity through policies, employee motivation, and training programs for skill development; expand sources of innovation funding and support local startups; actively participate in national and international events to present own projects and seek partners; encourage youth to engage in the startup movement and innovation activities within communities.

Keywords: *innovations; innovation activity; innovation infrastructure; innovation environment; Chernihiv region.*

Figures: 14. References: 8.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-241-254](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-241-254)

УДК 339.138:334.012.63:658.8

JEL Classification: L14; M31; O32; R11

Світлана Орестівна Кропельницька

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів,
директор Проєктно-освітнього центру «Агенти змін»

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника (Івано-Франківськ, Україна)

E-mail: svitlana.kropelnytska@pnu.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4992-9550>

ResearcherID: R-8415-2019. Scopus Author ID: 36080753500

Сергій Федорович Кіт

аспірант, спеціальність «Економіка»

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника (Івано-Франківськ, Україна)

E-mail: serhii.kit.22@pnu.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7048-6623>

Марта Орестівна Морицян

студентка, спеціальність «Маркетинг»

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника (Івано-Франківськ, Україна)

E-mail: marta.morytsan.21@pnu.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6620-3850>

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ: КООРДИНАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ УЧАСНИКІВ ТА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У статті розглянуто економічну сутність та особливості маркетингового забезпечення інноваційних кластерів як ключового механізму підвищення конкурентоспроможності регіонів та активізації інноваційної діяльності. Основною метою дослідження є виявлення ефективних інструментів маркетингового впливу на функціонування та розвиток інноваційних кластерів, а також розробка рекомендацій щодо поліпшення їх маркетингового супроводу. У ході дослідження застосовано комплексну методологічну базу, що охоплює методи системного аналізу, структурно-функціональний підхід, економіко-статистичні методи та метод компаративного аналізу. Результати дослідження включають систематизацію факторів успішності кластерних об'єднань, визначення етапів їхнього маркетингового життєвого циклу та ідентифікацію найбільш ефективних комунікаційних інструментів із потенційними резидентами, інвесторами й технологічними партнерами. Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні понятійно-категоріальної парадигми щодо кластерного маркетингу та його адаптації до нинішніх умов цифрової економіки. Зокрема, вперше узагальнено модель маркетингового забезпечення інноваційного кластера, орієнтовану на залучення та утримання високотехнологічних учасників. Результати дослідження мають високу практичну значущість і дозволяють розробити рекомендації щодо формування ефективної маркетингової стратегії розвитку кластерів на регіональному рівні, сприяють формуванню стійких економічних зв'язків, залученню інвестицій та інтенсифікації інноваційних процесів у сфері підприємництва і технологічного розвитку. Результати дослідження можуть бути застосовані політиками, бізнес-асоціаціями та агенціями регіонального розвитку при формуванні інноваційно-та ринково орієнтованої кластерної політики.

Ключові слова: інноваційний кластер; маркетингове забезпечення; координація взаємодії; стратегічне управління; соціальний капітал; конкурентоспроможність; кластерна модель; інституційне середовище; відкриті інновації; синергетичний ефект.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 18.

Постановка проблеми. В умовах трансформацій сучасної економіки, спричинених глобалізацією, цифровізацією та екологізацією, актуалізується потреба в ефективному управлінні інноваційними структурами кластерного

типу. Сучасні вимоги сталого розвитку орієнтують організацію взаємодії між господарськими суб'єктами на створення динамічних і координованих механізмів маркетингового забезпечення, що підвищують адаптивність кластерних систем.

Кластери розглядаються як ключові інституційні форми інноваційного оновлення економіки та забезпечення конкурентоспроможності підприємств, хоча теоретичні дослідження недостатньо розкривають особливості маркетингової взаємодії у цих структурах [1; 2]. Маркетинг у кластері набуває стратегічного значення, виступаючи не лише інструментом збуту, а й механізмом формування бренду, позиціонування на глобальному ринку та налагодження комунікаційних зв'язків.

Аналіз наукових публікацій у галузі кластерного розвитку демонструє переважну увагу до загальних характеристик кластерів – їхньої організаційної структури, ролі локальних особливостей, форм залучення малого та середнього бізнесу тощо. Водночас специфіка маркетингової взаємодії, яка є основою для створення доданої вартості в межах кластера, залишається в основному недослідженою. Маркетинг у кластері виступає не просто як інструмент просування продукції на ринок, а як стратегічний засіб формування єдиного іміджу, позиціонування об'єднання на глобальному ринку, а також як засіб комунікації з інституційними партнерами, споживачами та суспільством загалом.

Актуальність вивчення інноваційних кластерів зумовлена їхньою здатністю виступати каталізаторами регіонального розвитку та підвищення національної конкурентоспроможності, що знаходить відображення в численних наукових дослідженнях, здійснених як вітчизняними, так і зарубіжними вченими.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Одним із фундаментальних підходів до розуміння природи кластеризації є концепція, запропонована М. Портером, яка заклала основу для формування теоретико-методологічного каркаса аналізу кластерних утворень у контексті глобальної економічної конкуренції [3]. Подальший розвиток теорії кластерів, орієнтованої на інноваційне зростання, здійснено у працях таких дослідників, як О. Солвелл, Г. Ліндквіст і К. Кетелс, які обґрунтували принципи формування високоефективних кластерних структур в умовах світової економіки та визначили інституційно-економічні чинники, що забезпечують стійкість цих утворень [4].

У науковому дискурсі України проблема формування кластерних систем знаходить відображення у дослідженнях М. Войнаренка та С. Соколенка, які адаптували зарубіжні теоретичні положення до умов трансформаційної економіки України, акцентуючи увагу на специфіці національного господарського середовища [5; 6]. Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів управління кластерами зробили А. В. Карпенко і Н. М. Карпенко, зосередившись на інституціалізації кластерів як формі міжбізнесового партнерства, з урахуванням особливостей соціально-економічного простору України [7]. У

контексті цифрової трансформації господарських процесів, особливо цінними є напрацювання В. Кучинського щодо ролі інформаційних технологій у модифікації структурно-організаційної моделі кластерів [8].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявність значного масиву теоретичних напрацювань щодо сутності кластерів, їх організаційно-економічної природи та потенціалу в інноваційному розвитку, окремі аспекти функціонування інноваційних кластерів залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, маловивченими є механізми стратегічної координації учасників кластерних об'єднань через маркетингові інструменти, вплив маркетингового забезпечення на формування спільної ідентичності та репутації кластера, а також роль маркетингу в забезпеченні синергії між учасниками інноваційної екосистеми. Недостатньо уваги приділено також формуванню бренду кластера як елементу конкурентної переваги, способам комунікації з різними групами стейкхолдерів та практикам застосування маркетингової аналітики у процесах управління кластером. Потребують подальшого осмислення методологічні підходи до маркетингового супроводу кластерних стратегій у цифровому середовищі.

Мета статті полягає у визначенні місця маркетингу в системі координації та взаємодії учасників кластерного об'єднання, а також розробці підходів до формування ефективної системи маркетингової підтримки кластерного розвитку.

Виклад основного матеріалу. У межах сучасного дискурсу кластеризації економіки спостерігається підвищена увага наукової спільноти до дослідження природи поняття «кластер», що, у свою чергу, спричинило формування низки концептуальних підходів до його тлумачення. На класичному етапі досліджень, кластер розглядається як форма організації економічної взаємодії, що передбачає кооперацію підприємств у межах постачальницько-сировинної, виробничої, збутової та сервісної ланок, з метою досягнення спільної економічної вигоди за рахунок реалізації синергетичного ефекту [1]. У такій парадигмі домінує ідея взаємовигідної інтеграції ресурсів учасників для досягнення підвищеної ефективності спільної діяльності.

Проте новітні дослідження все більше наголошують на доцільності трактування кластера як складної інноваційно орієнтованої системи взаємодії, що охоплює підприємницькі мережі, інституції, дослідницькі установи, освітні організації, об'єкти інфраструктури та органи публічного управління, об'єднані територіальною близькістю та загальним інтересом у створенні високотехнологічного продукту [9]. Такий підхід висвітлює мультидисциплінарну природу кластерів і підкреслює важливість технологічної взаємодії в межах інноваційних екосистем.

Економічна сутність інноваційних кластерів розкривається через аналіз складної архітектури зв'язків, що забезпечують обмін знаннями, комерціалізацію технологій та створення доданої вартості. Як зазначено у [9], науково-дослідні інституції в межах таких об'єднань виступають функціональною

основою трансферу інновацій, водночас здійснюючи ризик-аналіз та економічну експертизу впроваджуваних технологічних рішень. Така модель дозволяє об'єднати зусилля різних секторів задля формування синергетичного ефекту інноваційної взаємодії.

Ключові характеристики економіки кластерного типу окреслюються через декілька аспектів. По-перше, завдяки інтеграції інтелектуального, виробничого та фінансового капіталу створюються передумови для реалізації великих інноваційних проєктів. По-друге, кластери сприяють формуванню інституційного середовища, де відбувається активний обмін знаннями, формуються партнерства та підвищується креативний потенціал суб'єктів господарювання. Таке середовище стимулює підприємницьку ініціативу та сприяє прискоренню процесів комерціалізації.

Водночас кластери виступають каталізаторами економічного зростання регіонального рівня, генеруючи високооплачувані робочі місця, формуючи сучасну інфраструктуру та підвищуючи інвестиційну привабливість територій. Їх ефективність проявляється, зокрема, у зниженні трансакційних витрат, оптимізації логістичних зв'язків та зростанні продуктивності праці. Значущими є також ефекти масштабу і різноманіття, що підвищують загальну ефективність господарських процесів.

Не менш важливою є інституційна складова кластерів: стандарти поведінки, правила взаємодії та механізми координації сприяють формуванню стабільних відносин між учасниками. Забезпечення інтересів усіх сторін досягається шляхом застосування сучасних управлінських підходів та інструментів стратегічного менеджменту. У глобалізованій економіці інноваційні кластери виконують роль хабів міжнародних мереж, інтегруючи локальні інноваційні системи у глобальний простір, сприяючи трансферу технологій та залученню іноземного капіталу.

Формування унікального середовища для інноваційної діяльності, яке забезпечує конкурентні переваги як на мікро-, так і на макрорівні, є одним із головних проявів економічної сутності кластерів. Ця здатність обумовлена налагодженням багаторівневих взаємозв'язків, що ведуть до генерації, поширення та комерціалізації інновацій.

Ключовою умовою результативного функціонування інноваційних кластерів виступає впровадження комплексного маркетингового забезпечення, що забезпечує ефективну інтеграцію суб'єктів господарювання у ринкове середовище, формування позитивного іміджу бренду кластера та координацію зусиль усіх учасників через чіткі комунікаційні стратегії [10]. Проте у більшості наукових досліджень цей компонент розглядається фрагментарно – через окремі аспекти маркетингу, без урахування його системної ролі. Маркетингове забезпечення інноваційних кластерів повинно бути визначене як складна система організаційно-економічних відносин, що функціонує на основі спеціалізованих механізмів координації, включаючи інструменти

просування, брендингу, управління репутацією та комунікацій зі стейкхолдерами, що мають забезпечити ефективність усього інноваційного циклу.

У межах поглибленого теоретико-методологічного аналізу категорія маркетингового забезпечення інноваційних кластерів набуває статусу критично важливого елементу системи стратегічного управління, який безпосередньо сприяє перетворенню інноваційного потенціалу на конкретні ринкові результати шляхом реалізації різноманітних механізмів маркетингової взаємодії [11]. У цьому контексті кластери функціонують на основі принципів мережевої взаємодії, що передбачає формування гнучких горизонтальних та вертикальних зв'язків між суб'єктами господарювання різних рівнів, спрямованих на максимальне використання інноваційних можливостей та ефективне розподілення наявних ресурсів і ризиків між усіма учасниками процесу. Особлива увага приділяється концепції відкритих інновацій, яка стимулює залучення зовнішніх ідей, технологій та компетенцій з метою посилення інноваційної активності як окремих підприємств, так і кластера загалом.

Однією з ключових складових ефективного функціонування інноваційних кластерів є соціальний капітал, який формується через розвиток неформальних комунікаційних каналів між учасниками об'єднання [1]. Наявність стійких довірчих відносин, механізмів обміну знаннями та практикою взаємної підтримки є запорукою зростання результативності інноваційної діяльності. Соціальний капітал сприяє пришвидшенню трансферу технологій, спрощує процеси кооперації та мінімізує транзакційні витрати [18], що є важливими чинниками успішної реалізації спільних проєктів у межах кластера.

На макроекономічному рівні функціонування інноваційних кластерів виступає каталізатором глибинних структурних трансформацій національних економік, оскільки забезпечує стимулювання виникнення нових галузей, активізацію модернізаційних процесів у традиційних секторах та сприяє укріпленню міжнародної конкурентоспроможності [12]. Підвищення рівня технологічної складності виробництва, інтенсифікація процесів цифровізації та екологізації, розвиток підприємництва та інтернаціоналізації бізнесу виступають прямими наслідками активної діяльності інноваційних кластерів, що надає їм особливого значення у стратегіях економічного розвитку сучасних держав.

Організаційно-економічний механізм, який забезпечує взаємодію суб'єктів всередині кластерних об'єднань, являє собою багаторівневу інтегровану систему з чітко окресленими функціональними взаємозв'язками. У цій системі маркетинг виступає не тільки координатором господарських зусиль, але і стратегічним рушієм узгодження інтересів, оптимізації ресурсних потоків та комунікаційної інтеграції учасників. Він виконує функцію управління іміджем кластера, формування єдиної ринкової стратегії та забезпечення високої гнучкості кластерної структури до змін ринкового середовища (рис. 1).

Сучасний підхід до організації маркетингової взаємодії в інноваційних кластерах вимагає комплексного бачення процесів координації та стратегічного розвитку, що базуються на синтезі економічних, соціальних і

технологічних аспектів кластерної діяльності. Розробка та впровадження дієвих маркетингових стратегій стає вирішальним чинником успішної інтеграції інновацій у ринкові механізми, що в свою чергу забезпечує стале зростання та підвищення глобальної конкурентоспроможності національних економік.

Представлений на рис. 1 структурно-логічний механізм відображає комплексну архітектуру взаємодії між ключовими елементами інноваційного кластера. Схема моделює як горизонтальні, так і вертикальні зв'язки, в яких реалізується безперервний обмін ресурсами, знаннями, інформацією та управлінськими рішеннями. Візуалізоване представлення слугує основою для формалізації процесів стратегічного планування та оперативного управління кластерними ініціативами.



Рис. 1. Організаційно-економічний механізм взаємодії в інноваційному кластері

Джерело: складено на основі [13; 14].

Центральним ядром конструкції виступає інноваційний кластер – синергійне об'єднання різнорідних акторів, діяльність яких спрямована на створення, дифузії та комерціалізацію інновацій. Цей кластер функціонує як координатор, інтегруючи функціональні компоненти у єдину систему.

У моделі виокремлено декілька функціонально автономних, але взаємозалежних підсистем:

1. Науково-дослідні установи постають як джерело генерації нових технологічних рішень. Їхнє завдання – формування наукового потенціалу кластера через фундаментальні та прикладні розробки, орієнтовані на потреби індустріальних партнерів.

2. Освітні інституції забезпечують людський капітал, необхідний для впровадження та підтримки інноваційних процесів. У рамках механізму вони виконують функції підготовки висококваліфікованих кадрів, професійної адаптації фахівців до потреб інноваційної економіки, а також участі у проектно-освітніх ініціативах.

3. Органи державної влади у моделі виконують функцію нормативного та інституційного модератора. Вони забезпечують стабільне регуляторне середовище, сприяють доступу до джерел фінансування та реалізують державну політику у сфері інновацій.

4. Сектор розробки інновацій відповідає за практичне втілення результатів досліджень у продукти та технології з високою доданою вартістю. Тут відбувається трансфер знань у реальний сектор економіки.

Ключову координаційну роль виконує інституційно-фінансовий механізм, що включає:

- фінансову інфраструктуру, яка забезпечує інвестування та стимулювання інновацій через державні й приватні джерела;
- координаційні платформи, що виступають посередниками між учасниками кластера та сприяють реалізації спільних проектів;
- інституційне забезпечення, що гарантує легітимність взаємодії та стає функціонування інноваційної екосистеми.

Значущим аспектом побудови є двонаправленість зв'язків, яка підкреслює динамічність комунікацій та обмінними процесами між усіма суб'єктами кластера. Це дозволяє гнучко реагувати на зовнішні виклики, адаптувати інноваційні рішення до ринкових реалій та досягати ефекту кумулятивного розвитку.

Функціональна архітектура механізму забезпечення діяльності інноваційного кластера вибудовується на основі інтеграційної взаємодії трьох базових інституційних груп суб'єктів, які формують його стратегічне ядро: виробничих підприємств, науково-дослідних установ та закладів вищої освіти [13]. Виробничі підприємства є головною рушійною силою комерціалізації інноваційного продукту, оскільки саме вони здійснюють трансфер технологічних розробок у практичну площину через виробництво конкурентоспроможної продукції та її виведення на ринок. Вони виступають операційною ланкою, яка забезпечує прибутковість і масштабування інноваційних процесів, перетворюючи теоретичні напрацювання в реальні економічні результати.

Науково-дослідні організації відіграють ключову роль у створенні науково-технологічних передумов для інноваційного розвитку, генеруючи нові знання та здійснюючи фундаментальні й прикладні дослідження, які стають основою для появи радикальних і поступових інновацій. Їх діяльність спрямована на розробку технологічних платформ, патентування винаходів, проведення експериментальних розробок, що дозволяє створювати потужну базу для довгострокового технологічного лідерства кластерів на регіональному та глобальному рівнях.

Заклади вищої освіти в цій системі виконують функцію формування людського капіталу, який є необхідним для підтримки динамічного розвитку кластера. Вони не лише здійснюють підготовку висококваліфікованих фахівців за новітніми освітніми стандартами, але й активно долучаються до науково-дослідної діяльності у форматі університетських лабораторій, стартап-центрів, бізнес-інкубаторів, що дозволяє інтегрувати освітній та інноваційний процеси. Взаємодія між цими трьома групами учасників створює умови для формування синергічного ефекту, який забезпечує стійкість та адаптивність інноваційної системи до змін у зовнішньому середовищі.

Системне маркетингове забезпечення діяльності інноваційного кластера виступає не лише додатковим інструментом оптимізації окремих процесів, а й фундаментальною інтегративною складовою його функціонального механізму [12]. Маркетингова діяльність у цьому контексті орієнтується на забезпечення координації взаємодії між суб'єктами, узгодження стратегічних пріоритетів та консолідацію ресурсних потоків у межах реалізації спільних проєктів. Основними елементами маркетингового забезпечення є проведення комплексних маркетингових досліджень, що дозволяють оцінити кон'юнктуру ринку, ідентифікувати ринкові можливості, визначити незадоволені потреби споживачів і сформулювати обґрунтовану продуктову пропозицію.

Окрему увагу слід приділити процесам розробки стратегії просування інноваційної продукції, які передбачають не лише вибір каналів збуту та засобів комунікації, а й позиціонування інновацій на основі унікальної ціннісної пропозиції, що відповідає актуальним запитам ринку. Важливо також здійснювати глибоку аналітику ринкових тенденцій, моніторинг конкурентного середовища, аналіз еволюції споживчих переваг з метою оперативної адаптації стратегій розвитку кластера.

Вагомим інструментом маркетингового забезпечення є брендинг кластера, який виконує функцію конструювання єдиної корпоративної ідентичності, що відображає спільну місію, бачення та цінності об'єднання (табл. 1). Створення потужного бренду дозволяє кластеру посилити пізнаваність на ринку, підвищити довіру з боку стейкхолдерів, залучити додаткові ресурси, у тому числі інвестиційні, та забезпечити стійке стратегічне позиціонування в умовах високої конкурентної напруги. Брендова стратегія має включати елементи репутаційного менеджменту, інструменти управління корпоративною соціальною відповідальністю та механізми налагодження стійких комунікаційних каналів з зовнішнім середовищем.

Однією з ключових складових маркетингового забезпечення інноваційного кластера є процес просування інновацій, що охоплює розробку стратегій комерціалізації новітніх продуктів та технологій, формування ефективних каналів збуту, організацію інтегрованих комунікаційних кампаній та управління відносинами із клієнтами й партнерами [15]. Особлива увага приділяється створенню багаторівневої системи маркетингових комунікацій, спрямованої на формування сталого попиту на інноваційні продукти, підвищення пізнаваності кластера та забезпечення зростання його ринкової частки.

Таблиця 1

Основні інструменти маркетингового забезпечення інноваційного кластера

Інструмент	Зміст	Функціональне призначення
Маркетингові дослідження	Аналіз потреб ринку, оцінка попиту	Визначення цільових сегментів і можливостей
Брендинг кластера	Формування єдиного бренду та репутації	Підвищення впізнаваності та довіри
Просування інновацій	Реклама, PR-кампанії, участь у виставках	Розширення ринкової присутності
Ринкова аналітика	Моніторинг конкурентного середовища	Адаптація стратегії розвитку кластера

Складено на основі [13; 14].

Фундаментом для розробки маркетингових стратегій є всебічна ринкова аналітика, яка включає моніторинг стану ринкового середовища, прогнозування тенденцій розвитку ринку, аналіз зворотного зв'язку від споживачів та оцінку результативності маркетингових заходів [16]. Вивчення особливостей попиту та пропозиції на інноваційні продукти, зміни споживчих уподобань, а також прогнозування їх динаміки є необхідними для коригування стратегії розвитку кластера відповідно до ринкових викликів.

Інфраструктурне забезпечення інноваційного кластера здійснюється шляхом залучення мережі спеціалізованих інституцій, таких як фінансові установи, консалтингові компанії та елементи інноваційної екосистеми: технопарки, бізнес-інкубатори та акселератори [17]. Кожен із цих суб'єктів виконує важливі функції щодо підтримки інноваційної діяльності. Фінансові організації забезпечують кредитування інноваційних проєктів, управління інвестиційними потоками та здійснюють страхування ризиків інноваційних процесів. Консалтингові структури надають експертну підтримку в питаннях стратегічного планування, юридичного супроводу, оцінки технологічних перспектив і підвищення інвестиційної привабливості проєктів. Технопарки, у свою чергу, створюють необхідну дослідницьку та експериментальну інфраструктуру, що включає лабораторні комплекси, платформи для розробки прототипів і акселераційні програми для стартапів.

Ефективна діяльність кластера визначається використанням специфічних інструментів координації та взаємодії між його учасниками, серед яких ключовими є: формування єдиного інформаційного простору для швидкої комунікації та обміну знаннями; організація прозорого руху фінансових потоків для фінансування інноваційних проєктів та монетизації результатів досліджень; створення механізмів трансферу технологій, що включає ліцензування розробок і захист інтелектуальної власності; а також реалізація спільних проєктів, спрямованих на розвиток кооперації та інтеграції інноваційних процесів.

Запропонований механізм маркетингового та інфраструктурного забезпечення інноваційного кластера є системним і комплексним. Він забезпечує синергічну взаємодію між різними суб'єктами кластера, сприяючи ефективному комерційному впровадженню інновацій та стійкому розвитку інноваційної екосистеми загалом.

Ефективне функціонування механізму маркетингового забезпечення інноваційного кластера є результатом гармонійного розвитку його складових елементів та характеру взаємодії між ними. Сукупний вплив цих чинників створює необхідні передумови для трансформації інноваційного потенціалу у реальні економічні результати, сприяючи досягненню стратегічних цілей сталого розвитку та зміцненню конкурентних переваг кластера в умовах глобалізованого ринкового середовища. Рівень координації між виробничими підприємствами, науковими установами та освітніми закладами, що складають ядро кластера, прямо впливає на загальну ефективність реалізації інноваційних проєктів та на здатність кластера адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Сучасні перспективи розвитку маркетингового забезпечення кластерних структур дедалі більше визначаються активним впровадженням новітніх технологій, зокрема рішень на основі штучного інтелекту, машинного навчання та великих даних. Інструменти предикативної аналітики дозволяють не лише прогнозувати зміни у поведінці споживачів і динаміку ринків, але й оптимізувати комунікаційні стратегії, забезпечуючи більш точне позиціонування інноваційних продуктів кластера відповідно до реальних потреб ринку.

Однією з важливих тенденцій у цій сфері є формування інтегрованих маркетингових екосистем, які об'єднують функціональні можливості цифрового маркетингу, брендингу, CRM-систем та бізнес-аналітики в єдиний операційний простір. Завдяки цьому відкриваються нові можливості для підвищення результативності маркетингових заходів, посилення довгострокових зв'язків із партнерами та клієнтами, а також для забезпечення стійкого розвитку кластера в контексті зростаючих вимог до екологічності, соціальної відповідальності та корпоративного управління.

Маркетингове забезпечення інноваційних кластерів слід розглядати як багаторівневу, динамічну та інтегровану систему, що забезпечує їхню активну взаємодію з ринковим середовищем. Ця система є ключовим інструментом для підвищення інноваційної активності, комерційної успішності та стійкості розвитку кластерів. У контексті постійних технологічних змін, інституційних реформ та глобалізаційних викликів маркетингові стратегії та інструменти потребують безперервного вдосконалення, що має бути спрямоване на підвищення гнучкості, адаптивності та технологічної спроможності кластерних утворень.

Висновки і пропозиції. Отже, в умовах сучасних економічних трансформацій, обумовлених глобалізацією, цифровізацією та орієнтацією на сталий розвиток, кластери виступають ефективною інституційною формою інноваційного оновлення економіки. Інноваційні кластери не лише сприяють розвитку регіональної економіки, але й активно інтегрують наукові розробки, освіту та виробництво у єдину екосистему, що формує нову якість економічних процесів.

Визначено, що маркетинг у кластерних об'єднаннях має стратегічне значення і розглядається як багатокомпонентний механізм координації діяльності учасників, побудови ефективної комунікації, формування бренду та репутації об'єднання на глобальному ринку. Саме комплексне маркетингове забезпечення сприяє перетворенню інноваційного потенціалу кластерів у реальні ринкові результати.

Системний аналіз кластерних процесів показав, що сучасний підхід до управління інноваційними кластерами базується на інтеграції трьох ключових груп суб'єктів – виробничих підприємств, науково-дослідних організацій та закладів вищої освіти. Виробничі компанії відповідають за комерціалізацію інновацій, наукові установи генерують нові технології, а заклади освіти забезпечують людський капітал і сприяють розвитку стартап-екосистем.

Особливо підкреслено роль соціального капіталу у кластерах, який через довірчі відносини і неформальні комунікації підсилює інноваційну активність, сприяє швидшому трансферу технологій та знижує транзакційні витрати.

Виявлено, що для ефективного функціонування кластерів важливо впроваджувати маркетингові стратегії нового типу, які враховують відкритість інноваційних процесів, гнучкість взаємодії між суб'єктами, мультидисциплінарність та необхідність швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Такий маркетинг виходить за межі традиційного розуміння просування продукції – він стає основним механізмом інтеграції та розвитку кластерних систем.

На макрорівні активне функціонування інноваційних кластерів сприяє модернізації економічних структур, стимулює створення нових галузей, посилює процеси цифровізації, екологізації та інтернаціоналізації бізнесу, що критично важливо для укріплення глобальної конкурентоспроможності держави.

Ключовими пропозиціями у контексті дослідження є такі :

1. Розробити та впровадити кластерну маркетингову стратегію на регіональному рівні з урахуванням особливостей територіальної спеціалізації, профільних галузей та наявного інноваційного потенціалу.

2. Створити єдині координаційні маркетингові платформи, які б забезпечували комунікацію між учасниками кластера, просування кластерного бренду, обмін аналітикою та ефективну взаємодію з потенційними інвесторами, замовниками та партнерами.

3. Інституціоналізувати функцію маркетингового супроводу у структурах управління кластерами – шляхом створення спеціалізованих підрозділів або призначення окремих координаторів, відповідальних за реалізацію маркетингових завдань і стратегій.

4. Стимулювати залучення цифрових інструментів маркетингу, зокрема аналітики великих даних (Big Data), CRM-систем, платформ електронної взаємодії зі стейкхолдерами, з метою глибшого розуміння поведінки споживачів і адаптації продуктових рішень.

5. Запровадити системи моніторингу ефективності маркетингових дій в інноваційних кластерах через відповідні КРІ: рівень впізнаваності, кількість залучених партнерів, зростання інвестицій, збільшення ринкової частки кластерних підприємств тощо.

6. Підтримати розвиток людського капіталу у сфері кластерного маркетингу, зокрема через спеціалізовані освітні програми, тренінги для менеджерів кластерів, залучення експертів у сфері брендингу, комунікацій та диджитал-стратегій.

7. Забезпечити сталість кластерного іміджу та довіру стейкхолдерів через впровадження інструментів корпоративної соціальної відповідальності (CSR), механізмів репутаційного менеджменту та відкритої комунікації з громадськістю.

8. Інтегрувати маркетингову політику кластерів у національні та регіональні програми інноваційного розвитку, зокрема у стратегії інтернаціоналізації, залучення інвестицій та просування експорту.

Таким чином, формування ефективної системи маркетингового забезпечення інноваційних кластерів є необхідною умовою для сталого розвитку економіки, забезпечення високого рівня інноваційності виробництва, активізації підприємницьких ініціатив та підвищення соціально-економічної динаміки регіонів.

Список використаних джерел

1. Портер М. Конкурентні переваги націй / М. Портер. – Київ : Основи, 2000. – 896 с.
2. Квасницька Р. С. Кластерний підхід до регіонального розвитку: теорія, методологія, практика / Р. С. Квасницька. – Івано-Франківськ: Фоліант, 2021. – 220 с.
3. Porter M. The Competitive Advantage of Nations / M. Porter. – New York : Free Press, 1990.
4. Ketels C. Strengthening Clusters and Competitiveness in Europe / C. Ketels, G. Lindqvist, Ö. Sölvell. – The Cluster Observatory, 2012.
5. Войнаренко М. П. Кластерна модель економічного розвитку: теорія, методологія, практика / М. П. Войнаренко. – Київ : Наука, 2011.
6. Соколенко С. І. Інноваційні кластери: сутність, типологія, механізми формування / С. І. Соколенко. – Київ : Логос, 2005.
7. Карпенко А. В. Кластерний розвиток бізнесу: теорія та практика / А. В. Карпенко, Н. М. Карпенко. – Харків : ХНЕУ, 2018.
8. Кучинський В. А. Цифровізація економіки як передумова модернізації кластерної моделі / В. А. Кучинський // Економіка і держава. – 2020. – № 6. – С. 12–15.
9. Solvell O. The Cluster Initiative Greenbook / O. Solvell, G. Lindqvist, C. Ketels. – Stockholm: Ivory Tower, 2003. – Pp. 17–33.
10. Кучинський В. І. Діджиталізація маркетингових стратегій: виклики для кластерів / В. І. Кучинський // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2022. – № 2. – С. 88–94.
11. Ковальчук С. І. Маркетингове забезпечення діяльності інноваційних кластерів: теоретичні аспекти / С. І. Ковальчук // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2021. – № 2. – С. 45–56.
12. Лапін А. В. Інноваційні кластери як драйвери економічного розвитку / А. В. Лапін // Економіка і держава. – 2020. – № 3. – С. 30–35.
13. Ковальчук С. І. Теоретичні основи маркетингового забезпечення інноваційних кластерів / С. І. Ковальчук // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2021. – № 2. – С. 45–56.
14. Лапін А. В. Брендинг інноваційних кластерів: концептуальні засади / А. В. Лапін // Економіка і держава. – 2020. – № 3. – С. 30–35.

15. Порохня О. М. Маркетингове забезпечення інноваційних кластерів: концепти та практика / О. М. Порохня // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2021. – № 3. – С. 77–89.
16. Іванова І. В. Ринкова аналітика в інноваційних системах: методологічні засади / І. В. Іванова // Економіка і прогнозування. – 2020. – № 2. – С. 45–53.
17. Кравченко Л. С. Інфраструктура підтримки інновацій: функціональні особливості / Л. С. Кравченко // Інноваційна економіка. – 2021. – № 4. – С. 92–98.
18. Кропельницька С. О. Особливості формування фінансових відносин у кластері народних художніх промислів / С. О. Кропельницька // Актуальні проблеми економік. – 2008. – № 5. – С. 51–59.

References

1. Porter, M. (2000). *Konkurentni perevahy natsii [The Competitive Advantage of Nations]*. Osnovy.
2. Kvasnytska, R.S. (2021). *Klasternyi pidkhid do rehionalnoho rozvytku: teoriia, metodolohiia, praktyka [Cluster Approach to Regional Development: Theory, Methodology, Practice]*. Foliant.
3. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
4. Ketels, Christian, Göran Lindqvist, and Örjan Sölvell. (2012). *Strengthening Clusters and Competitiveness in Europe*. The Cluster Observatory.
5. Voynarenko, M.P. (2011). *Klasterna model ekonomichnoho rozvytku: teoriia, metodolohiia, praktyka [Cluster Model of Economic Development: Theory, Methodology, Practice]*. Nauka.
6. Sokolenko, S.I. (2005). *Innovatsiini klasteri: sutnist, typolohiia, mekhanizmy formuvannia [Innovative Clusters: Essence, Typology, Formation Mechanisms]*. Logos.
7. Karpenko, A.V., Karpenko, N.M. (2018). *Klasternyi rozvytok biznesu: teoriia ta praktyka [Cluster Development of Business: Theory and Practice]*. KhNEU.
8. Kuchynskiy, V.A. (2020). Tsyfrovyzatsiia ekonomiky yak peredumova modernizatsii klasternoi modeli [Digitalization of the economy as a prerequisite for the modernization of the cluster model]. *Ekonomika i derzhava – Economy and State*, (6), 12–15.
9. Sölvell, Örjan, Göran Lindqvist, and Christian Ketels. (2003). *The Cluster Initiative Greenbook* (pp. 17–33). Stockholm: Ivory Tower.
10. Kuchynskiy, V.I. (2022). Didzhytalizatsiia marketynhovykh stratehii: vyklyky dlia klasteriv [Digitalization of marketing strategies: challenges for clusters]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and innovation management*, (2), 88–94.
11. Kovalchuk, S.I. (2021). Marketynhove zabezpechennia diialnosti innovatsiinykh klasteriv: teoretychni aspekty [Marketing support of innovative clusters: theoretical aspects]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and innovation management*, 2, 45–56.
12. Lapin, A.V. (2020). Innovatsiini klasteri yak draivery ekonomichnoho rozvytku [Innovative clusters as drivers of economic development]. *Ekonomika i derzhava – Economy and State*, (3), 30–35.
13. Kovalchuk, S.I. (2021). Teoretychni osnovy marketynhovoho zabezpechennia innovatsiinykh klasteriv [Theoretical foundations of marketing support of innovation clusters]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and innovation management*, (2), 45–56.
14. Lapin, A.V. (2020). Brendynh innovatsiinykh klasteriv: kontseptualni zasady [Branding of innovation clusters: conceptual principles]. *Ekonomika i derzhava – Economy and State*, 3, 30–35.
15. Porokhnia, O.M. (2021). Marketynhove zabezpechennia innovatsiinykh klasteriv: kontsepty ta praktyka [Marketing support of innovation clusters: concepts and practice]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and innovation management*, (3), 77–89.
16. Ivanova, I.V. (2020). Rynkova analytika v innovatsiinykh systemakh: metodolohichni zasady [Market analytics in innovation systems: methodological principles]. *Ekonomika i prohnozuvannia – Economics and forecasting*, (2), 45–53.

17. Kravchenko, L.S. (2021). Infrastruktura pidtrymky innovatsii: funktsionalni osoblyvosti [Innovation support infrastructure: functional features]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, (4), 92–98.

18. Kropelnytska, S.O. (2008). Osoblyvosti formuvannia finansovykh vidnosyn u klasteri narodnykh khudozhnikh promysliv [Peculiarities of formation of financial relations in the cluster of folk arts and crafts]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economics*, (5), 51–59.

Отримано 14.01.2025

UDC 339.138:334.012.63:658.8

Svitlana Kropelnytska

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,
Director of the Project-Education Center “Agents of Changes”

Vasyl Stefanyk Carpathian National University (Ivano-Frankivsk, Ukraine)

E-mail: svitlana.kropelnytska@pnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4992-9550>

ResearcherID: [R-8415-2019](https://orcid.org/0000-0003-4992-9550). **Scopus Author ID:** [36080753500](https://orcid.org/0000-0003-4992-9550)

Serhii Kit

Postgraduate student, specialty “Economics”

Vasyl Stefanyk Carpathian National University (Ivano-Frankivsk, Ukraine)

E-mail: serhii.kit.22@pnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-7048-6623>

Marta Morytsan

Student, specialty “Marketing”

Vasyl Stefanyk Carpathian National University (Ivano-Frankivsk, Ukraine)

E-mail: marta.morytsan.21@pnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-6620-3850>

MARKETING SUPPORT OF INNOVATIVE CLUSTERS: COORDINATION OF PARTICIPANTS' INTERACTION AND COMPETITIVENESS DEVELOPMENT

The article examines the economic essence and features of marketing support for innovative clusters as a key mechanism for enhancing regional competitiveness and stimulating innovation activities. The main objective of the study is to identify effective marketing tools that influence the functioning and development of innovative clusters, as well as to develop recommendations for improving their marketing support. The research is based on a comprehensive methodological framework, including methods of systems analysis, structural-functional approach, economic-statistical tools, and comparative analysis. The research results include the systematization of success factors of cluster associations, identification of the stages of their marketing life cycle, and the determination of the most effective communication tools for interaction with potential residents, investors, and technological partners. The scientific novelty lies in the improvement of the conceptual and categorical paradigm of cluster marketing and its adaptation to the current conditions of the digital economy. In particular, the study presents, for the first time, a generalized model of marketing support for an innovative cluster, focused on attracting and retaining high-tech participants. The findings of the study have high practical significance, enabling the development of effective regional marketing strategies for cluster development, fostering stable economic ties, attracting investment, and intensifying innovation processes in entrepreneurship and technological advancement.

Keywords: innovative cluster, marketing support, coordination of interaction, strategic management, social capital, competitiveness, cluster model, institutional environment, open innovation, synergistic effect.

Fig.: 1. Tables: 1. References: 18.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-255-264](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-255-264)

УДК 658.8:339.17

JEL Classification: M31

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>

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена дослідженню особливостей розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства в сучасних умовах. Проаналізовано роль маркетингу у формуванні та зміцненні бренду торговельного підприємства. Досліджено, що маркетинг допомагає підприємству вивчати ринок і споживачів; формувати конкурентні переваги; залучати та утримувати клієнтів; збільшувати обсяги продажів і прибуток; маркетинг допомагає оптимізувати ціноутворення та управління асортиментом; розвивати бренд; адаптуватися до змін; впровадження маркетингової концепції в діяльність торговельного підприємства тощо. Окреслено маркетингову концепцію розвитку торговельних підприємств. Аргументовано, що основною метою маркетингової стратегії торговельного підприємства є створення стійкої конкурентної переваги на ринку та забезпечення довгострокового успіху функціонування бізнесу. Визначено, що маркетингова стратегія допомагає підприємству визначити цільову аудиторію; сформулювати унікальну ціннісну пропозицію; обрати ефективні маркетингові канали; проаналізувати конкурентне середовище; встановити чіткі маркетингові цілі та ключові показники ефективності; розподілити маркетинговий бюджет.

Ключові слова: маркетинг; маркетингова стратегія; бренд; торговельне підприємство.

Рис.: 2. Бібл.: 15.

Постановка проблеми. Торговельні підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні населення товарами або послугами та створенні робочих місць, залученні інвестицій та формуванні позитивного іміджу країни на міжнародній арені, сприяючи розвитку внутрішнього ринку та економічному зростанню країни. Завдяки їхній діяльності споживачі мають доступ до широкого асортименту товарів вітчизняного та іноземного виробництва, а підприємці отримують можливість реалізовувати свою продукцію та розвивати власний бізнес. Вони є сполучною ланкою між виробниками та споживачами, забезпечуючи ефективний розподіл товарів та задоволення потреб населення. В Україні існує велика кількість торговельних підприємств різних форм власності та видів діяльності. Від великих торговельних мереж до невеликих магазинів, кожен із них має своє місце на ринку та виконує важливу функцію.

Торговельні підприємства в Україні постійно розвиваються та адаптуються до змін на ринку. Вони впроваджують нові технології, розширюють асортимент товарів та покращують якість обслуговування, щоб задовольнити потреби найвибагливіших споживачів. Важливо також враховувати зміни в споживчих уподобаннях та швидко адаптуватися до них, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку. Сьогодні успіх торговельних під-

приємств значно залежить від продуманої та ефективної маркетингової стратегії, здатної не лише привернути увагу, але й перетворити потенційних клієнтів на постійних прихильників бренду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні тенденції та особливості формування маркетингових стратегій досліджуються такими вченими, як М. О. Багорка, М. Д. Білик, Є. І. Валесько, Т. В. Гавриленко, В. В. Готра, Ю. М. Кобець, Ю. М. Копчук, А. Д. Лялюк, О. Т. Ніколайчук, А. С. Олійник, О. В. Попело та інші.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Відзначаючи значний внесок науковців у дослідження цієї проблеми, доцільно зауважити необхідність проведення подальших досліджень у контексті аналізу особливостей розробки маркетингових стратегій торговельних підприємств у сучасних надскладних умовах їх функціонування.

Мета статті. Метою статті є дослідження особливостей розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. У процесі побудови успішної та сучасної економічної моделі держави, де конкуренція на ринку сягає неймовірних висот, маркетинг перетворився з допоміжної функції на життєво важливий інструмент для будь-якого торговельного підприємства [6]. Його вплив пронизує всі аспекти діяльності, від залучення першого клієнта до утримання лояльності протягом багатьох років. Уже давно минули часи, коли достатньо було просто відкрити двері магазину та чекати на покупців.

Першим і, можливо, найочевиднішим впливом маркетингу є забезпечення підприємства новими клієнтами. Завдяки різноманітним інструментам, від традиційної реклами до сучасних цифрових каналів, маркетинг відкриває підприємству шлях до свого цільового ринку [1]. Він дозволяє донести інформацію про товари та послуги до тих, хто дійсно зацікавлений у їх придбанні, ефективно розширюючи клієнтську базу та створюючи фундамент для подальшого зростання. Без чітко визначеної маркетингової стратегії, навіть найкращий продукт ризикує залишитися непоміченим.

Маркетинг відіграє ключову роль у формуванні та зміцненні бренду торговельного підприємства. Він допомагає створити унікальний та привабливий імідж в очах споживачів, відрізняючи компанію від конкурентів. Через візуальні елементи, повідомлення та ціннісні пропозиції, маркетинг працює над створенням позитивного сприйняття бренду, формуючи довіру та лояльність. Сильний бренд стає не просто назвою, а символом якості, надійності та певних цінностей, що спонукає клієнтів обирати саме це підприємство серед багатьох інших.

Ефективний маркетинг є безпосереднім драйвером зростання продажів та збільшення прибутку. Маркетингові кампанії, розроблені з урахуванням потреб та бажань цільової аудиторії, стимулюють попит на товари та послуги, заохочуючи клієнтів до здійснення покупок. Акції, знижки, спеціальні пропозиції, контент-маркетинг та інші інструменти створюють додаткову цінність для споживача, мотивуючи його не лише до разової покупки, але й

до повторних звернень, що в довгостроковій перспективі забезпечує стабільне зростання доходів.

Важливим аспектом впливу маркетингу є формування довгострокових відносин з клієнтами та забезпечення їхньої лояльності. Маркетинг не обмежується лише залученням нових покупців, він також спрямований на утримання існуючих, перетворюючи їх на постійних клієнтів та амбасадорів бренду [2]. Програми лояльності, персоналізовані пропозиції, ефективне обслуговування та зворотний зв'язок – все це інструменти маркетингу, які підвищують задоволеність клієнтів та створюють міцні зв'язки, що є запорукою стабільного розвитку підприємства.

Маркетинг сприяє адаптації підприємства до мінливих умов ринку та потреб споживачів. Маркетингові дослідження та аналіз ринку дозволяють зрозуміти поточні тенденції, виявити нові потреби та вподобання клієнтів. Ця інформація є безцінною для розробки нових продуктів та послуг, а також для вдосконалення наявних пропозицій. Підприємства, які активно використовують маркетинг для відстеження ринкових змін, здатні оперативно реагувати на виклики та залишатися актуальними для своєї аудиторії.

Завдяки маркетингу торговельне підприємство може сформувати конкурентну перевагу та посісти бажану позицію на ринку. Ретельний аналіз конкурентного середовища, виявлення унікальних торгових пропозицій та ефективне позиціонування дозволяють відрізнитися від конкурентів та привернути увагу саме до свого бренду. Маркетинг допомагає донести до споживачів цінність своїх пропозицій у порівнянні з альтернативами, створюючи передумови для завоювання лідерських позицій на ринку.

Саме маркетингова концепція визначає стратегічний напрямок розвитку торговельного підприємства, дозволяючи йому не лише вижити, але і процвітати в умовах жорсткої конкуренції. Вона допомагає ідентифікувати цільову аудиторію, зрозуміти її потреби та бажання, розробити унікальну торгову пропозицію, яка виділить підприємство серед конкурентів, та створити ефективні канали комунікації та збуту (рис. 1) [4; 8].

Впровадження маркетингової концепції в діяльність торговельного підприємства охоплює широкий спектр дій: від глибокого аналізу ринку та споживачів, розробки товарної та цінової політики, формування ефективної системи дистрибуції, до створення комплексної стратегії просування та побудови міцних бренд-комунікацій. Це цілісний підхід, який вимагає узгодження всіх аспектів діяльності підприємства навколо головної мети – задоволення потреб клієнта.

У центрі маркетингової концепції завжди знаходиться споживач. Розуміння його потреб, очікувань, мотивацій та поведінки є ключем до успіху будь-якої маркетингової ініціативи. Персоналізація, індивідуальний підхід, створення позитивного клієнтського досвіду – ось ті напрямки, які сьогодні

визначають ефективність маркетингових зусиль. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) стають незамінним інструментом для побудови довгострокових та лояльних відносин [3].

Стратегічне маркетингове планування є важливим елементом впровадження маркетингової концепції. Воно передбачає визначення чітких маркетингових цілей, вибір цільових сегментів ринку, розробку комплексу маркетингових стратегій, розподіл ресурсів та контроль за ефективністю реалізації маркетингових заходів [5]. Системний та продуманий підхід до маркетингу дозволяє підприємству досягати стійких конкурентних переваг та забезпечувати довгострокове зростання.

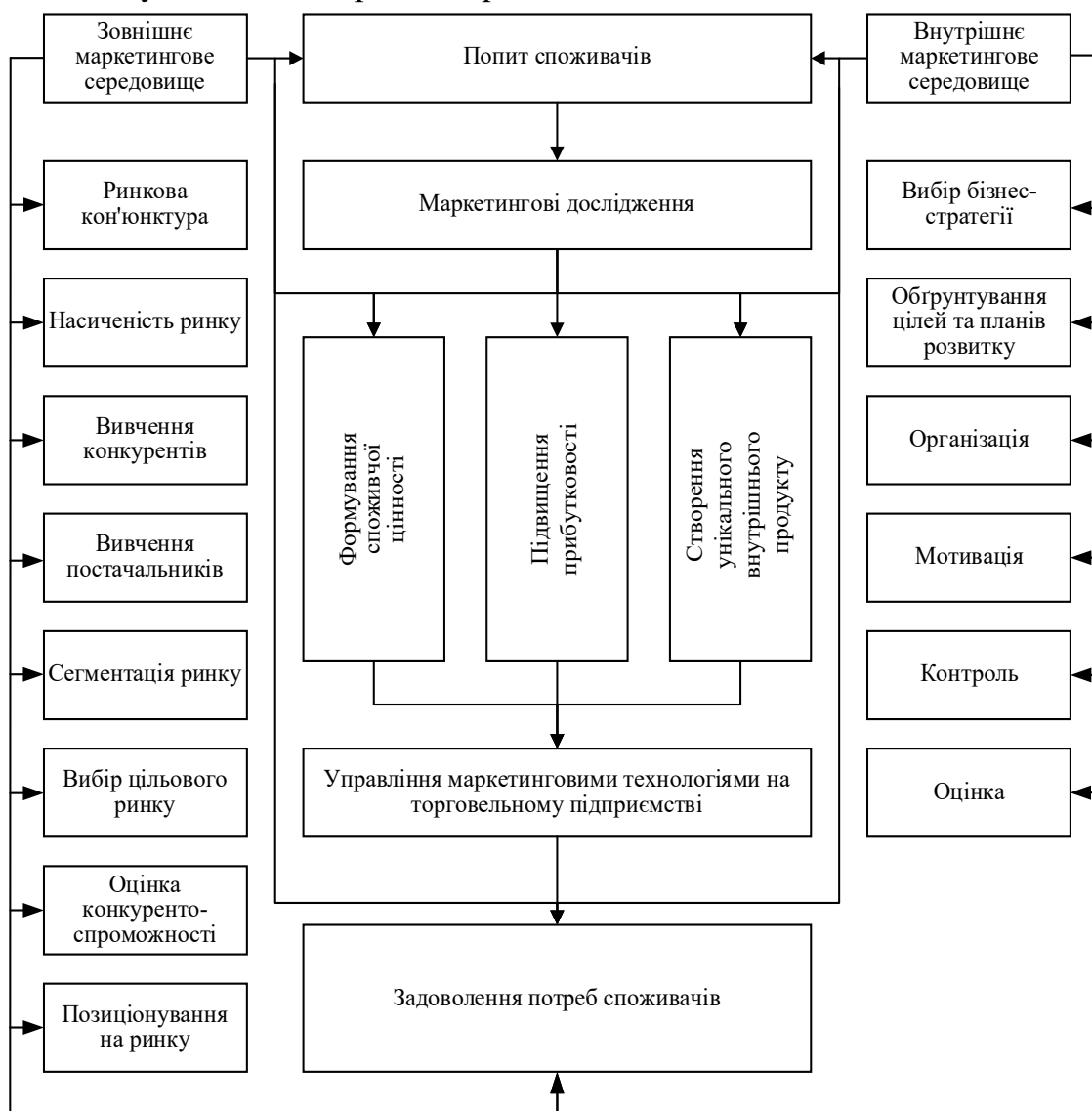


Рис. 1. Маркетингова концепція розвитку торговельних підприємств

Джерело: систематизовано автором на основі [11; 13; 14].

Роль маркетингу в розвитку торговельного підприємства є надзвичайно важливою, оскільки він допомагає підприємству:

1. Вивчати ринок і споживачів: маркетинг дозволяє зрозуміти потреби та бажання цільової аудиторії, їхні купівельні звички, а також аналізувати конкурентів. Це допомагає підприємству адаптувати свій асортимент, ціни та методи просування до вимог ринку.

2. Формувати конкурентні переваги: завдяки маркетингу підприємство може виділити свої унікальні переваги та донести їх до споживачів. Це може бути висока якість товарів, широкий асортимент, вигідні ціни, зручне розташування, якісне обслуговування тощо.

3. Залучати та утримувати клієнтів: маркетингові інструменти, такі як реклама, акції, програми лояльності, допомагають залучити нових клієнтів і стимулювати повторні покупки. Маркетинг також сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню лояльності клієнтів.

4. Збільшувати обсяги продажів і прибуток: ефективний маркетинг сприяє збільшенню попиту на товари та послуги, що, у свою чергу, призводить до зростання обсягів продажів і прибутку. Маркетинг допомагає оптимізувати ціноутворення та управління асортиментом, що також впливає на прибутковість.

5. Розвивати бренд: маркетинг допомагає створити впізнаваний та позитивний бренд, який асоціюється з якістю та надійністю. Сильний бренд підвищує конкурентоспроможність підприємства та сприяє його довгостроковому розвитку.

6. Адаптуватися до змін: в умовах постійно мінливого ринку, маркетинг допомагає торговельному підприємству швидко реагувати на нові тренди та потреби споживачів. Маркетингові дослідження та аналіз дозволяють передбачати зміни та ухвалювати своєчасні рішення.

Розглянувши основні моменти функціонування торговельних підприємств та особливості їхньої економічної діяльності, ми визначили роль маркетингу в розвитку торговельного підприємства. Саме маркетинг є одним із базисних позицій для формування маркетингової стратегії розвитку торговельного підприємства, оскільки маркетингова стратегія визначає загальний напрямок дій підприємства на ринку, а маркетинг є інструментом для її реалізації. Ефективний маркетинг неможливий без чіткої маркетингової стратегії, а маркетингова стратегія не може бути реалізована без ефективного маркетингу.

Зобразимо графічно деякі особливості формування маркетингової стратегії торговельного підприємства на рис. 2.

Основна мета маркетингової стратегії торговельного підприємства полягає у створенні стійкої конкурентної переваги на ринку та забезпеченні довгострокового успіху функціонування бізнесу. Вона допомагає підприємству:

1. Визначити цільову аудиторію.
2. Сформулювати унікальну ціннісну пропозицію.
3. Обрати ефективні маркетингові канали.
4. Проаналізувати конкурентне середовище.
5. Встановити чіткі маркетингові цілі та ключові показники ефективності (KPIs).
6. Розподілити маркетинговий бюджет.

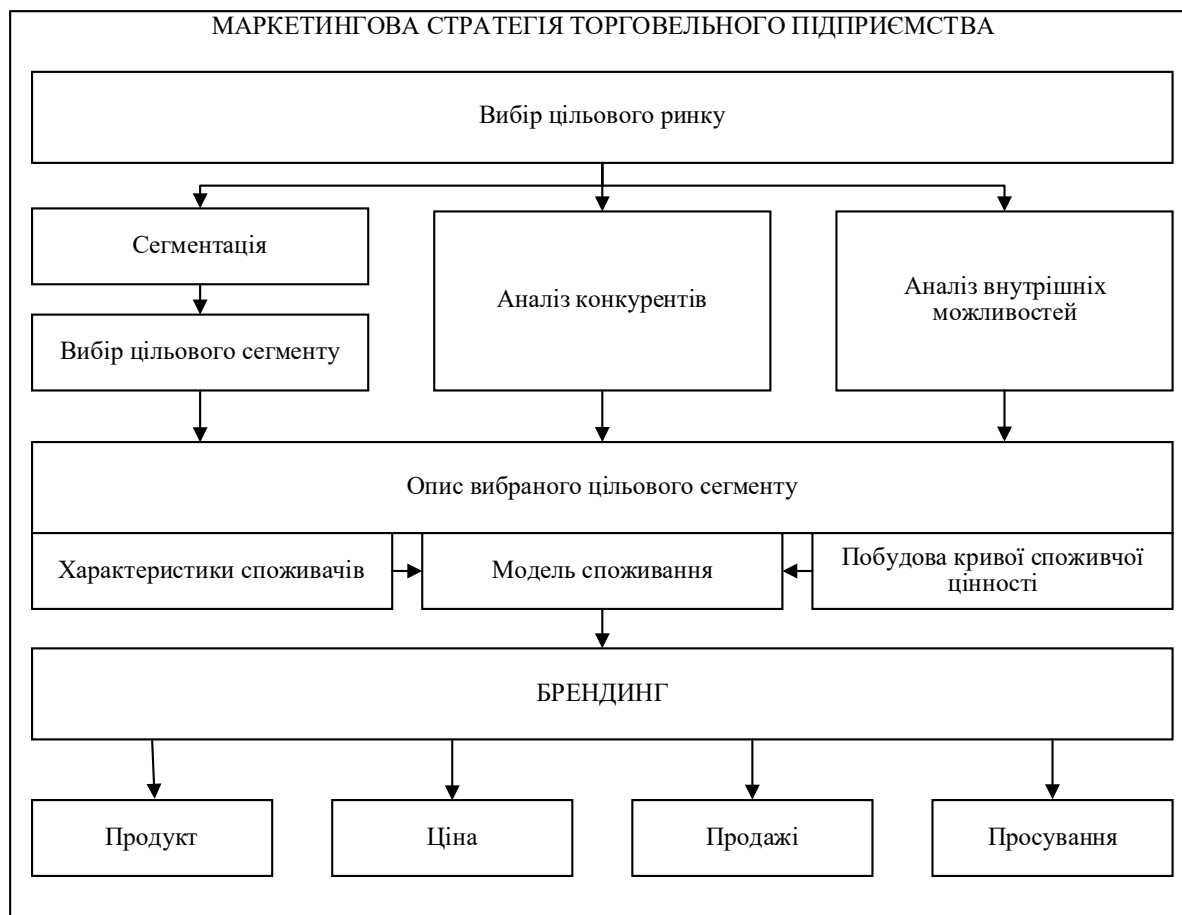


Рис. 2. Особливості формування маркетингової стратегії торговельного підприємства

Джерело: запропоновано автором на основі [7; 9; 10].

Однією з ключових рис маркетингової стратегії торговельного підприємства є її орієнтація на споживача. Розуміння потреб та бажань клієнтів є основою для формування асортименту, цінової політики, методів просування та організації обслуговування [15]. Особливістю маркетингової стратегії торговельного підприємства є її гнучкість та адаптивність. Ринок постійно змінюється, тому підприємства повинні бути готові швидко реагувати на нові тенденції та потреби споживачів.

Специфічні риси маркетингової стратегії торговельного підприємства вимагають комплексного та гнучкого підходу. Врахування фізичного контакту з клієнтом, акценту на продукті, локального аспекту, імпульсивних покупок, сезонності, персоналізації, інтеграції каналів, вимірювання ефективності та інновацій – є ключовими факторами успіху [12]. Ефективна маркетингова стратегія, що враховує ці особливості, дозволить торговельному підприємству не тільки залучати нових клієнтів, але й утримувати існуючих, формувати лояльність, підвищувати обсяги продажів та досягати стійкого зростання в конкурентному середовищі [5]. Такі специфічні риси відрізняють її від стратегій в інших галузях, таких як виробництво чи послуги.

Отже, маркетингова стратегія торговельного підприємства – це комплексний план дій, розроблений для досягнення маркетингових цілей підприємства, що займається торговельною діяльністю, вона визначає, як підприємство буде залучати та утримувати клієнтів, збільшувати обсяги продажів та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Висновки та пропозиції. Формування маркетингової стратегії для торговельного підприємства є важливим процесом, який визначає напрямок діяльності підприємства на ринку, забезпечує її конкурентоспроможність та прибутковість. Особливості цього процесу залежать від багатьох факторів, включаючи тип торговельного підприємства, його розмір, цільовий ринок, асортимент товарів, конкурентне середовище та цілі бізнесу.

Особливості формування маркетингової стратегії полягають у необхідності глибокого аналізу ринку, конкурентного середовища та потреб цільової аудиторії. Важливо враховувати специфіку товарів або послуг, які пропонує підприємство, а також його внутрішні можливості та ресурси. Ефективна маркетингова стратегія повинна бути гнучкою та адаптивною до змін ринкової кон'юнктури. Вона має передбачати використання різноманітних маркетингових інструментів, таких як реклама, PR, стимулювання збуту для досягнення поставлених цілей. Успішна реалізація маркетингової стратегії вимагає постійного моніторингу та оцінки її ефективності. Це дозволяє вчасно коригувати дії та вдосконалювати маркетингові заходи, забезпечуючи стабільний розвиток та зростання торговельного підприємства.

Список використаних джерел

1. Багорка М. О. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств / М. О. Багорка, І. Г. Кадирус, О. В. Кравець // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – 2021. – Вип. 36. – С. 11-18.
2. Багорка М. О. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності підприємств / М. О. Багорка, В. В. Челак // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – Вип. 20, Ч. 1. – С. 32-36.
3. Білик М. Д. Стратегічне управління та стратегії підприємства / М. Д. Білик // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – № 4. – С. 143-148.
4. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства / Н. М. Буняк // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2019. – Вип. 23. – С. 22-29.
5. Валесько Є. І. Стратегічне управління: Практика прийняття системних рішень : навч. посіб. / Є. І. Валесько, А. А. Биков, З. К. Дражек. – Чернівці : Видавництво БДЕУ, 2018. – 253 с.
6. Гавриленко Т. В. Маркетингова стратегія підприємства в умовах глобалізації / Т. В. Гавриленко // Вісник Київського університету імені Тараса Шевченка: Економіка. – 2014. – № 1. – С. 11-13.
7. Готра В. В. Розробка адаптивної стратегії маркетингу / В. В. Готра, Ю. І. Філін // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні. – 2017. – С. 163-169.

8. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах / Д. Л. Кобець // Економіка та суспільство. – 2017. – № 13. – С. 123-137.
9. Копчук Ю. М. Теоретичні та методологічні аспекти маркетингової діяльності / Ю. М. Копчук // Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі : матеріали Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів, 26 квітня 2016 року. – Тернопіль : ТНТУ, 2016. – С. 26-27.
10. Кулиняк І. Я. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств / І. Я. Кулиняк // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка. – 2017. – Вип. 2. – С. 94-100.
11. Лялюк А. Д. Торговельне підприємництво в Україні до і під час війни: порівняльний аспект / А. Д. Лялюк // Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. РОЗДІЛ V. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – 2022. – № 4. – С. 94-102.
12. Ніколайчук О. Т. Маркетингова стратегія: сутність й особливості / О. Т. Ніколайчук // Галицький економічний вісник. – 2019. – № 6(61). – С. 111-118.
13. Олійник А. С. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління / А. С. Олійник, Ю. С. Тургеля, Ю. Є. Соколовська // Інвестиції: практика та досвід. – 2020. – № 19-20. – С. 110-116.
14. Попело О. В. Механізм забезпечення ефективного управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємств в епоху цифровізації [Електронний ресурс] / О. В. Попело, І. С. Лисогор // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 8. – С. 48-52. – Режим доступу: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1362/1372>.
15. Попело О. Цифровий маркетинг як інструмент виходу торговельного підприємства на міжнародні ринки / О. В. Попело, І. С. Лисогор // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 2(34). – 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).

References

1. Bahorka, M.O., Kadyrus, I.H., Kravets, O.V. (2021). Rozroblennia marketynhovykh konkurentnykh stratehii pidpriemstv [Development of marketing competitive strategies of enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo» – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series "International Economic Relations and the World Economy"*, 36, 11-18.
2. Bahorka, M.O., Chelak, V.V. (2018). Sutnisna kharakterystyka marketynhovykh stratehii, osoblyvosti ta pryntsyipy yikh formuvannia u diialnosti pidpriemstv [Essential characteristics of marketing strategies, features and principles of their formation in the activities of enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 20(1), 32-36.
3. Bilyk, M.D. (2009). Stratehichne upravlinnia ta stratehii pidpriemstva [Strategic management and enterprise strategies]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, (4), 143-148.
4. Buniak, N.M. (2019). Sutnist marketynhovoї stratehii pidpriemstva [The essence of the marketing strategy of the enterprise]. *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu – Bulletin of the Volyn Institute of Economics and Management*, 23, 22-29.
5. Valesko, Ye.I., Bykov A.A., Drazhek Z.K. (2018). *Stratehichne upravlinnia: Praktyka pryiniattia systemnykh rishen [Strategic management: Practice of system decision-making]*. Vydavnytstvo BDEU.

6. Havrylenko, T.V. (2014). Marketynhova stratehiia pidpriemstva v umovakh hlobalizatsii [Marketing strategy of the enterprise in the conditions of globalization]. *Visnyk Kyivskoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka: Ekonomika – Bulletin of the Taras Shevchenko University of Kyiv: Economics*, (1), 11-13.

7. Hotra, V.V., Filin, Yu.I. (2017). Rozrobka adaptivnoi stratehii marketynhu [Development of an adaptive marketing strategy]. *Aktualni problemy innovatsiinoho rozvytku klasterneho pidpriemnytstva v Ukraini – Current problems of innovative development of cluster entrepreneurship in Ukraine* (pp. 163-169).

8. Kobets, D.L. (2017). Teoretychni pidkhody do formuvannia marketynhovoї stratehii na pidpriemstvakh [Theoretical approaches to the formation of marketing strategy at enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (13), 123-137.

9. Kopchuk, Yu.M. (2016). Teoretychni ta metodolohichni aspekty marketynhovoї diialnosti [Theoretical and methodological aspects of marketing activities]. *Marketynhovi tekhnolohii pidpriemstv v suchasnomu naukovo-tekhnichnomu seredovyshchi: Rehionalna naukovo-praktychna konferentsiia molodykh vchenykh ta studentiv – Marketing technologies of enterprises in the modern scientific and technical environment: Regional scientific and practical conference of young scientists and students* (pp. 26-27). TNTU.

10. Kulyniak, I.Ya. (2017). Otsiniuvannia ta pidvyshchennia efektyvnosti marketynhovoї diialnosti pidpriemstv [Assessment and improvement of the effectiveness of marketing activities of enterprises]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomika – Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Ser.: Economics*, 2, 94-100.

11. Lialiuk, A.D. (2022). Torhovelne pidpriemnytstvo v Ukraini do i pid chas viiny: porivnialnyi aspekt [Commercial entrepreneurship in Ukraine before and during the war: a comparative aspect]. *Ekonomichni chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. ROZDIL V. Pidpriemnytstvo, torhivlia ta birzhova diialnist – Economic Journal of the Volyn National University named after Lesya Ukrainka. SECTION V. Entrepreneurship, trade and stock exchange activities*, (4), 94-102.

12. Nikolaichuk, O.T. (2019). Marketynhova stratehiia: sutnist y osoblyvosti [Marketing strategy: essence and features]. *Halytskyi ekonomichniy visnyk – Galician Economic Bulletin*, (6(61)), 111-118.

13. Oliinyk, A.S., Turhelia, Yu.S., Sokolovska, Yu.Ye. (2020). Vyrobncho-marketynhovi stratehii antykrizovoho upravlinnia [Production and marketing strategies of anti-crisis management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (19-20), 110-116.

14. Popelo, O.V., Lysohor, I.C. (2023). Mekhanizm zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia marketynhovo-lohistychnoiu diialnistiu pidpriemstv v epokhu tsyfrovizatsii [Mechanism for ensuring effective management of marketing and logistics activities of enterprises in the era of digitalization]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (8), 48-52. <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1362/1372>.

15. 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 economy 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).

Отримано 26.01.2025

UDC 658.8:339.17

Oleksandr BilanenkoPhD Student, Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)**E-mail:** sanyasens16@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-8561-3937>

FEATURES OF DEVELOPING A MARKETING STRATEGY OF A TRADE ENTERPRISE

The article is devoted to the study of the features of developing a marketing strategy of a trade enterprise in modern conditions. The role of marketing in the formation and strengthening of a brand of a trade enterprise is analyzed. It is studied that marketing helps an enterprise to study the market and consumers; to form competitive advantages; to attract and retain customers; to increase sales volumes and profits; marketing helps to optimize pricing and assortment management; to develop a brand; to adapt to changes; to implement a marketing concept in the activities of a trade enterprise, etc. The marketing concept of the development of trade enterprises is outlined. It is argued that the main goal of a trade enterprise's marketing strategy is to create a sustainable competitive advantage in the market and ensure the long-term success of the business. It is determined that a marketing strategy helps an enterprise to determine the target audience; to formulate a unique value proposition; to choose effective marketing channels; to analyze the competitive environment; set clear marketing goals and key performance indicators; allocate a marketing budget.

It is established that the formation of a marketing strategy for a trading enterprise is an important process that determines the direction of the enterprise's activities in the market, ensures its competitiveness and profitability. It is studied that the features of the formation of a marketing strategy consist in the need for a deep analysis of the market, the competitive environment and the needs of the target audience. It is noted that it is important to take into account the specifics of the goods or services offered by the enterprise, as well as its internal capabilities and resources. It is proved that an effective marketing strategy must be flexible and adaptive to changes in the market situation, must involve the use of various marketing tools, such as advertising, PR, sales promotion to achieve the set goals. It is substantiated that the successful implementation of a marketing strategy requires constant monitoring and assessment of its effectiveness, which allows timely adjustment of actions and improvement of marketing activities, ensuring stable development and growth of the trading enterprise.

Keywords: marketing, marketing strategy, brand, retail enterprise.

Fig.: 2. References: 15.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-265-276](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-265-276)

УДК 339.138:004.9

JEL Classification: M31; M37; O33

Артур Іванович Мороз

аспірант

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

E-mail: a.moroz@e-u.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7609-6331>

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті розглянуто методологічні засади розробки цифрових маркетингових стратегій підприємств в умовах невизначеності бізнес-середовища. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі цифрового маркетингу в періоди криз (воєнних, економічних, технологічних), коли традиційні підходи до планування потребують перегляду. Проведено аналіз літератури та сучасних підходів до формування маркетингових стратегій у VUCA-середовищі (волатильному, невизначеному, складному та неоднозначному). Визначено основні принципи (гнучкість, адаптивність, проактивність, клієнтоорієнтованість, заснованість на даних) та моделі стратегічного планування (ітеративні, сценарні, ефектуальні) для цифрового маркетингу в нестабільних умовах. Наведено приклади успішної адаптації українських компаній до умов невизначеності, зокрема під час війни, через активне використання соціальних медіа, перегляд цільових ринків та продуктів, впровадження інновацій. З'ясовано, що в умовах криз доцільно застосовувати гібридні маркетингові стратегії, які поєднують довгострокове бачення з гнучким оперативним плануванням. За результатами дослідження сформульовано практичні рекомендації для бізнесу щодо розробки стійких цифрових маркетингових стратегій: інвестувати в цифрові канали та аналітику, розвивати динамічні здібності персоналу, вибудовувати сценарні плани та підтримувати тісний зв'язок із клієнтами.

Ключові слова: цифрові маркетингові стратегії; невизначеність; гнучкість; воєнний стан; економічна криза; адаптивний маркетинг; тенденції.

Бібл.: 12.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація бізнес-середовища та маркетингових практик є глобальним трендом, який значно прискорився внаслідок кризових явищ останніх років. Сучасне бізнес-середовище дедалі частіше характеризується високим рівнем невизначеності та мінливості, що ускладнює стратегічне планування маркетингу. Поняття VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) – волатильність, невизначеність, складність і неоднозначність – міцно увійшло в менеджмент для опису умов, у яких опиняються підприємства у XXI столітті [1].

Пандемія COVID-19, геополітичні конфлікти, технологічні зрушення та пов'язані з ними економічні потрясіння створили безпрецедентні умови невизначеності, у яких підприємствам доводиться розробляти та реалізовувати свої маркетингові стратегії. Особливо гостро ця проблема постає перед українськими підприємствами, які з 2022 року функціонують в умовах потрійної невизначеності: воєнної (пов'язаної з війною та безпекою), економічної (реcesії, інфляції) та технологічної (стрімкі зміни цифрових платформ і правил гри).

У такому контексті традиційні маркетингові підходи виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність розробки нових методологічних основ формування цифрових маркетингових стратегій. Цифровізація

відкриває широкі можливості для адаптації бізнесу до умов невизначеності, проте вимагає системного підходу до трансформації маркетингових концепцій та інструментів.

Маркетинг в умовах криз набуває критичного значення. Якщо традиційно під час потрясінь компанії скорочували витрати на маркетинг, то досвід останніх років продемонстрував протилежне: саме активне використання маркетингових інструментів, передусім цифрових, дозволяє утримати наявних клієнтів і залучити нових. Підприємства, які продовжують комунікувати з ринком і будувати бренд навіть у несприятливі часи, швидше відновлюють діяльність і зміцнюють позиції після кризи.

За даними досліджень, понад 82,4 % населення України має доступ до інтернету [2], а під час війни ця цифра навіть зросла, оскільки інтернет став основним джерелом інформації та платформою для комунікації. При цьому підприємства, які активно використовують цифрові канали комунікації, демонструють вищу стійкість до кризових явищ. Аналіз показує, що компанії, які інвестували в цифрову трансформацію своїх маркетингових стратегій, змогли швидше адаптуватися до нових реалій і забезпечити безперервність бізнес-процесів.

Малий та середній бізнес (МСБ), який відіграє ключову роль в економіці України, формуючи понад 99 % підприємств і значну частку робочих місць, особливо потребує методологічно обґрунтованих підходів до формування адаптивних маркетингових стратегій. Розуміння методологічних основ цього процесу дозволить підвищити життєздатність бізнесу, адаптивність до змін та конкурентоспроможність на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Проте методологічні аспекти формування цифрових маркетингових стратегій в умовах невизначеності залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, є потреба в розробці адаптивних моделей та інструментів, які б дозволили підприємствам ефективно використовувати цифрові технології для подолання кризових явищ і забезпечення сталого розвитку в післякризовий період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема цифрової трансформації маркетингу та еволюції маркетингових концепцій привертає значну увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Теоретичні засади цифрового маркетингу ґрунтовно досліджені у працях Ф. Котлера, Г. Армстронга, К. Келлера, які розглядають концептуальні зміни в маркетингу під впливом цифровізації. Ф. Котлер та інші [3] у своїх новітніх працях відзначають зміщення акцентів від транзакційного маркетингу до відносин із клієнтами та все більшого використання цифрових технологій, запропонувавши концепції «Marketing 4.0» та «Marketing 5.0».

В українському науковому середовищі протягом останніх років з'явилися ґрунтовні дослідження, присвячені розвитку цифрового маркетингу. О. В. Виноградова та Н. М. Недопако [4] дослідили генезу digital-маркетингу і показали, як із розвитком цифрових технологій еволюціонував маркетинг-

мікс підприємств. Вони наголошують, що завдяки цифровим каналам українські компанії змогли істотно розширити інформаційне поле своєї діяльності, знизити витрати на комунікації та підвищити ефективність взаємодії зі споживачами. Особливо цінним у їхній роботі є систематизація основних передумов формування digital-маркетингу та розробка еволюційного плато розвитку digital-маркетингу з виділенням ключових етапів: цифрове телебачення, e-mail-маркетинг, інтерактивні екрани, пошукова оптимізація, інфлюенс-маркетинг, контекстна реклама та SMM-маркетинг.

А. Квітка, А. Крамаренко, Д. Давидов та інші [5] провели ґрунтовне дослідження особливостей використання цифрових інструментів малими та середніми підприємствами України. Результати їхнього дослідження показали, що понад 55 % українських МСП постійно потребують аналізу даних у своїй діяльності, однак лише близько 17 % активно використовують Big Data та хмарні технології. Автори встановили, що основними цілями використання цифрових інструментів для українських МСП є: планування (45 %), дослідження ринку (23 %), прогнозування (13 %), а також пошук клієнтів (29 %), пошук постачальників (7 %) та рекрутинг персоналу (13 %). Особливо цінним є виявлений авторами взаємозв'язок між інноваційною діяльністю підприємств та інтенсивністю використання цифрових інструментів для бізнес-досліджень.

Дослідження також стосуються впливу глобальних криз на трансформацію маркетингу. М. Босовська, Л. Бовш, А. Охріменко [6] проаналізували цифрову трансформацію маркетингових технологій у сфері готельного бізнесу в умовах війни. Вони дійшли висновку, що цифрові маркетингові технології створюють інноваційну основу комунікаційних процесів із клієнтами, оптимізують операційні процеси та підсилюють клієнтоорієнтованість бізнесу.

Н. Назаренко та А. Ночовка [7] розглядають роль цифрових технологій саме в контексті післявоєнного відновлення економіки України. Вони систематизували основні принципи впровадження цифрового маркетингу в умовах воєнних дій, зокрема: використання прогресивних маркетингових прийомів, підтримка українського бізнесу, врахування змін цільової аудиторії, підтвердження надійності бізнесу та створення нових можливостей.

Питання впровадження технологій цифрового маркетингу в діяльність українських підприємств розглядаються в роботах Є. Крикавського, У. Гладко, Р. Черкес, Д. Шихабутдінова, Л. Іванченкової [8; 9; 10], які досліджують маркетингову діяльність підприємств в умовах цифрової економіки.

Н. Давиденко, А. Буряк, З. Тітенко, І. Дімітров також досліджуються проблеми розвитку інноваційної активності в Україні, пропонують кореляційно-регресійний аналіз для оцінки впливу фінансування на ефективність інновацій [11; 12].

Однак, незважаючи на численні дослідження, присвячені різним аспектам цифрової трансформації маркетингу, питання методологічних засад формування цифрових маркетингових стратегій в умовах невизначеності залишається недостатньо дослідженим.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Аналіз досліджень у сфері цифрового маркетингу свідчить про наявність певних прогалин у розумінні методологічних основ формування маркетингових стратегій в умовах невизначеності. Більшість досліджень зосереджені на технічних аспектах та окремих інструментах цифрового маркетингу, тоді як методологічні засади формування комплексних цифрових стратегій розглядаються фрагментарно.

Наявні дослідження не повною мірою враховують специфіку функціонування підприємств в умовах високої невизначеності, спричиненої такими факторами, як військові дії, пандемії, економічні кризи. Бракує системного підходу до розробки адаптивних маркетингових стратегій, які б забезпечували гнучкість та стійкість бізнесу в кризових умовах.

Існує потреба в розробці цілісної методології формування цифрових маркетингових стратегій, яка б враховувала специфіку сучасного бізнес-середовища, характеризуваного високим рівнем невизначеності, та пропонувала конкретні підходи, моделі та інструменти для розробки, впровадження та оцінки ефективності таких стратегій

Метою дослідження є розробка методологічних основ формування цифрових маркетингових стратегій підприємств в умовах високої невизначеності середовища.

Виклад основного матеріалу.

Формування ефективної цифрової маркетингової стратегії в умовах невизначеності вимагає розуміння ключових факторів, що впливають на бізнес-середовище та споживчу поведінку. На основі аналізу наукових джерел та практичного досвіду підприємств можна виділити такі особливості сучасного маркетингового середовища, які визначають підходи до розробки стратегій:

1. Високий рівень невизначеності – обумовлений зовнішніми факторами (війна, пандемія, економічна криза), що призводить до складності прогнозування розвитку ринків та споживчої поведінки.

2. Прискорена цифровізація споживчої поведінки – зміна каналів комунікації та купівлі, перехід значної частини споживачів в онлайн-простір, формування нових цифрових звичок.

3. Трансформація ціннісних орієнтацій споживачів – зміщення фокуса на безпеку, стабільність, підтримку локальних виробників, соціальну відповідальність бізнесу.

4. Фрагментація медіапростору – збільшення кількості каналів комунікації та платформ, що ускладнює побудову ефективних комунікаційних стратегій.

5. Технологічні інновації – швидкий розвиток технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних, доповненої реальності, що створюють нові можливості для маркетингу.

На основі опрацьованої літератури та виявлених закономірностей можна виділити кілька методологічних принципів, що лежать в основі ефективного формування цифрової маркетингової стратегії за умов невизначеності.

1. Принцип гнучкості та адаптивності. Стратегія має бути здатною до швидкого корегування у відповідь на зміну зовнішніх умов. Це означає перехід від жорстких багаторічних планів до ітеративного планування. Ітеративний (циклічний) підхід передбачає розбиття реалізації стратегії на короткі періоди (спринти), після кожного з яких оцінюються результати і вносяться корективи.

Такий agile-маркетинг запозичує практики гнучкої методології з IT-проектів: часті мінікампанії, A/B тестування повідомлень, швидкий зворотний зв'язок від аудиторії і оперативне внесення змін. Гнучкість також означає, що компанія готова перерозподілити бюджет між каналами, змінити пріоритетні сегменти або навіть здійснити pivot бізнес-моделі маркетингу (наприклад, перейти з офлайн-продажів на e-commerce) у короткий термін.

2. Принцип клієнтоорієнтованості та емпатії. В умовах невизначеності особливо важливо будувати стратегію, виходячи з актуальних потреб та настроїв клієнтів. Маркетингова стратегія має враховувати емоційний стан аудиторії, її проблеми та пріоритети у кризові часи.

Наприклад, під час війни споживачі цінують щирі комунікації та підтримку з боку брендів. Компанії, які стали ближчими до своїх споживачів через соціальні мережі, персональні повідомлення, корисний контент, змогли зберегти лояльність аудиторії. Досвід показує, що контент-маркетинг з акцентом на корисність і позитив стає ефективним інструментом: експертні статті, поради, історії, що надихають, допомагають утримати увагу клієнтів, навіть коли ті обмежують витрати.

Клієнтоорієнтованість також передбачає персоналізацію – індивідуальний підхід до різних сегментів. В епоху невизначеності сегменти можуть змінюватися (з'являються нові групи, наприклад, внутрішньо переміщені особи, чи люди, що втратили роботу), тож компанія має переглянути свою сегментацію і персоналізувати маркетинг під нові реалії.

3. Принцип заснованості на даних (data-driven). Невизначеність зменшується, коли рішення приймаються на основі об'єктивних даних, а не припущень. Методологічно правильною основою цифрової стратегії є постійний збір і аналіз релевантних маркетингових даних: метрик поведінки користувачів на сайтах та в додатках, аналітики соцмереж, даних продажів, опитувань споживачів тощо.

Сучасні інструменти бізнес-аналітики та Big Data дають змогу в реальному часі відстежувати зміни в попиті і вподобаннях. Наприклад, компанія може оперативно виявити через аналіз пошукових запитів, що споживачі почали шукати певний товар частіше, і швидко перебудувати маркетингову комунікацію під цей новий тренд.

В економічну кризу критично важливим є моніторинг ключових показників (KPI) та показників ефективності реклами (ROMI, CPA) з тим, щоб максимально ефективно використати обмежені бюджети. Принцип data-driven також тісно пов'язаний з інструментами прогнозової аналітики та штучного інтелекту: моделі машинного навчання можуть допомогти передбачати поведінку споживачів або результат кампанії, зменшуючи рівень невизначеності щодо вибору стратегії.

4. Принцип сценарності та проактивного планування. За високої невизначеності майбутнього, доцільно розробляти не один "статичний" стратегічний план, а кілька сценаріїв розвитку подій. Методологічно це оформлюється через сценарний підхід: маркетингова стратегія включає альтернативні плани дій на випадок різних ситуацій (наприклад, оптимістичний, базовий і песимістичний сценарії ринку).

Для кожного сценарію визначаються сигнали (тригери), які вказуватимуть, що реалізується саме цей варіант – і тоді компанія відповідно коригує маркетингову активність. Проактивність означає, що стратегія містить запобіжні заходи: наприклад, створення резерву бюджету на непередбачені кампанії, заготовки контенту «на чорний день» (шаблони повідомлень для кризового інформування), налагодження партнерств заздалегідь (щоб спільно реагувати на виклики). Такий проактивний підхід дозволяє не лише реагувати, але й випереджати деякі події.

5. Принцип інноваційності та безперервного навчання. Нестабільність часто відкриває нові можливості, тому стратегія повинна включати елемент експериментування та навчання. Маркетингова команда мусить бути готовою освоювати нові інструменти (наприклад, платформи для відеокommunікації, стрімінгові сервіси, AR/VR-технології для промоції, технології штучного інтелекту у рекламі тощо) швидше за конкурентів, аби отримати конкурентну перевагу.

Методологічно це значить закладати у стратегію час і ресурси на R&D у маркетингу – тестування інноваційних підходів у невеликих масштабах, проведення маркетингових експериментів. Безперервне навчання персоналу (learning agility) стає частиною стратегічної культури: компанії варто інвестувати в тренінги з цифрового маркетингу, аналітики даних, роботи з AI, щоб команда була оснащена актуальними знаннями.

Спираючись на вищеозначені принципи, можна запропонувати алгоритм розробки цифрової маркетингової стратегії в умовах невизначеності, який складається з таких етапів:

1. Діагностика середовища та ризиків. Збір розширеної інформації про ринок, конкурентів, споживачів; SWOT/PEST-аналіз з акцентом на невизначеності (виявлення факторів невизначеності). Наприклад, аналізуються потенційні воєнні ризики, економічні прогнози, технологічні тренди. На цьому етапі бажано сформулювати декілька сценаріїв розвитку ситуації (найгірший, базовий, найкращий).

2. Визначення гнучких цілей. Постановка цілей маркетингу, що узгоджуються із загальною бізнес-стратегією, з урахуванням різних сценаріїв. Цілі повинні бути SMART, але з можливістю ревізії. Наприклад: «збільшити онлайн-продажі на 15 % (± 5) % за 6 місяців» – це дає інтервал невизначеності. Також визначаються ключові показники ефективності (KPI) для моніторингу.

3. Розробка багатоваріантної стратегії. Створення ядра цифрової маркетингової стратегії, яка містить кілька варіантів тактик під кожен сценарій. Визначаються цільові сегменти і позиціонування бренда в нових умовах. На цьому етапі доцільно використовувати портфельний підхід: розподіл ресурсів на «основні» та «експериментальні» напрямки. Основні – перевірені канали та методи (SEO, email, базова реклама), експериментальні – нові (наприклад, пробний запуск реклами в новій соцмережі, тестування нового типу контенту).

4. Планування тактик і каналів. Деталізація, які цифрові канали використовувати і з яким посилом. Тактичний план має бути модульним: наприклад, підготувати набір контенту, який легко адаптувати під різні інформаційні приводи. Розробляється контент-план з урахуванням можливих змін (подій), медіаплан із закладеним резервом бюджету. Також прописуються дії на випадок кризових ситуацій (кризовий комунікаційний план).

5. Реалізація з принципами agile. Впровадження стратегії відбувається короткими циклами. Команда маркетингу впроваджує заплановані активності, постійно відстежуючи показники. Важливо налагодити швидкий обмін інформацією: щотижневі або навіть щоденні мітинги, щоб обговорити зміну метрик чи ситуації. Якщо якісь тактики не працюють або змінились зовнішні умови – швидко перебудовуються дії згідно з підготовленими альтернативами.

6. Моніторинг, аналіз і коригування. Постійний моніторинг KPI та зовнішніх індикаторів (новини ринку, поведінка конкурентів, споживацькі тренди). Регулярний аналіз ефективності: які канали дають результат, який ROI кампаній, динаміка відгуку клієнтів. На основі аналізу відбувається коригування як тактичних дій, так і за потреби стратегічних цілей. Наприклад, якщо через пів року після впровадження стратегії з'ясувалося, що ринок відновлюється швидше, компанія може підвищити цільові показники; або навпаки, в разі погіршення ситуації – сфокусуватися тільки на найбільш пріоритетних напрямках маркетингу.

Важливо зазначити, що в умовах невизначеності доцільно застосовувати гібридні маркетингові стратегії, які поєднують елементи оборонної (defensive) та наступальної (offensive) стратегій. Оборонна складова – це

захист наявної клієнтської бази, бренд-репутації, ключових конкурентних переваг. Наступальна – пошук нових можливостей, ніш, які відкрилися через зміни (наприклад, вихід на нові географічні ринки, якщо внутрішній впав; запуск нової послуги, актуальної в кризу).

Таким чином, методологія формування цифрової маркетингової стратегії під невизначеність відрізняється від класичного планування більшою кількістю розгалужень, зворотних зв'язків та вбудованих механізмів навчання в процесі. Це свого роду «живий» стратегічний документ, що еволюціонує разом зі зміною обставин.

Досвід українських підприємств, які ефективно адаптували свої цифрові маркетингові стратегії до умов війни, демонструє цінність таких підходів. Наприклад, компанії, які змогли швидко перебудувати свою цифрову інфраструктуру та комунікаційні канали, забезпечили безперервність бізнес-процесів навіть у найскладніші періоди. Особливо ефективними виявилися стратегії, які поєднували цифрові комунікації з соціальною відповідальністю та підтримкою національних цінностей

Розробка ефективних цифрових маркетингових стратегій повинна враховувати не лише поточні кризові умови, але і створювати підґрунтя для успішного розвитку в післякризовий період. Аналіз тенденцій розвитку цифрового маркетингу дозволяє виділити такі перспективні напрямки:

1. Інтеграція штучного інтелекту в маркетингові процеси. Технології штучного інтелекту дозволяють аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати поведінку споживачів, персоналізувати комунікації та оптимізувати маркетингові кампанії. У післякризовий період роль AI в маркетингу буде зростати, забезпечуючи підприємствам конкурентні переваги.

2. Розвиток омніканальності та безшовного клієнтського досвіду. Інтеграція різних каналів комунікації та продажів в єдину систему, яка забезпечує цілісний клієнтський досвід, стає критично важливою в умовах фрагментації споживчої поведінки.

3. Персоналізація на основі даних. Збір та аналіз даних про поведінку споживачів дозволяє створювати індивідуалізовані пропозиції та комунікації, що підвищує ефективність маркетингових зусиль. В післякризовий період персоналізація стане не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою для успішного функціонування на ринку.

4. Розвиток контент-маркетингу з фокусом на цінності. В умовах післякризового відновлення споживачі стають більш чутливими до цінностей, які транслює бренд. Контент-маркетинг, який відображає автентичні цінності та соціальну відповідальність бренду, буде набувати все більшого значення.

5. Впровадження технологій доповненої та віртуальної реальності. AR/VR технології відкривають нові можливості для взаємодії з клієнтами, особливо в секторах, де важливий візуальний досвід (ритейл, нерухомість, туризм). У післякризовий період ці технології стануть більш доступними та знайдуть ширше застосування в маркетингових стратегіях.

Для ефективного переходу від кризових стратегій до стратегій розвитку в післякризовий період підприємствам рекомендується:

- проводити регулярний аналіз змін у поведінці споживачів та ринкових трендах;
- інвестувати в розвиток цифрових компетенцій персоналу;
- формувати гнучку цифрову інфраструктуру, яка дозволяє швидко адаптуватися до змін;
- балансувати між короткостроковими тактиками виживання та довгостроковими стратегіями розвитку;
- застосовувати ітеративний підхід до впровадження змін, який дозволяє мінімізувати ризики та швидко отримувати зворотний зв'язок.

Висновки і пропозиції. В умовах високої невизначеності, спричиненої глобальними кризами та локальними конфліктами, традиційні маркетингові підходи виявляються недостатньо ефективними. Цифрова трансформація стає не просто стратегічним вибором, а необхідною умовою виживання та розвитку бізнесу. Проведене дослідження дозволило визначити ключові методологічні основи формування цифрових маркетингових стратегій, які забезпечують адаптивність та ефективність маркетингової діяльності в кризових умовах.

Унаслідок проведеного дослідження узагальнено методологічні основи, які допомагають компаніям формувати дієві цифрові маркетингові стратегії в умовах невизначеності. Нестабільне середовище – чи то викликане війною, економічною кризою або стрімким технологічним проривом – вимагає від маркетингу відмови від жорстких догм і переходу до гнучких, адаптивних підходів. Ключовими факторами успіху виявились:

1. Гнучкість та адаптивність стратегії. Компанії повинні закладати у свої маркетингові плани можливість швидких змін курсу.

2. Орієнтація на клієнта й суспільство. Розуміння потреб, страхів і цінностей своєї аудиторії в кризовий час є неодмінною умовою релевантного маркетингу. Обґрунтованість даними. Використання даних у реальному часі для прийняття рішень мінімізує невизначеність.

3. Сценарне та проактивне мислення. Стратегічне планування має передбачати альтернативи на випадок різних обставин.

4. Інноваційність і навчання. Готовність експериментувати з новими підходами (контент, канали, технології) дає шанс випередити конкурентів і виявити нові джерела зростання навіть у важкі часи.

Для українських підприємств, що переживають нині воєнні та економічні потрясіння, цифровий маркетинг став не просто інструментом просування, а питанням виживання та розвитку. Практичний досвід показав, що ті компанії, які швидко адаптували свої стратегії – перейшли в онлайн, перебудували комунікацію, знайшли нові ніші – не лише втрималися, а й змогли зміцнити конкурентні позиції. З іншого боку, бізнеси, що проігнорували зміни або "заморозили" маркетинг, втратили ринкові можливості і контакт зі своїми клієнтами.

На основі проведеного дослідження можна сформулювати наступні практичні рекомендації для підприємств:

1. Інвестувати в цифрову присутність. Забезпечити багатоканальну комунікацію з клієнтами (сайт, соцмережі, месенджери, email) та підтримувати її актуальність.

2. Розробити план дій на різні випадки. Створити кризовий маркетинговий план, який можна розгорнути негайно (наприклад, пакет готових повідомлень, перелік каналів для екстреної комунікації) та регулярно його оновлювати.

3. Будувати спільноту навколо бренду. Залучати клієнтів до взаємодії – через соціальні ініціативи, контент, програми лояльності. Спільнота лояльних споживачів допомагає бізнесу триматися на плаву за будь-яких умов.

4. Використовувати дані та аналітику як «радар». Постійно відстежувати зміну поведінки клієнтів, ефективність каналів, сигналів ринку. Для цього варто освоїти сучасні аналітичні панелі, дашборди, індикатори раннього попередження.

5. Розвивати навички команди. Навчати співробітників принципів agile, роботі з новими digital-інструментами, стимулювати культуру швидкого обміну знаннями всередині компанії. Команда, що розуміє принципи динамічного маркетингу, сама генеруватиме рішення під невизначені виклики.

Подальші дослідження в цій сфері доцільно спрямувати на розробку галузевих моделей цифрової трансформації маркетингу, які б враховували специфіку різних секторів економіки, а також на створення методик оцінки довгострокового впливу цифрових маркетингових стратегій на стійкість та конкурентоспроможність підприємств у післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Pașcalău S.-V. The VUCA concept in the digital sphere / S.-V. Pașcalău // *Agora International Journal of Economical Sciences*. 2023. No. 1. С. 102-107.

2. Kemp S. Digital 2025: Ukraine [Electronic resource] / S. Kemp // *DataReportal*. – Accessed mode: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine>.

3. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / пер. з англ. ; Ф. Котлер, Г. Картаджайя, І. Сетіаван. – Київ : КМ-БУКС, 2021. – 208 с.

4. Виноградова О. В. Digital-маркетинг: еволюція розвитку в Україні / О. В. Виноградова, Н. М. Недопако // *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. – 2021. – № 18. DOI: 10.20535/2307-5651.18.2021.240678.

5. Digital business research for small and medium-sized enterprises: The case of Ukraine / Anton Kvitka, Anna Kramarenko, Denys Davydov, Maryna Pasmor, Olga Diachek // *Problems and Perspectives in Management*. – 2021. – Vol. 19, Iss. 1. – Pp. 177-184. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.15](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.15).

6. Босовська М. Цифрова трансформація технологій маркетингу / М. Босовська, Л. Бовш, А. Охріменко // *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. – 2022. – № 144(4). – С. 52–71. DOI: 10.31617/1.2022(144)04.

7. Nazarenko N. The application of digitization and digital marketing for the recovery of Ukraine's economy / N. Nazarenko, A. Nochovka // *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Economic Series*. – 2024. – No. 106. DOI: 10.26565/2311-2379-2024-106-04.

8. Актуальність впровадження CRM-систем на підприємствах / І. Петецькі, Є. Крикавський, У. Гладій, Р. Черкес // Академічні візії. – 2023. – Вип. 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7813550>.

9. Шихабутдінова Д. Вплив штучного інтелекту на маркетинг: що очікувати у 2025 році [Електронний ресурс] / Д. Шихабутдінова // The Page. – Ресурс доступу: <https://thepage.ua/ua/experts/vpliv-shtuchnogo-intelektu-na-marketing-sho-ochikuvati-u-2025-roci>.

10. Харахаш О. В. Роль цифрових маркетингових стратегій у розвитку малого та середнього бізнесу в умовах економічного відновлення України / О. В. Харахаш, Л. В. Іванченкова // Економіка харчової промисловості. – 2024. – Т. 16, № 4. – С. 22-28.

11. Davydenko N. Financial support for the development of innovation activities [Electronic resource] / N. Davydenko, A. Buriak, Z. Titenko // *Intelektinè Ekonomika*. – 2019. – № 13(2). – Pp. 144–151. – Accessed mode: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=831306>.

12. Comparative study of main determinants of entrepreneurship intentions of business students [Conference session] / I. Dimitrov, N. Davydenko, A. Lotko, A. Dimitrova // 2019 International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS). – 2019, March. – Pp. 1–4.

References

1. Paşcalău, S.-V. (2023). The VUCA concept in the digital sphere. *Agora International Journal of Economical Sciences*, (1), 102-107.

2. Kemp, S. (2025). Digital 2025: Ukraine. *DataReportal*. <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine>.

3. Kotler, F., Kartadzhaiia, H., & Setiavan, I. (2021). *Marketynh 4.0. Vid tradytsiinoho do tsyfrovoho [Marketing 4.0. From Traditional to Digital]*. KM-BUKS.

4. Vynogradova, O.V., & Nedopako, N.M. (2021). Digital-marketynh: evoliutsiia rozvytku v Ukraini [Digital marketing: evolution of development in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» – Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, (18). DOI: 10.20535/2307-5651.18.2021.240678.

5. Kvitka, A., Kramarenko, A., Davydov, D., Pasmor, M., & Diachek, O. (2021). Digital business research for small and medium-sized enterprises: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 177-184. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.15](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.15).

6. Bosovska, M., Bovsh, L., & Okhrimenko, A. (2022). Tsyfrova transformatsiia tekhnolohii marketynhu [Digital transformation of marketing technologies]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelnno-ekonomichnoho universytetu – Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics*, (144(4)), 52-71. DOI: 10.31617/1.2022(144)04.

7. Nazarenko, N., & Nochovka, A. (2024). The application of digitization and digital marketing for the recovery of Ukraine's economy. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Economic Series*, (106). DOI: 10.26565/2311-2379-2024-106-04.

8. Petetski, I., Krykavskiy, Ye., Hladii, U., & Cherkes, R. (2023). Aktualnist vprovadzhennia CRM-system na pidpriemstvakh [The relevance of implementing CRM systems in enterprises]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 18. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7813550>.

9. Shykhabutdinova, D. (2025). Vplyv shtuchnogo intelektu na marketynh: shcho ochikuvaty u 2025 rotsi [The impact of artificial intelligence on marketing: what to expect in 2025]. (2025). *The Page*. <https://thepage.ua/ua/experts/vpliv-shtuchnogo-intelektu-na-marketing-sho-ochikuvati-u-2025-roci> (accessed March 20, 2025).

10. Kharakhash, O. V., & Ivanchenkova, L. V. (2024). Rol tsyfrovyykh marketynhovykh stratehii u rozvytku maloho ta serednoho biznesu v umovakh ekonomichnoho vidnovlennia Ukrainy [The role of digital marketing strategies in the development of small and medium-sized businesses in the conditions of economic recovery of Ukraine]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti – Economics of the Food Industry*, 16(4), 22-28.

11. Davydenko, N., Buriak, A., & Titenko, Z. (2019). Financial support for the development of innovation activities. *Intelektinē Ekonomika*, 13(2), 144-151. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=831306>.

12. Dimitrov, I., Davydenko, N., Lotko, A., & Dimitrova, A. (2019, March). Comparative study of main determinants of entrepreneurship intentions of business students [Conference session]. *2019 International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS)* (pp. 1-4).

Отримано 22.01.2025

UDC 339.138:004.9

Artur Moroz

Postgraduate Student

Private Higher Educational Institution "European University"

E-mail: a.moroz@e-u.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7609-6331>

METHODOLOGICAL BASIS OF FORMING DIGITAL MARKETING STRATEGIES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The article explores the methodological foundations of developing digital marketing strategies in conditions of uncertainty, with particular attention to the challenges faced by Ukrainian businesses during wartime and economic instability. The relevance of the study lies in the need to adapt strategic marketing approaches to the VUCA environment characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity where traditional models no longer offer sufficient flexibility. The research reviews theoretical literature on strategic planning in unstable environments and identifies key principles for effective digital marketing strategy development, including agility, data-driven decision-making, customer-centricity, proactiveness, and iterative planning. It outlines methodological approaches such as scenario-based planning, effectuation logic, and hybrid models combining long-term vision with flexible execution. The study integrates examples from Ukrainian enterprises that successfully navigated wartime uncertainty by transitioning to online communication, reconfiguring marketing tactics, engaging in cause-related marketing, and expanding through omnichannel and socially responsible strategies. A special focus is placed on the growing role of social media, digital loyalty programs, and AI-based analytics in sustaining marketing effectiveness. The article also considers emerging global trends such as personalization, automation, ethical branding, and content diversification, that shape digital marketing in turbulent times. The authors emphasize the strategic importance of building internal resilience, fostering innovation, and embedding real-time data monitoring into the marketing process. Recommendations are provided for business practitioners on how to structure adaptive and resilient marketing systems capable of withstanding shocks and capturing new opportunities under uncertainty. The study contributes to the broader discourse on marketing transformation by linking methodological theory with practical lessons from crisis-affected markets.

Keywords: digital marketing strategy; uncertainty; flexibility; wartime; economic crisis; adaptive marketing, trends.

References: 12.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-277-286](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-277-286)

УДК 338.24

JEL Classification: I10, I18

Богдан Дмитрович Фіщук

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: b_fishchuk@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6903-1071>

Назарій Дмитрович Фіщук

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: n_fishchuk@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2616-4289>

**МЕХАНІЗМ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
ТА МІНЛИВОГО БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА**

Стаття присвячена дослідженню механізмів адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я під впливом процесів цифровізації та в контексті мінливого безпекового середовища. Доведено, що сфера охорони здоров'я відіграє ключову роль у суспільному розвитку та є основою збереження генофонду нації. Здійснено оцінку непрямих втрат сфери охорони здоров'я в Україні. Аргументовано, що в умовах сучасних викликів адаптивне управління розвитком закладів охорони здоров'я набуває стратегічного значення, оскільки потребує не лише фізичного відновлення інфраструктури, а й ефективних механізмів цифрової трансформації, фінансової стабілізації та адаптації до мінливого безпекового середовища. Встановлено, що адаптивний механізм управління змінами в закладах охорони здоров'я має включати низку ключових елементів, що забезпечуватимуть їх ефективне функціонування та розвиток в умовах цифровізації та нестабільного безпекового середовища. Проаналізовано, що адаптивне управління у сфері охорони здоров'я реалізується через систему механізмів, що забезпечують ефективне реагування на виклики цифрової трансформації, динамічні зміни безпекового середовища, конкурентний тиск та внутрішні фактори, що сприяють досягненню стратегічних цілей медичних установ, зниженню негативного впливу зовнішніх загроз і усуненню суперечностей у процесі їхньої діяльності.

Ключові слова: адаптивне управління; заклади охорони здоров'я; інноваційний розвиток; цифровізація; цифрові технології, безпека.

Табл.: 1. Рис.: 1. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. Сучасна система охорони здоров'я функціонує в умовах постійних змін та викликів, які зумовлені як зовнішніми загрозами, так і внутрішніми трансформаціями. Це також і динамічні зміни безпекового середовища, глобальні пандемії та інші чинники, які вимагають від закладів охорони здоров'я гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових умов. Одночасно, впровадження цифрових технологій стає невід'ємною складовою сучасного управління, відкриваючи широкі можливості для інновацій, але водночас ставлячи нові виклики, які потребують оперативного та ефективного вирішення.

Заклади охорони здоров'я мають забезпечувати стійкість, інноваційність та конкурентоспроможність у мінливому середовищі, що вимагає використання адаптивних механізмів управління, які повинні враховувати вплив цифровізації, а також передбачати ефективне управління ризиками в умовах невідомості. Недостатня інтеграція цифрових технологій та низький рівень

готовності медичних установ до їхнього впровадження обмежують їхню здатність забезпечувати високу якість медичних послуг. Водночас неефективне управління ризиками, пов'язаними з цифровою трансформацією, може призвести до збоїв у роботі закладів, втрати даних і зниження довіри пацієнтів.

Таким чином, актуалізується означена проблематика дослідження в контексті визначення основних елементів механізму адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я, який враховував би динамізм цифрової трансформації та забезпечував їхню стійкість і ефективність у мінливому безпековому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика адаптивного управління відображена у працях таких науковців як О. М. Полінкевич [4], Н. В. Прямухіна [7], Л. І. Фесік [9], В. Ю. Халіна [12] та ін. Окремі аспекти формування організаційно-економічного механізму управління закладом охорони здоров'я розкрито у працях О. А. Мартинюк [11], О. А. Музики-Стефанчук [3] та ін. Проте сучасні виклики, зокрема війна, зміни в економічному середовищі та швидкий розвиток технологій вимагають гнучкості та здатності медичних закладів адаптуватися до нових реалій. Подальше вивчення цього питання дозволить не тільки оптимізувати управлінські процеси в охороні здоров'я, але й розробити ефективні стратегії для інтеграції новітніх технологій, що сприятиме підвищенню якості медичних послуг.

Метою статті є характеристика механізму адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації та мінливого безпекового середовища в розрізі основних складових.

Виклад основного матеріалу. Війна завдала системі охорони здоров'я України масштабних втрат, які включають як прямі, так і непрямі фінансові збитки. Прямі втрати, пов'язані з руйнуванням та пошкодженням медичних закладів, оцінюються у 3,12 млрд \$ (інформація станом на початок 2024 року) [2]. Непрямі фінансові втрати перевищують 11 млрд \$ (інформація станом на 1 липня 2024 року) і здебільшого спричинені тимчасовим зупиненням діяльності закладів через безпекові ризики та виїзд пацієнтів за межі країни (табл. 1) [1]. В умовах таких викликів адаптивне управління розвитком закладів охорони здоров'я набуває стратегічного значення, оскільки потребує не лише фізичного відновлення інфраструктури, а й ефективних механізмів цифрової трансформації, фінансової стабілізації та адаптації до мінливого безпекового середовища.

Таблиця 1

*Оцінка непрямих втрат сфери охорони здоров'я в Україні
станом на 1 липня 2024 року*

Види втрат	Оцінка втрат, \$ млрд
Зменшення доходів сектору	11,040
Витрати на демонтаж та вивезення будівельних відходів	0,312
Загальні непрямі втрати сектору	11,352

Джерело: [1].

Сфера охорони здоров'я відіграє ключову роль у суспільному розвитку та є основою збереження генофонду нації. У сучасних умовах воєнного стану вдосконалення системи охорони здоров'я має вирішальне значення для збереження здоров'я населення України [8]. Тому, зважаючи на динамічність середовища, актуалізуються питання використання адаптивних механізмів управління сучасних бізнес-структур, адаптуючи їх до специфіки функціонування закладів охорони здоров'я, особливістю діяльності яких є те, що крім традиційних бізнес-завдань, вони повинні забезпечувати надання якісних медичних послуг, що вимагає адаптації існуючих механізмів управління до специфічних потреб медичних установ.

Адаптивне управління являє собою самостійну управлінську концепцію, спрямовану на оптимізацію ключових параметрів і врахування динамічних змін для відповідності сучасним умовам функціонування. Воно забезпечує ефективне планування, прогнозування та моніторинг, а також сприяє впровадженню гнучких і інноваційних підходів до управлінських процесів [7, с. 16]. Також адаптивне управління розглядають через призму аналізу його структури та основних компонентів; як діяльність, що забезпечує підтримку; як самостійну управлінську функцію, а також крізь призму системного підходу [12]. У свою чергу адаптивне управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації потребує гнучкого підходу, стратегічного планування та взаємодії, що дозволяє ефективно впроваджувати інноваційні технології й оптимізувати процеси для підвищення якості медичних послуг [10, с. 285].

Функції механізму адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації та змінного безпекового середовища формуються на основі алгоритму управлінського процесу, побудованого на адаптивних засадах:

- виникнення зовнішніх і внутрішніх факторів впливу (стимулів), що ініціюють реакцію закладу охорони здоров'я на виклики цифровізації та безпекових загроз;
- збір, аналіз і оцінка інформації для усвідомлення потреби в коригуванні управлінських рішень відповідно до актуальної ситуації;
- колективне формування стратегічних і тактичних цілей розвитку, трансформація цих цілей у внутрішні мотиваційні механізми персоналу;
- розробка адаптивних моделей управління, де загальні параметри визначають керівні органи, а локальна адаптація здійснюється на рівні виконавців через вибір оптимальних критеріїв реалізації;
- самоорганізація та інтеграція управлінських рішень через узгодження цілей, координацію дій і впровадження адаптивних моделей у роботу закладу;
- постійний моніторинг і самокоригування виконавцями, аналіз ефективності рішень шляхом порівняння вихідних і досягнутих результатів за принципом «вхід-вихід»;

– прогностичне регулювання на основі спільного аналізу (керівник-виконавець), прогнозування подальших змін і внесення коректив у поточні управлінські моделі відповідно до виявлених можливостей і ризиків [9].

Такий підхід забезпечує стійкість та ефективність управління закладами охорони здоров'я в умовах динамічних змін і цифрової трансформації. При цьому адаптивний механізм управління змінами в закладах охорони здоров'я має включати низку ключових елементів, що забезпечуватимуть їх ефективне функціонування та розвиток в умовах цифровізації та нестабільного безпекового середовища, зокрема:

– виокремлення суб'єкта й об'єкта управління, де в ролі суб'єкта може виступати керівництво закладу охорони здоров'я або спеціалізовані підрозділи, відповідальні за управління змінами, тоді як об'єктом є конкретні напрями діяльності, що потребують адаптації до нових умов, зокрема викликаних впливом воєнного стану, пандемією чи впровадженням цифрових технологій у рамках Індустрії 4.0;

– адаптивний механізм має враховувати джерела змін, які можуть бути як зовнішніми (вимоги законодавства, суспільні очікування, технологічний прогрес), так і внутрішніми (ресурсні можливості, організаційна культура). Важливо, щоб запроваджувані зміни відповідали зовнішнім викликам, таким як зростання конкуренції, потреба в забезпеченні кібербезпеки чи вимоги до інноваційності медичних послуг;

– врахування процесної складової як комплексу дій, спрямованих на аналіз поточного стану, розробку стратегій адаптації, впровадження змін та контроль їх результатів. У межах цього підходу важливо розглядати управління як динамічний процес, який включає не лише реалізацію поточних завдань, а й створення умов для довгострокового розвитку;

– ефективність механізму має забезпечуватись завдяки застосуванню різноманітних інструментів, методів і важелів. До них можна віднести системну оцінку стану закладу, аудит ключових процесів, стратегічний аналіз ризиків і можливостей, а також інтеграцію інноваційних технологій;

– стратегічний і антикризовий потенціал закладів охорони здоров'я є критично важливим компонентом адаптивного управління. Це передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, зокрема змін, пов'язаних із наслідками пандемії COVID-19, інтеграцією Індустрії 4.0, а також впровадженням інноваційних практик у медичну діяльність. Моніторинг повинен враховувати специфіку галузі, етапи життєвого циклу закладу та перспективи розвитку медичного сектору в умовах цифровізації [4-6].

Механізм дозволяє закладам охорони здоров'я адаптивно реагувати на виклики мінливого середовища, забезпечуючи їхню стійкість, конкурентоспроможність та здатність впроваджувати інноваційні рішення.

Таким чином, адаптивне управління у сфері охорони здоров'я реалізується через систему механізмів, що забезпечують ефективне реагування на виклики цифрової трансформації, динамічні зміни безпекового середовища,

конкурентний тиск та внутрішні фактори (рис. 1). Вони сприяють досягненню стратегічних цілей медичних установ, зниженню негативного впливу зовнішніх загроз і усуненню суперечностей у процесі їхньої діяльності.



Рис. 1. Основні складові механізму адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я

Джерело: розроблено авторами.

Кожна зі складових має власне забезпечення, що включає нормативно-правові акти, методичні підходи, економіко-математичні моделі, спеціалізовані програмні продукти та управлінські інструменти. Законодавчі та нормативні документи визначають основні правила й стандарти діяльності, аналітичні методи та моделі допомагають оцінювати ефективність управлінських рішень, а цифрові технології сприяють автоматизації процесів та підвищенню якості медичних послуг. Комплексне застосування цих елементів забезпечує стійкість і гнучкість системи охорони здоров'я в умовах цифровізації та нестабільного безпекового середовища.

Погоджуємось з О. А. Мартинюк, Н. Л. Кусик, О. В. Рудінською, В. І. Криленко, що формування організаційно-економічного механізму управління закладом охорони здоров'я повинен бути спрямований на забезпечення його сталого розвитку та включати кілька ключових складових: правову систему, функціональну систему бізнес-процесів, систему бізнес-процесів підтримки та забезпечення, а також систему бізнес-процесів розвитку. Правова система охоплює нормативно-правові акти та стандарти, які регулюють діяльність закладів охорони здоров'я. Вона передбачає встановлення вимог щодо матеріально-технічного оснащення медичних установ, використання сучасного діагностичного та лікувального обладнання відповідно до стандартів і клінічних протоколів, а також забезпечення медичних закладів необхідним кадровим ресурсом. Функціональна система бізнес-процесів включає основні аспекти діяльності закладів охорони здоров'я, зокрема надання медичних послуг, формування та управління пакетами послуг, ведення баз даних пацієнтів і постачальників. Система бізнес-процесів підтримки та забезпечення охоплює організаційно-господарські аспекти функціонування медичних установ, зокрема утримання приміщень, закупівлю медикаментів, медичного обладнання, а також адміністративно-господарську діяльність. Система бізнес-процесів розвитку спрямована на стратегічне управління закладом охорони здоров'я та включає такі елементи, як фінансове управління, маркетинг, контроль якості медичних послуг, кадрову політику, соціальну відповідальність, а також взаємодію з державними органами влади, такими як Міністерство охорони здоров'я України та Національна служба здоров'я України [11].

Система охорони здоров'я зазнає значних змін: періодичні обстеження замінюються онлайн-діагностикою; Інтернет речей дає можливість за допомогою датчиків та сенсорів здійснювати безперервний моніторинг здоров'я пацієнтів; оператори медичних послуг і супутніх інфраструктур переходять на цифрові платформи, що значно підвищує ефективність, якість та функціональність медичних систем в умовах цифровізації [3, с. 361]. Усі ці зміни мають враховуватись при розробці механізму адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах мінливого безпекового середовища.

Отже, впровадження адаптивних механізмів управління розвитком закладів охорони здоров'я дозволяє оптимізувати ресурси та зберегти баланс між наданням медичних послуг та підтримкою економічної стабільності закладів, що є важливим для сталого розвитку та відновлення галузі в умовах постійних змін.

Висновки та пропозиції. Розвиток закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації та нестабільного безпекового середовища потребує гнучких та ефективних управлінських рішень, спрямованих на збереження та модернізацію медичної інфраструктури. Масштабні руйнування медичних установ,

значні фінансові втрати та зміни у структурі надання медичних послуг вимагають створення адаптивного механізму управління, який поєднуватиме стратегічне планування, використання цифрових технологій та кризове реагування. Цей механізм має забезпечити стійкість медичних закладів, збереження доступності та якості медичних послуг, а також їхню відповідність сучасним викликам та потребам населення.

Значні прямі та непрямі фінансові втрати у сфері охорони здоров'я створюють серйозні виклики для її подальшого розвитку. Подолання цих викликів можливе завдяки впровадженню нових фінансових механізмів адаптації, які включатимуть ефективний перерозподіл ресурсів, пошук додаткових джерел фінансування, зокрема міжнародної допомоги, та розвиток державно-приватного партнерства.

Цифровізація стає ключовим фактором у підвищенні ефективності роботи медичних закладів. Використання електронних медичних систем, телемедицини, автоматизації та аналітичних платформ дозволяє значно покращити якість медичних послуг, скоротити час на прийняття рішень і підвищити рівень персоналізованого підходу до лікування пацієнтів. Крім того, цифрові технології сприяють оперативному реагуванню на зміни в безпековому середовищі.

Таким чином, механізм адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я має базуватися на поєднанні фінансових, цифрових, організаційних та правових компонентів. Комплексний підхід дозволить не лише мінімізувати негативні наслідки війни, а і сприяти довгостроковій стійкості та модернізації медичної системи України.

Список використаних джерел

1. Звіт про непрямі фінансові втрати економіки внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 липня 2024 року [Електронний ресурс] / Київська школа економіки. – Режим доступу: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf.
2. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року [Електронний ресурс] / Київська школа економіки. – Режим доступу: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf.
3. Музика-Стефанчук О. А. Система охорони здоров'я в умовах цифровізації та реформування фінансування / О. А. Музика-Стефанчук, М. О. Стефанчук, Н. Я. Якимчук // Аналітично-порівняльне правознавство. – 2023. – № 5. – С. 359-365. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.05.64>.
4. Полінкевич О. М. Адаптивний механізм управління змінами у бізнес-структурах в умовах COVID-19 / О. М. Полінкевич // European scientific journal of Economic and Financial innovation. – 2020. – №2(6). – С. 173-182. DOI: <http://doi.org/10.32750/2020-0216>.
5. Попело О. Організаційно-економічний механізм запобігання корупції в органах влади в контексті забезпечення ефективного регулювання системи охорони здоров'я [Електронний ресурс] / О. Попело // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – № 6. – Т. 2. – С. 318-322. – Режим доступу: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=16534>.
6. Попело О. В. Фінансове забезпечення сфери охорони здоров'я в умовах трансформаційних викликів / О. В. Попело, Н. С. Островська // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 12. – С. 13-19. DOI: [10.32702/2306-6814.2023.12.13](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.13).

7. Прямухіна Н. В. Теоретичні засади адаптивного управління у аграрній сфері регіону / Н. В. Прямухіна, О. Г. Мокрій // Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2019. – № 6. – С. 7-18.

8. Тенденції розвитку системи охорони здоров'я в умовах децентралізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/tendentsiyi-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh>.

9. Фесік Л. І. Адаптивне управління: еволюція поняття та сутнісна характеристика [Електронний ресурс] / Л. І. Фесік. – Режим доступу: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_5/29.pdf.

10. Фіщук Н. Д. Адаптивне управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації / Н. Д. Фіщук, Б. Д. Фіщук // Науковий вісник Полісся. – 2024. – № 1(28). – С. 276-289. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-276-289](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-276-289).

11. Формування організаційно-економічного механізму управління закладом охорони здоров'я в сучасній парадигмі розвитку / О. А. Мартинюк, Н. Л. Кусик, О. В. Рудінська, В. І. Криленко // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-56>.

12. Халіна В. Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством / В. Ю. Халіна, Ю. В. Колбасинський // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>.

References

1. *Kyivska shkola ekonomiky*. (2024). Zvit pro nepriami finansovi vtraty ekonomiky vnaslidok viiskovoi ahresii rosii proty Ukrainy stanom na 1 lyupnia 2024 roku [Report on indirect financial losses of the economy due to Russian military aggression against Ukraine as of July 1, 2024]. https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf.

2. *Kyivska shkola ekonomiky*. (2024). Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvannya vnaslidok viiskovoi ahresii 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]. https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf.

3. Muzyka-Stefanchuk, O.A., Stefanchuk, M.O., Yakymchuk, N.Ya. (2023). Systema okhorony zdorovia v umovakh tsyfrovizatsii ta reformuvannya finansuvannya [Health care system in the context of digitalization and financing reform]. *Analychno-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and comparative law*, (5), 359-365. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.05.64>.

4. Polinkevych, O.M. (2020). Adaptivnyi mekhanizm upravlinnia zminamy u biznes-strukturakh v umovakh COVID-19 [Adaptive mechanism for managing changes in business structures in the context of COVID-19]. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, (2(6)), 173-182. <http://doi.org/10.32750/2020-0216>.

5. Popelo, O. (2022). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm zapobihannya koruptsii v orhanakh vlady v konteksti zabezpechennia efektyvnoho rehuliuвання systemy okhorony zdorovia [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 Khmelnytsky National University*, 2(6), 318-322. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=16534>.

6. Popelo, O.V., Ostrovska, N.S. (2023). Finansove zabezpechennia sfery okhorony zdorovia v umovakh transformatsiinykh vyklykiv [Financial support of the health sector in the context of transformational challenges]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (12), 13-19. DOI: [10.32702/2306-6814.2023.12.13](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.13).

7. Priamukhina, N.V., Mokrii, O.H. (2019). Teoretychni zasady adaptivnoho upravlinnia u aharnii sferi rehionu [Theoretical principles of adaptive management in the agricultural sector of the region]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economics, finance, management: current issues of science and practice*, (6), 7-18.

8. Tendentsii rozvytku systemy okhorony zdorovia v umovakh detsentralizatsii [Trends in the development of the health care system in the context of decentralization]. (2024). <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/tendentsiyi-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh>.

9. Fesik, L.I. (n.d.). *Adaptivne upravlinnia: evoliutsiia poniattia ta sutnisna kharakterystyka [Adaptive management: the evolution of the concept and its essential characteristics]*. http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_5/29.pdf.

10. Fishchuk, N.D., Fishchuk, B.D. (2024). Adaptivne upravlinnia rozvytkom zakladiv okhorony zdorovia v umovakh tsyfrovizatsii [Adaptive management of the development of health care institutions in the context of digitalization]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, (1(28)), 276-289. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-276-289](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-276-289).

11. Martyniuk, O.A., Kusiuk, N.L., Rudinska, O.V., Krylenko, V.I. (2024). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia zakladom okhorony zdorovia v suchasni paradyhmi rozvytku [Formation of organizational and economic mechanism of management of health care institution in the modern paradigm of development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-56>.

12. Khalina, V.Yu., Kolbasynskyi, Yu.V. (2024). Teoretychne pidgruntia adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom [Theoretical basis of adaptive enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>.

Отримано 14.01.2025

UDC 338.24

Bohdan Fishchuk

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

E-mail: b_fishchuk@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-6903-1071>

Nazarii Fishchuk

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

E-mail: n_fishchuk@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-2616-4289>

MECHANISM FOR ADAPTIVE MANAGEMENT OF HEALTHCARE INSTITUTION DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION AND CHANGING SECURITY ENVIRONMENT

The article is devoted to the study of mechanisms for adaptive management of the development of healthcare institutions under the influence of digitalization processes and in the context of a changing security environment. It is proven that the healthcare sector plays a key role in social development and is the basis for preserving the nation's gene pool. An assessment of indirect losses in the healthcare sector in Ukraine was carried out. According to data as of July 1, 2024, direct losses associated with the destruction and damage of medical institutions are estimated at \$3.12 billion. Indirect financial losses exceed \$11 billion and are mostly caused by the suspension of the activities of institutions due to security risks and the departure of patients outside the country. It is argued that in the context of modern challenges, adaptive management of the development of healthcare institutions is gaining strategic importance, as it requires not only the physical restoration of infrastructure, but also effective mechanisms for digital transformation, financial stabilization, and adaptation to a changing security environment.

It has been studied that the functions of the mechanism of adaptive management of the development of healthcare institutions in the conditions of digitalization and a changing security environment are formed on the basis of the algorithm of the management process built on adaptive principles, namely: the emergence of external and internal factors of influence (incentives), the collective formation of strategic and tactical development goals, the transformation of these goals into internal motivational mechanisms of personnel, the development of adaptive management models, self-organization and integration of management decisions through the coordination of goals, coordination of actions and the implementation of adaptive models in the work of the institution, constant monitoring and self-correction by executors, analysis of the effectiveness of decisions, predictive regulation based on joint analysis (manager-executor), forecasting further changes and making adjustments to current management models in accordance with the identified opportunities and risks.

It has been established that the adaptive mechanism of change management in healthcare institutions should include a number of key elements that will ensure their effective functioning and development in the conditions of digitalization and an unstable security environment. It is analyzed that adaptive management in the healthcare sector is implemented through a system of mechanisms that ensure effective response to the challenges of digital transformation, dynamic changes in the security environment, competitive pressure and internal factors that contribute to achieving the strategic goals of medical institutions, reducing the negative impact of external threats and eliminating contradictions in the process of their activities. It is proven that the healthcare system is undergoing significant changes in the context of digitalization, namely: periodic examinations are replaced by online diagnostics; the Internet of Things makes it possible to continuously monitor patient health using sensors; operators of medical services and related infrastructures are switching to digital platforms, etc.

Keywords: adaptive management; healthcare institutions; innovative development; digitalization; digital technologies; security.

Table: 1. Fig.: 1. References: 12.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-287-300](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-287-300)

УДК 336.77:330.322.5(477)

JEL Classification: E44; E62; G21; G24

Вікторія Володимирівна Коваленко

доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківської справи

Одеський національний економічний університет (Одеса, Україна)

E-mail: kovalenko-6868@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2783-186X>

ResearcherID: [B-4996-2015](https://orcid.org/0000-0003-2783-186X). Scopus Author ID: [36069590700](https://orcid.org/0000-0003-2783-186X)

Олена Степанівна Сергєєва

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи

Одеський національний економічний університет (Одеса, Україна)

E-mail: lenasergeeva2007@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5523-3894>

ResearcherID: [B-2532-2015](https://orcid.org/0000-0002-5523-3894). Scopus Author ID: [56158084400](https://orcid.org/0000-0002-5523-3894)

ЗЕЛЕНИЙ БАНКІНГ: СУЧАСНА ТРАЄКТОРІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті розглянуто проблеми розвитку зеленого банкінгу як сучасної траєкторії сталого розвитку в Україні. Визначено проблемні кути, що спричиняють негативний вплив на активізацію зеленого фінансування, а саме: недостатній рівень використання механізмів та інструменти зеленого інвестування з урахуванням специфіки потреб національної економіки; потреба у підвищенні прозорості та стандартизації оцінки зелених інвестицій; відсутність конкредитації методичних підходів до оцінювання ESG-ризиків. За результатами дослідження сформульовано та обґрунтовано рекомендації щодо підвищення ефективності механізму реалізації концепції «зеленого» банкінгу, а саме: використання міжнародного досвіду щодо створення «зелених» банків, що може допомогти Україні створити інструмент для фінансування заходів «зеленого» відновлення. Перспективними напрямками подальших розвідок щодо розвитку «зеленого» банкінгу повинно стати удосконалення системи ризик-менеджменту на підставі вбудови системи оцінки ESG-ризиків, що відкриває нову перспективу відносин – ризики впливають на зацікавлені сторони, а зацікавлені сторони впливають на загальні результати діяльності.

Ключові слова: зелений банкінг; сталий розвиток; ESG-ризики; зелене інвестування; ризик-менеджмент.

Табл.: 3. Рис.: 5. Бібл.: 16.

Постановка завдання. Концепція сталого розвитку економіки та її вплив на збереження навколишнього середовища виступає пріоритетним напрямом для світового економічного простору. З 2020 року сталий розвиток набув вектора екологічно орієнтованого, прояв якого ґрунтується на екологічній сталості та формуванні справедливого суспільства. Такий напрям отримав назву «зеленої економіки». Першочерговим завданням концепції «зеленого» екологічного розвитку є використання «зелених» фінансів, які спрямовані на симбіоз економічного зростання, заходів з охорони довкілля та участь у цих процесах фінансових інститутів [12, с. 24].

У цьому контексті набуває актуальності питання щодо поширення концепції зеленого банкінгу. Зелений банкінг – це передова стратегія, яка поєднує фінансові послуги із соціальними та екологічними зобов'язаннями. Іноді його називають стійкий або етичний банкінг. Він відрізняється від традиційного банківництва, зосереджуючись на соціально свідомій та екологічно чистій політиці, яка може бути інтегрованою в повсякденні банківські

операції. Це зміна парадигми є результатом зростаючого розуміння взаємозв'язку між фінансами, охороною здоров'я та навколишнього середовища. По суті, фінансова відповідальність та інвестиції є метою зеленого банкінгу, який спрямований на забезпечення сталого розвитку як світової, так і національних економік. Він охоплює широкий спектр ініціатив, таких як використання екологічних технологій, фінансування проєктів у сфері відновлюваної енергетики, вирішенню моральних і соціальних питань під час ухвалення рішень про кредитування та інвестування.

Враховання екологічних, соціальних і управлінських факторів у процесах ухвалення рішень є одним з основних принципів екологічного банківського обслуговування. Максимізація позитивного результату, уникаючи негативних наслідків, це і передбачає оцінювання екологічних та соціальних наслідків різноманітних фінансових заходів та інвестицій. Те, як банки оцінюють ризик і вибирають активи, принципово змінилося в результаті руху до інтеграції ESG (навколишнє середовище, суспільство, управління).

Зелений банкінг загалом спрямований на вирішення багатьох проблемних питань як на макроекономічному, так і на мікроекономічному рівнях, з метою забезпечення реалізації концепції сталого розвитку, зокрема «зеленої» економіки, що актуалізує тему дослідження у цьому напрямку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Якщо розглядати зазначену проблему, то слід зауважити, що наукове співтовариство активно вивчає питання сталого розвитку та поширення зеленого банкінгу зокрема. Концептуальні положення щодо сталого розвитку розкриваються в наукових працях М. Рудої та співавтора [15], які обґрунтували стратегічні вектори співпраці України та ЄС у сфері сталого розвитку; О. Карінцевої та співавторів [7], які довели потребу в залученні іноземних інвестицій для сталого розвитку країни; М. Дзямулича [5], який розкрив регіональні аспекти сталого розвитку; А. Глущенко [4], який провів порівняльну характеристику «зеленої» економіки та концепції сталого розвитку.

Щодо розвитку зеленого банкінгу, слід звернути увагу на наукові доробки Б. Луціва та співавторів [12], Р. Запотічної [3], О. Крилової та співавторів [11], М. Житара [6], С. Міщенко та співавторів [13].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Критичний аналіз наукових поглядів стосовно досліджуваної проблеми дає підстави зробити висновок про те, що «зелений банкінг» як нова віха в розвитку сучасного банківництва залишається не повною мірою дослідженою та адаптованою до сучасних стандартів розвитку вітчизняного банківського бізнесу. До невирішених проблем розвитку зеленого банкінгу в Україні належать: використання механізмів та інструменти зеленого інвестування з урахуванням специфіки потреб національної економіки в таких інвестиціях; стандартизація оцінювання зелених інвестицій, що забезпечить процес інтенсифікації залучення інвесторів у сектор сталого розвитку; реалізація концепції екологічної освіти серед учасників банківського ринку; конкретизація методичних підходів до оцінювання ESG-ризиків.

Метою статті є розкрити особливості та сутність «зеленого» банкінгу як інструменту забезпечення сталого розвитку національної економіки та окреслення подальших перспектив його розвитку.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до «Стратегії сталого розвитку України до 2030 року» [16], «...стратегія сталого розвитку є альтернативою парадигмі економічного зростання, яка ігнорує екологічну небезпеку від розвитку суспільства за екстенсивною моделлю».

М. Руда відзначає, що «...основним завданням стратегії сталого розвитку виступає процес забезпечення норм збалансованого функціонування соціальної, економічної та екологічної складових системи «Суспільство-Економіка-Природа»» [15, с. 206]. Зелене фінансування – це важливий фінансовий інструмент, який допомагає суб'єктам економічної діяльності спрямовувати додаткові ресурси на галузі, щодо зменшення викидів вуглецю та захист навколишнього середовища. Зазначене підтримує сталий розвиток і сприяє створенню надійної економічної структури для екологічних, низьковуглецевих ініціатив та ініціатив з переробки [2].

У попередньому своєму дослідженні авторка статті В. Коваленко [9] довела існування посиленого взаємозв'язку між фінансовою системою та реальним сектором економіки в напрямку забезпечення сталого розвитку» [9, с. 48] (рис. 1).



Рис. 1. Концепція сталого розвитку та її вплив на взаємодію фінансової системи та реального сектору економіки
Джерело: [9, с. 48].

Витоки формування новітньої парадигми «відповідального фінансування» були задекларовані в міжнародних документах таких організацій, як ООН, ЮНЕП (табл. 1).

Таблиця 1

*Характеристика основних принципів та програм
щодо «відповідального фінансування»*

Назва документа	Характеристика	Рік прийняття
Принципи екватора	готовність банків до оцінювання екологічних та соціальних ризиків при здійсненні проєктного фінансування	2003 р., http://surl.li/romhp
Принципи відповідального інвестування ООН	розуміння інвестиційних наслідків екологічних, соціальних та управлінських (ESG) чинників; підтримка міжнародної мережі підписантів для інвесторів у врахуванні даних чинників щодо їхніх рішень до інвестицій та власності	2006 р., http://surl.li/romif
Програма ООН щодо навколишнього середовища	відповідно до неї було запроваджено проєкт «Зелена економічна ініціатива»	2008 р., http://surl.li/romiv
Керівництво зі сталого розвитку банківської галузі (FI Керівництво ЮНЕП банківської діяльності та сталого розвитку)	керівництво для банки щодо здійснення власної оперативної діяльності	2011 р., http://surl.li/romjs

Джерело: складено авторами за матеріалами публікації тез [8, с. 315].

Перехід банків від позиції «бути осторонь» до позиції усвідомлення своєї визначальної ролі у сфері раціонального природокористування та соціальної відповідальності відбувся на підставі реалізації концепції сталого розвитку в банківництво та отримало назву «зеленого банкінгу» [8, с. 315].

Зелений банкінг за визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), – «...державна, квазідержавна або некомерційна фінансова установа, що створена спеціально для сприяння інвестиціям у низьковуглецеву, стійку до змін клімату економіку» [1].

Зелений банкінг, або екологічно сталий банкінг, є фінансовою стратегією, спрямованою на підтримку сталого розвитку та екологічно безпечної діяльності. Він передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів (ESG) у банківські операції.

Світові банки відіграють ключову роль у фінансуванні проєктів, спрямованих на зменшення впливу на довкілля та підтримку сталого розвитку. Зокрема, міжнародні банки активно впроваджують зелену політику, що сприяє покращенню екологічної ситуації в країнах їхньої присутності. Загалом світові банки дедалі більше інтегрують принципи зеленого банкінгу у свою діяльність, сприяючи переходу до стійкої та екологічно відповідальної економіки (табл. 2).

Зазначені банки активно розвивають ESG-стратегії, підтримують фінансування екологічно чистих технологій та сприяють переходу бізнесу до стійкого розвитку.

Таблиця 2

*Світові банки, які активно використовують інструменти
зеленого фінансування*

Банк	Країна	Характеристика
BNP Paribas	Франція	Один із лідерів у сфері сталого фінансування. Відмовився від фінансування вугільних проєктів та підтримує відновлювану енергетику. Запустив спеціальні облігації для фінансування екологічних ініціатив.
HSBC	Велика Британія	Зобов'язався виділити 1 трлн \$ на сталий розвиток до 2030 року. Відмовився від фінансування вуглевидобувної промисловості. Підтримує клієнтів у переході до низьковуглецевої економіки.
BBVA	Іспанія	Збільшив цільове фінансування сталих проєктів до 700 млрд євро. Спеціалізується на «зелених» облігаціях. Інвестує у стартапи, що розвивають чисті технології.
Deutsche Bank	Німеччина	Виділив понад 200 млрд євро на фінансування сталих проєктів до 2025 року. Входить до ініціативи «Net-Zero Banking Alliance». Розробляє фінансові продукти для підтримки ESG-бізнесів.
JPMorgan Chase	США	Заявив про інвестування 2,5 трлн \$ у сталий розвиток до 2030 року. Збільшує частку фінансування відновлюваних джерел енергії. Підтримує клієнтів у переході на стійкі бізнес-моделі.
Goldman Sachs	США	Має стратегію переходу до 100 % відновлюваної енергії. Інвестує в проєкти декарбонізації та сталого транспорту. Фінансує стартапи в екологічному секторі.
Standard Chartered	Велика Британія	Інвестує у сталий розвиток у країнах, що розвиваються. Відмовився від кредитування нових вугільних електростанцій. Має ESG-орієнтовані фінансові продукти.
ING	Нідерланди	Підтримує цілі Паризької кліматичної угоди. Розробив «зелені кредити» для компаній, що скорочують викиди CO ₂ . Має одну з найбільш амбітних екологічних політик у банківському секторі.
Triodos Bank	Нідерланди	Спеціалізується на екологічних та соціальних проєктах. Фінансує лише сталий бізнес, відновлювану енергетику та органічне сільське господарство. Має прозору політику екологічних інвестицій.
Green Investment Group	Велика Британія	Один із найбільших "зелених" інвестбанків. Фінансує екологічні проєкти в Азії, Європі та Америці. Підтримує інновації у сфері енергоефективності та низьковуглецевих технологій.

Джерело: складено авторами.

Р. Запотічна провела аналіз щодо банків світу, які отримують дохід від зеленого банківництва (табл. 3). За результатами проведеного дослідження було встановлено, що «зелене кредитування» набуває величезних обертів та у більшості провідних банків світу становить значну частку у їхніх портфелях.

Таблиця 3

Світові банки за пропорцією доходів від зеленого кредитування

Банк	Країна	Коефіцієнт екологічного доходу, %
Vancity	Канада	34,12
SpareBank 1 Estlandet	Норвегія	23,03
Amalgamated Bank	США	19,46
Intesa Sanpaolo	Італія	6,72
Commerzbank AG	Німеччина	6,53
JB Financial Group	Південна Корея	5,21
Investec group	Південна Африка	5,03
DBS Bank Ltd.	Сінгапур	3,77
BMO Financial Group	Канада	3,58
Citi	США	3,02

Джерело: [3, с. 63].

Можна виокремити специфічні риси зеленого банкінгу, які необхідно враховувати при спрямуванні бізнес-моделей банків на зелене інвестування. До таких ознак слід віднести:

- «Зелені» інвестиції мають менший грошовий потік та термін вкладання. Екологічні інвестиції зазвичай мають довший час окупності та скорочення грошових потоків у найближчій перспективі. Банки повинні здійснювати аналіз руху готівки або аналіз витрат і вигід для цих зелених інвестицій до ухвалення рішення щодо видачі позик. Банкам може бути складно профінансувати декілька проєктів одночасно, оскільки цей процес потребує часу та ресурсів.

- Недостатні дані щодо екологічного впливу зелених інвестицій. За для проведення аналізу екологічних наслідків зеленого інвестування, банки вимагають надійних даних.

- Підготовка та реалізація стратегії екологічного банківського бізнесу зазвичай займає більше часу, ніж традиційна банківська діяльність через довший час початку та меншої чисельності клієнтської бази.

- Низький прибуток у короткостроковій перспективі. Основна мета екологічного банкінгу – допомогти реалізації проєктів зеленого інвестування, які сприяють сталому розвитку та захисту навколишнього середовища. Ці проєкти можуть бути не спрямовані на отримання прибутку. Від цього залежить прибутковість банківської діяльності.

- Вищі експлуатаційні витрати. Зелений банкінг повинен інвестувати значну суму грошей на освіту та підготовку спеціалізованого, талановитого і кваліфікованого персоналу для вивчення екологічних наслідків для зелених інвестицій.

– Ризики для репутації. Вирішення зосередитися на екологічному банкінгу може допомогти банкам з часом покращити свою репутацію. Однак виникають труднощі з оцінкою екологічних наслідків таких інвестицій щодо управління ризиком фінансування «брудних» проєктів, які не вважаються зеленими та можуть шкодити навколишньому середовищу та сталому розвитку.

– Зелений банкінг не має чітких інструкцій. Зелений банкінг – це відносно нове поняття в банківництві, особливо в таких країнах, що розвиваються. У підсумку регулятори мають створити належну законодавчу базу для зеленого банкінгу. Крім того, законодавча база для оцінки зелених проєктів не є законодавчо встановленою та інтегрованою між державними органами.

Щодо України, слід зазначити, що зелене банківництво має свій початок після підписання Україною у 2016 р. Паризької Угоди, у якій сформульовано завдання – скоротити викиди парникових газів до 2030 року до рівня 35 % порівняно з 1990 р. та досягти вуглецевої нейтральності не пізніше 2060 р. Відповідно до Концепції «Зеленого енергетичного переходу України до 2050 року» [10], формування кліматично нейтральної економіки, що потребує щорічних інвестицій у сумі близько 5 % ВВП [14, с. 291].

На вітчизняному ринку банківських послуг, яскравими представниками запровадження зеленого банкінгу є:

1. АБ «Укргазбанк», який виступає піонером зеленого банкінгу в Україні. З 2016 р. він активно фінансує екологічні проєкти, спрямовані на зменшення викидів CO₂ та підтримку відновлюваної енергетики. Банк пропонує спеціальні умови кредитування для підприємств, що реалізують екологічно чисті технології та проєкти, а також підтримує домогосподарства, малий та середній бізнес у цьому напрямку.

2. АТ «Ощадбанк», впроваджує практики зеленого банкінгу, зокрема, фінансуючи проєкти з енергоефективності та відновлюваної енергетики. Банк бере участь у міжнародних програмах, спрямованих на підтримку сталого розвитку та екологічних ініціатив.

3. АТ Райффайзен Банк підтримує екологічні проєкти та впроваджує принципи сталого розвитку у свою діяльність. Банк пропонує фінансові продукти для підприємств, що працюють у сфері зеленої енергетики та екологічно чистих технологій.

4. АТ КБ «ПриватБанк» реалізує ініціативи, спрямовані на зменшення впливу на навколишнє середовище, включаючи підтримку проєктів з енергоефективності та впровадження екологічних стандартів у свою діяльність.

Представлені банки демонструють активну позицію у впровадженні зеленого банкінгу в Україні, сприяючи сталому розвитку національної економіки та підтримці екологічних ініціатив.

Національний банк України (НБУ) як регулятор ринку банківських послуг не стоїть осторонь. З 2023 р. НБУ вимагає від банків враховувати екологічні ризики при наданні кредитів, стимулюючи впровадження принципів зеленого банкінгу в Україні.

Запровадження концепції сталого розвитку в банківництво призвело до виникнення нових ризиків, які набули назви ESG-ризиків (ризиків, пов'язаних з реалізацією екологічних та соціальних чинників та чинників корпоративної соціальної відповідальності). У цьому контексті насамперед слід приділяти увагу потенційному впливу, який можуть чинити на банк зацікавлені сторони (споживачі, зовнішні постачальники, співробітники або довкілля) і навпаки, вплив банківських інституцій на зацікавлені сторони. ESG-ризиків, що виникають, можуть негативно позначитися на фінансових результатах, якості активів, а саме головне репутації банків (рис. 2).

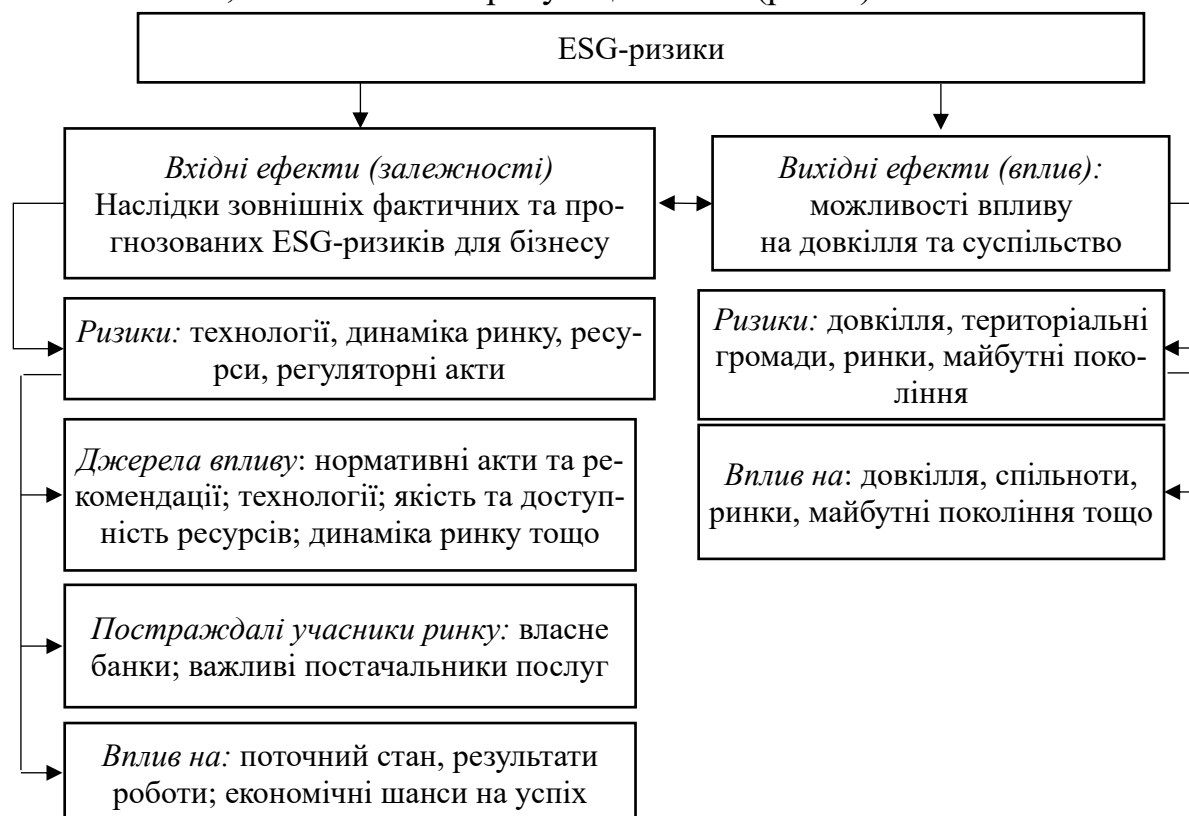


Рис. 2. Характеристика ESG-ризиків, які впливають на ділову репутацію банків

Джерело: систематизовано авторами за матеріалами [2; 6].

Також поряд з описаними вище ESG-ризиками доцільно виокремити такі аспекти, як фінансовий та екстрафінансовий.

Фінансовий аспект передбачає вирішення питання банківськими інституціями – які ESG-ризиків містить бізнес-модель клієнтів і як це вплине на функціональну бізнес-модель банку? Фінансовий аспект пов'язаний з вхідними ESG-ефектами, а саме наслідками зовнішніх поточних та прогнозованих ESG-чинників.

Екстрафінансові аспекти мають зворотний зв'язок, а саме, як впливають банки на довкілля та суспільство. Тому тут потрібно вирішити питання, які можливості з'являються унаслідок реалізації фінансових інструментів «зеленого банкінгу» та питання щодо збереження ділової репутації банком. Вирішення цього питання належить до вихідних ефектів, тобто впливу дій банків на довкілля і суспільство.

У такому випадку постає питання щодо оцінювання ESG-ризиків як складника загальної системи ризик-менеджменту в банках.

Для вирішення цієї проблеми заслуговує на увагу науковий доробок, який представлений С. Міщенко та співавторами, які запропонували методичний підхід до оцінювання ESG-ризиків на підставі визначення прийнятого для кредитора рівня концентрації таких ризиків за шкалою між питомою вагою «зелених кредитів» у загальній сумі кредитного портфеля банку, наданих кредитором, і часткою кредитів у загальній сумі потенційного кредитного ризику [13] (табл. 3).

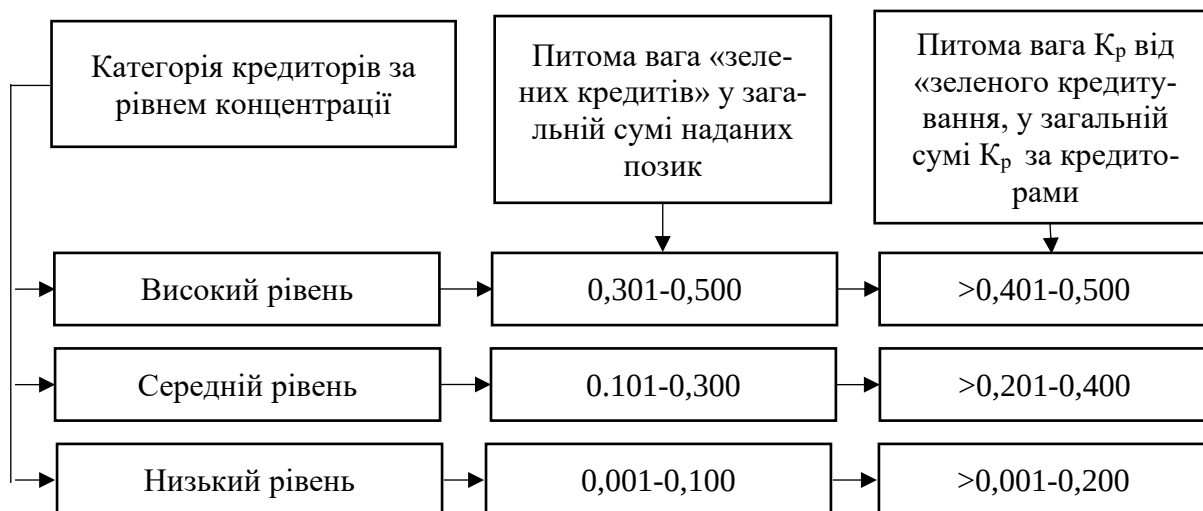


Рис. 3. Градація коефіцієнта ймовірності дефолту позичальника залежно від категорії проєкту та ESG-ризиків

Джерело: [13, с. 62-63].

Також у дослідженні С. Міщенко та співавторів запропоновано проводити градацію позичальників залежно від концентрації кредитного ризику [13, с. 63] (рис. 4).

Можна констатувати той факт, що при управлінні кредитним ризиком зеленого фінансування має бути постійне удосконалення та моніторинг кредитної політики банків, яка містила вимоги щодо досягнення кліматичного урівноваження у власній стратегії ризик-менеджменту, стрес-тестування кредитних ризиків з метою їх кращого розуміння та обраного напрямку встановленого банком ризик-апетиту.



K_p – кредитний ризик

Рис. 4. Оцінювання рівня концентрації кредитного ризику від зеленого кредитування

Джерело: [13, с. 63].

Банкам за необхідне проводити аналіз мотиваційних важелів для реалізації концептуальних основ сталого розвитку, внести відповідні зміни у свої бізнес-стратегії та стратегії управління ризиками, а також запроваджувати оцінювання ESG-ризиків на кожному етапі управління (рис. 5).



*RAS (Risk Assurance Services) – система страхування ризиків

Рис. 5. Структурно-логічна послідовність з інтеграції управління ESG-ризиками у загальну систему ризик-менеджменту

Джерело: сформовано авторами.

Висновки та пропозиції. Реалії сьогодення спонукають дедалі глибше досліджувати проблему зеленого фінансування та принципів забезпечення сталого розвитку національної економіки. Використання світового досвіду щодо «зеленого банкінгу» для України виступає підґрунтям щодо форму-

вання системи фінансування заходів «зеленого» відновлення. У сучасних вітчизняних реаліях банк такого типу може бути створено в межах Плану відновлення України як банк розвитку, який би виступав у ролі координатора для повоєнної відбудови, підтримки «зелених» проєктів. Також слід розглядати варіант покладання даних функцій на вже існуючий банк такого типу, наприклад АБ «Укргазбанк», який виступає новатором в Україні щодо «зеленого» фінансування та зосереджений на задоволення потреб кліматичних проєктів.

Представлений напрям можливо узяти за підґрунтя створення фінансового кластера для підтримки зелених ініціатив територіальних громад.

Перспективними напрямками подальших розвідок щодо розвитку зеленого банкінгу повинно стати удосконалення системи ризик-менеджменту на підставі вбудови системи оцінки ESG-ризиків, що відкриває нові горизонти встановлення відносин – ESG-ризики впливають на зацікавлені сторони, а зацікавлені сторони впливають на загальні результати діяльності банківських інституцій. Врахування цього напрямку допоможе по-новому поглянути на інші типи ризиків і змінити їхню роль у загальній системі корпоративного управління банків.

Список використаних джерел

1. Green Finance and Investment. Green Investment Banks. Scaling up Private Investment in Low-carbon, Climate-resilient Infrastructure. – Paris : OECD, Publishing, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264245129-en>.
2. Shi, Hu. How does green finance reform affect corporate ESG greenwashing behavior? [Electronic resource] / Hu Shi, Chen Peilin, Zhang Chunli // International Review of Financial Analysis. – 2025. – Vol. 102. – Pp. 104037. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104037>.
3. Zapotichna R. Green trend in international banking business: opportunities for Ukraine [Electronic resource] / Roksolana Zapotichna // Економіка України. – 2023. – № 3. – Pp. 58-72. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.03.058>.
4. Глущенко А. М. «Зелена» економіка і сталий розвиток: порівняльний аналіз концепцій [Електронний ресурс] / А. М. Глущенко // International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences". – 2024. – № 8. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-8>.
5. Дзямулич М. Фінансове забезпечення сталого розвитку регіону [Електронний ресурс] / М. Дзямулич // Економічний форум. – 2023. – № 3. – С. 128-133. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-16>.
6. Житар М. О. Стійке фінансування і зелений банкінг в Україні [Електронний ресурс] / М. О. Житар // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-66>.
7. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни // О. І. Каринцева, І. Б. Дегтярова, М. О. Харченко, О. І. Долгошеева, А. В. Кіріл'єва // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2020. – № 3. – С. 199-211. DOI: [10.21272/1817-9215.2020.3-22](https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.3-22).
8. Коваленко В. В. Зелений банкінг: сучасна траєкторія сталого економічного розвитку [Електронний ресурс] / В. В. Коваленко // Економіка, фінанси, банківська справа та освіта: актуальні питання розвитку, досягнення та інновації: матеріали IX Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (Одеса, 4–5 квітня 2024 р.). – Одеса : ОНЕУ, 2024. – С. 315-318. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/18710/1/315-318.pdf>.

9. Коваленко В. Вплив банківського кредитування на підтримку сталого розвитку країни в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / В. Коваленко // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2024. – № 5-6 (318-319). – С. 47-57. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-47-57>.

10. Концепція «Зеленого енергетичного переходу України до 2050 року» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uaea.com.ua/news/our-news/concept-2050.html>.

11. Крилова О. В. Проблеми розвитку «зеленого» банкінгу в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Крилова, О. І. Замковий, О. І. Горяча, О. Г. Федорова // Проблеми розвитку «зеленого» банкінгу в Україні. – 2023. – № 1 (81). – С. 68-75. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.068>.

12. Луців Б. Роль зеленого банкінгу в забезпеченні цілей сталого економічного розвитку [Електронний ресурс] / Б. Луців, О. Дзюблюк, Я. Чайковський, Луців Є. // Financial and credit activity: problems of theory and practice. – 2024. – Vol. 1 (54). – Рр. 23-36. DOI: [10.55643/fcaptr.1.54.2024.4250](https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.54.2024.4250).

13. Міщенко С. В. Управління ризиками зеленого фінансування в Україні [Електронний ресурс] / С. В. Міщенко, С. В. Науменкова, В. І. Міщенко // Вісник ОНЕУ ім. І. І. Мечникова. – 2023. – Т. 28. – Вип. 3(97). – С. 61-69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-97-11>.

14. Науменкова С. В. Інноваційні інструменти зеленого фінансування для України [Електронний ресурс] / С. В. Науменкова, С. В. Міщенко // Економічний простір. – 2024. – № 189. – С. 291-299. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-51>.

15. Руда М. В. Співпраця України та ЄС у сфері сталого розвитку: огляд перспектив [Електронний ресурс] / М. В. Руда, М. М. Мазурик // Менеджмент та підприємство в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2021. – № 3 (1). – С. 204-211. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23805/menedzhment121-206-213.pdf>.

16. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/strategiya-staloho-rozvytku-ukrayiny-do-2030-roku>.

References

1. Green Finance and Investment. Green Investment Banks. Scaling up Private Investment in Lowcarbon, Climate-resilient Infrastructure. (2016). OECD, Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264245129-en>.

2. Shi, Hu, Peilin, Chen, Chunli, Zhang (2025). How does green finance reform affect corporate ESG greenwashing behavior? *International Review of Financial Analysis*, 102, 104037. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104037>.

3. Zapotichna, R. Green trend in international banking business: opportunities for Ukraine. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 3, 58-72. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.03.058>.

4. Hluschenko, A.M.(2024). «Zelena» ekonomika i stalyj rozvytok: porivnialnyi analiz kontseptsii [“Green” economy and sustainable development: comparative analysis of concepts.]. *International Scientific Journal “Internauka”. Series: “Economic Sciences”*, 8. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-8>.

5. Dziamulych, M. (2020). Finansove zabezpechennia staloho rozvytku rehionu [Financial support for sustainable development of the region]. *Konieczny forum – Economic Forum*, 3, 128-133. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-16>.

6. Zhytar, M.O. (2024). Stiike finansuvannia i zelenyi bankinh v Ukraini [Sustainable financing and green banking in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-66>.

7. Karyntseva, O.I., Dehtiarova, I.B., Kharchenko, M.O., Dolhosheieva, O.I., Kyrylieva, A.V. (2020). Zaluchennia inozemnykh investytsij yak instrument zabezpechennia konkurentospromozhnosti ta staloho rozvytku krainy. [Attracting foreign investment as a tool for ensuring competitiveness and sustainable development of the country]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Serii Ekonomika – Bulletin of Sumy State University. Economics Series*, 3, 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22.

8. Kovalenko, V.V. (2024). Zelenyi bankinh: suchasna traiektoriia staloho ekonomichnoho rozvytku [Green banking: modern trajectory of sustainable economic development]. *Ekonomika, finansy, bankivska sprava ta osvita: aktualni pytannia rozvytku, dosiahnennia ta innovatsii: materialy IX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii – Economics, finance, banking and education: current issues of development, achievements and innovations: materials of the IX International Scientific and Practical Internet Conference* (pp. 315-318). ONEU. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/18710/1/315-318.pdf>.

9. Kovalenko, V. (2024). Vplyv bankivskoho kredytuvannia na pidtrymku staloho rozvytku krainy v umovakh voiennoho stanu [The impact of bank lending on the support of sustainable development of the country under martial law]. *Naukovyj visnyk Odeskoho natsional'noho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 5-6 (318-319), 47-57. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-47-57>.

10. Kontseptsiiia «Zelenoho enerhetychnoho perekhodu Ukrainy do 2050 roku» [Concept of "Green Energy Transition of Ukraine by 2050"]. (n.d). <https://uaea.com.ua/news/our-news/concept-2050.html>.

11. Krylova, O.V., Zamkovyi, O. I., Horiacha, O. I., Fedorova, O. H. (2023). Problemy rozvytku «zelenoho» bankinhu v Ukraini [Problems of development of «green» banking in Ukraine]. *Ekonomichnyj visnyk – Economic Bulletin*, 1, 68-75. <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.068>.

12. Lutsiv, B., Dziubliuk, O., Chajkovskiy, Ya., Lutsiv, Ye., (2024). Rol zelenoho bankinhu v zabezpechenni tsilej staloho ekonomichnoho rozvytku. [The role of green banking in achieving sustainable economic development goals]. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 1(54), 23-36. DOI: 10.55643/fcaptp.1.54.2024.4250.

13. Mischenko, S.V., Naumenkova, S.V., Mischenko, V.I. (2023). Upravlinnia ryzykamy zelenoho finansuvannia v Ukraini [Risk management of green financing in Ukraine]. *Visnyk ONEU im. I.I. Mechnykova – Bulletin of the I.I. Mechnikov ONEU*, 28, 3(97), 61-69. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-97-11>.

14. Naumenkova, S.V., Mischenko, S.V. (2024). Innovatsiini instrumenty zelenoho finansuvannia dlia Ukrainy [Innovative green financing tools for Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, 189, 291-299. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-51>.

15. Ruda, M.V., Mazuryk, M.M. (2021). Spivpratsia Ukrainy ta YeS u sferi staloho rozvytku: ohliad perspektyv [Cooperation between Ukraine and the EU in the field of sustainable development: a review of prospectss]. *Menedzhment ta pidpriemstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Management and enterprise in Ukraine: stages of formation and development problems*, 3(1), 204-211. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23805/menedzhment121-206-213.pdf>.

16. Stratehiia staloho rozvytku Ukrainy do 2030 [Strategy for Sustainable Development of Ukraine until 2030.]. (n.d). <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/stratehiya-staloho-rozvytku-ukrayiny-do-2030-roku>.

Отримано 19.01.2025

UDC 336.77:330.322.5(477)

Victoria Kovalenko

Doctor of Economic, Professor, Professor of the Department of Banking
Odesa National Economic University (Odesa, Ukraine)

E-mail: kovalenko-6868@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2783-186X>

ResearcherID: [B-4996-2015](#). **Scopus Author ID:** [36069590700](#)

Olena Serhieieva

PhD (Economics), Associate Professor, Department of Banking
Odesa National Economic University (Odesa, Ukraine)

E-mail: lenasergeeva2007@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5523-3894>

ResearcherID: [B-2532-2015](#). **Scopus Author ID:** [56158084400](#)

GREEN BANKING: THE MODERN TRAJECTORY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

The relevance of this study is driven by the fact that the concept of sustainable economic development and its interconnection with the environment are currently among the highest priorities and critical vectors for the global economy. In this context, the expansion of the green banking concept is becoming increasingly important. Green banking is an advanced strategy that integrates financial services with social and environmental commitments. It is sometimes referred to as sustainable or ethical banking.

The objective of this study is to explore the features and essence of green banking as a tool for ensuring sustainable development of the national economy and to outline further prospects for its evolution. The research methodology includes methods of balanced generalization, concretization, systematization, synthesis, and statistical analysis.

The study identifies several key obstacles to the widespread understanding and adoption of green banking: green investments often have lower cash flow and longer investment horizons; insufficient data on the environmental impact of green investments; long preparation and implementation timelines for ecological banking strategies; lower short-term profitability; higher operational costs; reputation risks for banks; lack of clear regulatory guidelines for green banking.

Based on the research findings, recommendations have been formulated and substantiated to enhance the efficiency of green banking implementation mechanisms. In particular, leveraging international experience in the creation of green banks could help Ukraine develop a financial tool for supporting green recovery initiatives.

Future research directions should focus on improving risk management systems by incorporating ESG risk assessment frameworks, which open new perspectives for stakeholder interactions—where risks influence stakeholders, and stakeholders impact overall banking performance. Special attention should be given to the conceptual determinants of green banking implementation within financial institutions, including: the degree of sustainable development integration into banking operations and its impact on ESG factor-driven pricing and valuation; selection of ESG risks for disclosure and the consistent use of ESG data to enhance transparency regarding the influence of various investments and ESG risk identification within corporate strategies; disclosure of ESG risk data and assessment of its effectiveness in ESG trend portfolio formation; integration of ESG data into existing information frameworks, evaluating the required costs, technical expertise, and capabilities.

Keywords: green banking; sustainable development; ESG risks; green investment; risk management.

Table: 3. Fig.: 5. References: 16.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-301-312](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-301-312)

УДК 336.143.232 (477)

JEL Classification: G38; Q14

Юлія Михайлівна Коваленко

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри фінансів, обліку та оподаткування

Державний університет «Київський авіаційний інститут» (Київ, Україна)

E-mail: kovalenko.iuliiia@npp.kai.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5678-3185>

ResearcherID: H-4742-2018

Єлена Романівна Гримак

здобувачка вищої освіти

Державний університет «Київський авіаційний інститут» (Київ, Україна)

E-mail: 7037453@stud.kai.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0345-721X>

ПЕРСПЕКТИВИ ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Стаття розглядає практичні аспекти фінансування інноваційного розвитку аграрних підприємств України у післявоєнний період. В умовах воєнного стану постає питання про фінансове забезпечення інноваційного розвитку агробізнесу, що передбачає глибокий аналіз внутрішніх ресурсів компаній щодо впровадження інновацій, здатності залучати зовнішні інновації шляхом використання ідей і розгляду інноваційної інфраструктури. Багато науковців досліджують аграрний бізнес як прогресивну та високоефективну форму організації сільськогосподарського виробництва. Але нинішні реалії, особливо військові події, ставлять перед аграрною сферою чимало викликів. Не зважаючи на значну кількість публікацій, проблеми інноваційного розвитку аграрного сектору України потребують подальших досліджень. Мета статті полягає у визначенні загальних проблем функціонування агробізнесу під час війни, а також основних напрямів інноваційного розвитку агробізнесу України після її закінчення. Нині аграрний сектор стикається з різними проблемами, такими як погіршення родючості ґрунтів та дефіцит робочої сили, що аналізуються в контексті воєнного стану та нестабільної геополітичної ситуації, неврожай та нестабільність ринку. Для вирішення цих проблем пропонується ряд заходів післявоєнної інноваційної політики, використання інноваційних передумов розвитку сільськогосподарського сектору. Представлена низка заходів та передумов має забезпечувати глибокий аналіз фінансових ресурсів бізнесу для впровадження інновацій, а також його здатності залучати зовнішні інновації через використання зовнішніх ідей з урахуванням інноваційної інфраструктури.

Ключові слова: аграрний сектор; аграрні підприємства; агробізнес; фінансування; інноваційний розвиток; інновації.

Рис.: 2. Бібл.: 16.

Постановка проблеми. Фінансування інноваційного розвитку аграрного сектору є вирішальним чинником підвищення ефективності діяльності та її адаптації до потреб ринкового середовища. Кожна компанія, яка працює у сфері сільськогосподарського виробництва, повинна активно впроваджувати інновації та будувати інноваційну стратегію, що є однією з її функціональних стратегій. Інновації дозволяють досягти поставлену мету, що характеризується високим рівнем новизни з подальшою комерціалізацією. Інноваційний розвиток має бути гнучким та швидко адаптуватися до змін ринку.

В умовах воєнного стану постає питання про фінансове забезпечення інноваційного розвитку агробізнесу, що передбачає глибокий аналіз внутрішніх ресурсів компаній щодо впровадження інновацій, здатності залучати зовнішні інновації шляхом використання ідей і розгляду інноваційної інфраструктури.

Проблеми досліджень у сфері інноваційного сільського господарства України завжди були важливим аспектом наукових досліджень і залишаються актуальними навіть у наш час. Інноваційна діяльність та її фінансування є ключовими для розвитку економіки будь-якої країни, особливо в умовах війни та відновлення власної економічної системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато науковців досліджують аграрний бізнес як прогресивну та високоефективну форму організації сільськогосподарського виробництва. Але нинішні реалії, особливо військові події, ставлять перед аграрною сферою чимало викликів. Окупація, бойові дії, зараження території та інші фактори вимагають перегляду підходів до її функціонування.

У наукових працях розглядаються актуальні аспекти створення та впровадження інновацій у розвитку сільськогосподарських підприємств, зокрема у дослідженнях таких учених як О. Гончаренко, Б. Гузар, О. Жегус, І. Крюкова, О. Ланченко, Е. Савицький, С. Степаненко, А. Шевченко та інших. Для прикладу, І. Крюкова і С. Степаненко визначили, що сталий розвиток є головним пріоритетом спільної аграрної політики країн ЄС та інших провідних країн світу [1]. Е. Савицький розкриває поняття агробізнесу та особливості інноваційної діяльності провідних агрохолдингів України та визначає необхідність підвищення інноваційності підприємств агробізнесу [2].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значну кількість публікацій, проблеми інноваційного розвитку аграрного сектору України потребують подальших досліджень. Деякі питання щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств та їх фінансування все ще залишаються невирішеними в контексті діяльності та розвитку цих підприємств.

Мета статті. Особлива значущість розв'язання питань щодо фінансування інноваційного розвитку аграрних підприємств України у післявоєнний період, недостатня їх наукова та прикладна розробка зумовили вибір теми статті, визначили її мету, завдання, логіку і зміст. Отже, мета статті полягає у визначенні загальних проблем функціонування агробізнесу під час війни, а також основних напрямів інноваційного розвитку агробізнесу України після її закінчення.

Виклад основного матеріалу. У наші дні інноваційна діяльність на макторівні створює основу для стійкого та ефективного економічного зростання як окремих секторів, так і всієї країни. Підвищення ефективності інновацій у галузі сільськогосподарських підприємств є надзвичайно важливим для держави, оскільки саме тут виробляється значна частина внутрішнього валового продукту країни.

Аграрний сектор є одним із основних секторів економіки України, що становить 8,6 % валового внутрішнього продукту 2023 року. Щороку Україна виробляла близько 100 мільйонів тон зерна і є одним із найбільших експортерів світу [3].

Водночас сільськогосподарські підприємства України відстають від країн ЄС за продуктивністю та ефективністю. Варто зауважити, що продуктивність промисловості та конкурентоспроможність продукції можна радикально підвищити лише за допомогою інноваційного розвитку.

Загальновідомо, що інновація – це діяльність, спрямована на виявлення, розробку та застосування результатів наукових досліджень у формі нових або вдосконалених продуктів, послуг або процесів, а потім їх поширення для комерційних цілей. Для досягнення інноваційних ідей необхідно досліджувати нові методи та можливості, ефективніше використовувати існуючі ресурси та досягати кращих результатів для задоволення різноманітних потреб споживачів. Доцільно підкреслити, що інноваційна діяльність включає науково-технічні, організаційні, фінансові та комерційні засоби, які разом приводять до створення інновацій.

Наразі аграрний сектор України зазнав значних фінансових і матеріальних втрат внаслідок військових дій, оскільки на значній частині сільськогосподарських угідь, сільськогосподарських підприємств та фермерів, регулярно точаться бойові дії. Існує також велика небезпека забруднення сільськогосподарських угідь нерозірваними боєприпасами, мінами та розливами паливно-мастильних матеріалів, що несе загальну загрозу аграрним підприємствам [5].

За останніми висновками провідних міжнародних експертів, найбільшою проблемою України після закінчення війни стане наявність понад 13 % земель, які експлуатуються через військові дії в Україні. Політики та КСЕ «Агроцентр» зазначити, що окупантами було знищено або викрадено понад 84 тис. одиниць сільськогосподарської техніки та обладнання. Вартість даного майна оцінюється майже у 2,9 мільярда доларів США, що становить 44 % від загальної суми механічних збитків, заподіяних рф нашому агропромислому комплексу [6].

Таким чином, внаслідок конфлікту зафіксовано пошкодження або знищення зерносховищ загальною місткістю 9,4 млн тонн, а остаточна сума втрачених потужностей буде визначена лише після закінчення війни, оскільки доля зерносховищ на тимчасово окупованих територіях залишається невизначеною.

Українські експерти оцінюють вартість ремонту пошкоджених горищ і нового будівництва, замість зруйнованих горищ у понад 1,1 млрд доларів. Крім того, через тривалі військові дії тваринницька галузь зазнає значних втрат худоби. Під час війни було втрачено 212 тис. голів великої рогатої худоби, 95 тис. голів кіз і овець, 507 тис. голів свиней, майже 11,7 млн голів

птиці та майже 400 тис. бджолиних сімей. Орієнтовні збитки сільгоспвиробників у тваринництві та бджільництві становлять понад 362 млн дол. [7]. Окрім зазначених вище збитків, на постраждалих від війни територіях знищено понад 14,3 тис. га багаторічних лісів, орієнтовною вартістю майже 349 млн дол. США.

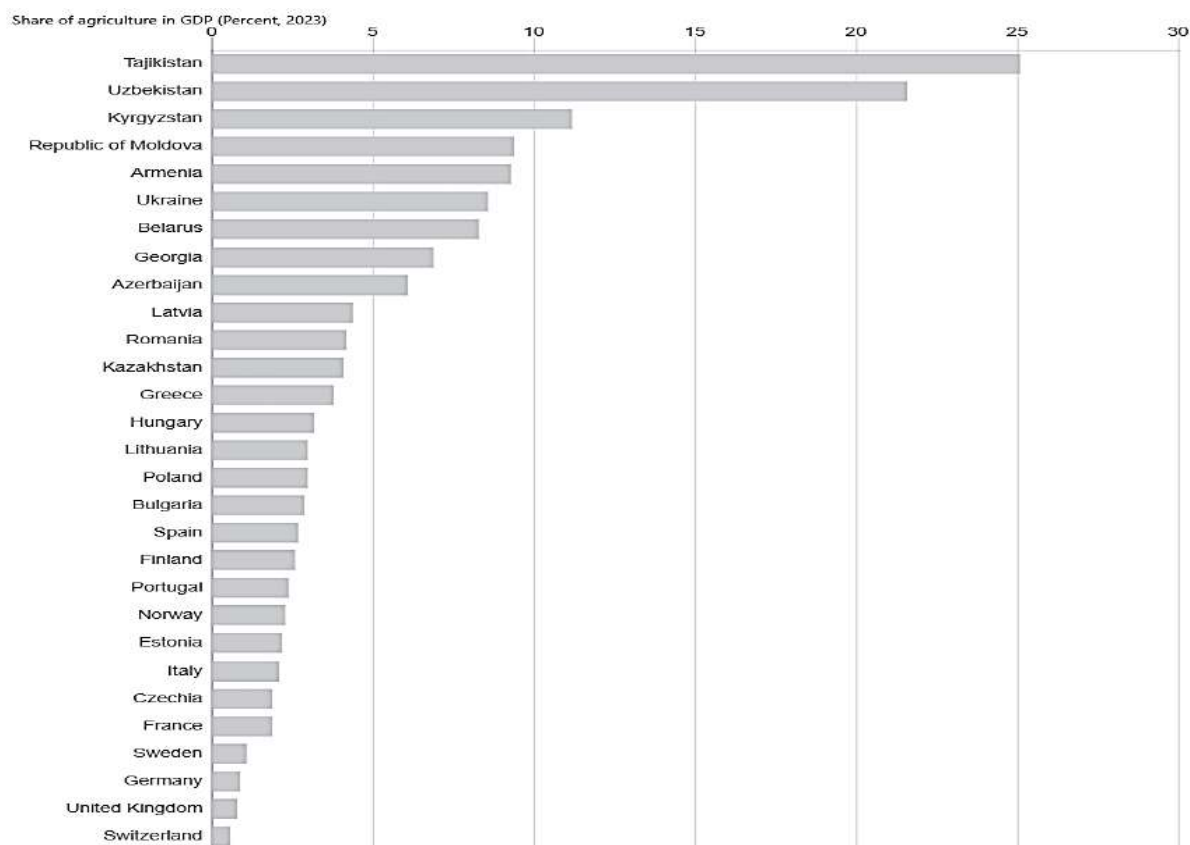


Рис. 1. Частка аграрного сектору у ВВП країн світу

Джерело: побудовано авторами на основі [4].

Експерти підраховали, що російські військові знищили або привласнили пестицидів і мінеральних добрив майже на 95 млн доларів. За останніми підрахунками, проведеними експертами «Агроцентру» КСЕ та Мінагрополітики, вартість збитків українському АПК склала 100 млн дол.

Таким чином, майже чверть аграрного сектору України було знищено, включаючи нереалізовані прибутки через скорочення кількості виробленої продукції, зменшення прибутків через збої в ланцюзі поставок і падіння внутрішніх цін, а також додаткові витрати, пов'язані з підвищенням цін на фактори виробництва.

Протягом 2023 року відзначено значне зниження врожайності сільськогосподарських культур, які традиційно вирощують українські аграрії. Так, аграрний сектор становив майже 40 % валютних надходжень країни та показував позитивну динаміку протягом останніх п'яти років. На сьогодні, аграрний сектор може бути єдиним сектором, який довгий час відтворює позитивну зовнішню торгівлю, але є багато проблем, що стримують його розвиток [8]:

- недостатнє фінансування та ненадійні джерела;
- відсутність прозорості земельних відносин;
- недотримання нормативно-правовими актами міжнародних стандартів якості та безпеки;
- низький рівень інвестицій;
- невідповідність законодавчих актів України вимогам ЄС;
- перерозподіл ринку на самостійних засадах;
- посилення залежності від державного фінансування;
- низький рівень інноваційної активності.

Також зростає занепокоєння щодо падіння продуктивності землі через нестабільну практику в сільській економіці та тривалий військовий конфлікт. Саме зниження продуктивності земель переважно спостерігається у східних та південно-центральних областях України.

Важливо підкреслити, що внаслідок військової активності посівна кампанія 2022 року стала найскладнішою за всю історію незалежної України. Окупація територій та воєнні дії призвели до зменшення посівних площ на 3,5 мільйона гектарів, збільшення дефіциту робочої сили, техніки, палива та капіталу, руйнування логістичних шляхів - все це поставило фермерів перед надзвичайними викликами [9].

Оскільки Україна є одним із провідних світових експортерів зерна та олійних культур, вторгнення РФ мало значний вплив на сільське господарство та продовольчу безпеку в усьому світі. Коли почалася війна, аграрний сектор зіткнувся з багатьма викликами та проблемами.

Для покращення умов у сільському господарстві Уряд України прийняв низку заходів, включаючи:

- зменшення кількості бюрократичних процедур для агросектору;
- дозвіл на використання сільгосптехніки без потреби в реєстрації;
- спрощення процедур імпорту насіння;
- встановлення спеціальної ставки податку на споживання для сільгосппродукції;
- зниження ставки ПДВ до 7 % на сільськогосподарську продукцію.

Стан інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні, безперечно, залишає бажати кращого. Багато фахівців вбачають, що головною причиною повільного прогресу у сфері інновацій є нестача фінансових ресурсів. Проте насправді існують й інші суттєві фактори, що гальмують розвиток інноваційної діяльності, які можна умовно розділити на такі групи [10]:

1) воєнні дії в Україні: зменшення обсягів інвестицій; зростання ризиків для бізнесу; виїзд науковців та підприємців за кордон;

2) відсутність здійсненої та успішної державної інноваційної політики: Україна не встановила пріоритетність розвитку науки та технологій від самого початку незалежності, а ця недолік є основною причиною швидкого розвитку економіки країни;

3) держава не має системного управління інноваційним процесом: сфера управління інноваціями розподілена між різними організаціями, тобто немає єдиної стратегії, дій, послідовності та інтегрованих людських та фінансових ресурсів;

4) законодавче середовище, що регулює інноваційну сферу, характеризується фрагментарністю, недостатністю і протиріччями. В Україні прийнято понад 100 законів та нормативних актів, а також численні міністерські документи, які не узгоджені між собою та не формують єдине правове середовище для інноваційної сфери;

5) відсутність фінансового механізму для розвитку інновацій: головним джерелом фінансування інноваційних витрат є внутрішні ресурси підприємства.

Під час широкомасштабного вторгнення РФ до бізнес-середовища в Україні прийшли радикальні зміни. Підприємці стикаються з проблемами у електропостачанні та зв'язку, міграцією активного економічного населення, падінням купівельної спроможності, розривом і реструктуризацією ланцюгів поставок, а також значним скороченням інвестицій [11].

Ці та інші фактори негативно вплинули на економічну ситуацію в Україні, включаючи сільськогосподарські підприємства. Незважаючи на виклики, інноваційна та підприємницька ініціатива в Україні активно зростає. Багато інноваційних проектів призначені для вирішення проблем, пов'язаних з війною та її наслідками.

Основними пріоритетними напрямками інноваційного розвитку аграрного сектору є [12]:

- переоснащення високоефективного технологічного обладнання;
- перепідготовка персоналу;
- удосконалення технології сільськогосподарського виробництва та підвищення її якості;
- формування механізму раціонального використання сировини.

Доцільно акцентувати на тому, що подальший розвиток сільськогосподарського виробництва заснований на інноваціях повинен відбуватися шляхом впровадження нового обладнання, техніки, машин, інструментів, сортів рослин і тварин, технологій, новаторських методів виробництва, дослідницьких підходів, обробки та обміну інформацією, підвищення кваліфікації персоналу, виробництва нових продуктів або з покращеними характеристиками, впровадження нових методів управління і організації, розвиток ринку та інноваційних способів збуту продукції, модернізація логістичних систем тощо [13].

Нині варто виділити низку заходів післявоєнної інноваційної політики, які мають бути спрямовані на:

- формування та реалізацію ефективної державної політики, зосередженої на розвиток науки та заохочення інноваційної діяльності;
- інтеграцію наукового сектору та економіки;

- модернізацію технологій виробництва;
- впровадження європейських стандартів у сфері організації виконання та фінансування наукових досліджень;
- формування (перезапуск, модернізація) мережі з центрів науково-інноваційної інфраструктури;
- створення відповідних матеріальних стимулів для продуктивної праці дослідників;
- популяризація науки в країні, підвищення соціального статусу.

Лише активна взаємодія науки та бізнесу за дієвої державної підтримки в рамках політики збалансованого наукового розвитку та заохочення фінансування інноваційної діяльності дозволить економіці України вийти на якісно новий рівень розвитку у післявоєнний період.

Для подолання найважливіших фінансових проблем аграрного сектора України у воєнний та післявоєнний період у цілому необхідно [14]:

- залучити в аграрний сектор висококваліфіковані кадри: керівників, спеціалістів інформаційних технологій, науковців;
- підвищити якість безпечності продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів, у тому числі розробити заходи щодо підвищення якості продукції населення;
- адаптувати виробничу діяльність українського агросектору до вимог Європейського Союзу;
- підтримувати малі фермерські господарства, допомога ритейлерам у зборі вітчизняних овочів та фруктів;
- розвивати технологію та цифровізацію агросектору;

Таким чином, для ефективного післявоєнного розвитку, необхідно запропонувати передумови сучасних інновацій аграрного сектору (рис. 2).

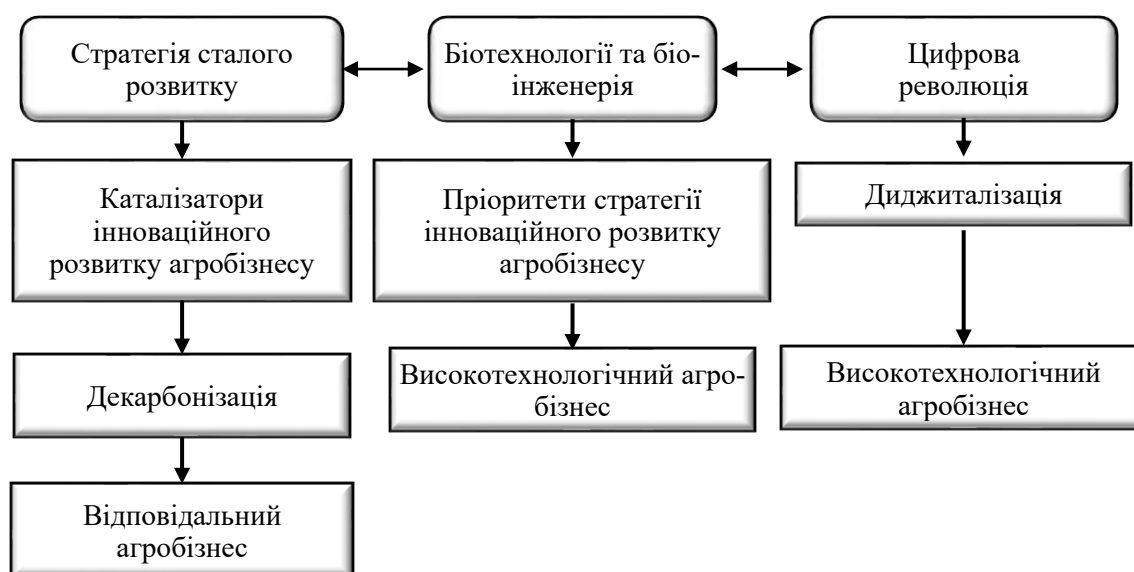


Рис. 2. Передумови інноваційного розвитку аграрного сектору України

Джерело: розроблено авторами.

У період післявоєнного відновлення економіки країни інноваційний розвиток аграрних підприємств має бути спрямований на збільшення виробництва продукції, мінімізуючи при цьому вплив на довкілля. Така ситуація потребує розробки та впровадження ресурсозберігаючих технологій вирощування сільськогосподарських культур. Пристосування технологічних процесів до змін природно-кліматичних умов також є важливим завданням як для науковців, так і для працівників промисловості [15], що потребує великих обсягів фінансування. Розвиток агропромислового виробництва після війни має базуватися на поєднанні та реалізації завдань відновлення та модернізації виробничих процесів у великих масштабах в умовах збереження та відтворення родючості ґрунтів, підвищення якості продукції, розширення експортного потенціалу.

Такі трансформаційні зміни в післявоєнному розвитку можуть бути реалізовані лише за умов застосування інновацій у сільському господарстві, сучасних технологій, цифровізації бізнес-моделей та логістики, сприяючи покращенню показників зростання продуктивності та ефективності агропромислового виробництва, зниженню витрат та створенню умови глибокої переробки сільськогосподарської продукції за розширеного фінансування з урахування подальшого інституційного розвитку фінансового сектору економіки [15; 16].

Висновки і пропозиції. Сільськогосподарські виробники розуміють, що в умовах військових дій вони повинні використовувати всі наявні ресурси для збереження свого бізнесу та робочих місць і намагатися зробити все, щоб збільшити обсяги виробництва сільськогосподарської продукції, вигідно забезпечуючи продовольчу безпеку країни. Для цього необхідно реалізувати низку заходів, серед яких пільгові закупівлі сільськогосподарської продукції, відшкодування ПДВ та встановлення додаткового страхування сільськогосподарських товаровиробників, а також зменшення витрат сільськогосподарського бізнесу на транспортування продукції. Потрібно докласти великих зусиль задля забезпечення продовольчої безпеки держави та врятувати від голоду найбільш незахищені верстви населення планети, сподіваються на фінансову підтримку світової спільноти.

Список використаних джерел

1. Крюкова І. О., Степаненко С. В. Ефективність вітчизняного агробізнесу у призмі пріоритетів сталого розвитку / Крюкова І. О., Степаненко С. В. // Агросвіт. – 2022. – № 9-10. – С. 3–12. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.9-10.3.
2. Савицький Е. Сучасні реалії інноваційного розвитку підприємств агробізнесу в Україні / Е. Савицький // Економіка та суспільство. – 2021. – № 31. – С. 104-107. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-56>.
3. Бойко Л. О. Сучасний стан агробізнесу в Україні та його ревіталізація у післявоєнний період / Л. О. Бойко // Побудова інформаційного суспільства: ресурси і технології : зб. праць XVIII наук.-практ. конф. (м. Київ, 19-20 вересня 2023 р.). – Київ, 2023. – С. 44-46.
4. Share of agriculture in GDP [Electronic resource] / UNECE. – Accessed mode: <https://w3.unece.org/PXWeb/en/CountryRanking?IndicatorCode=6>.

5. Гончаренко О. В. Управлінський аспект розвитку інновацій сільськогосподарських підприємств / О. В. Гончаренко // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2024. – № 1(10). – С. 19-23. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-4>.
6. Глущенко О. О. Економічне обґрунтування напрямків цифровізації підприємств агропромислового комплексу / О. О. Глущенко // Урожайність та якість продукції рослинництва за сучасних технологій вирощування : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 30 вересня 2023 р.). – Полтава : ПДАУ, 2023. – С. 221-223.
7. Прокопишин О. Інноваційні стратегії розвитку агробізнесу України в післявоєнний період / О. Прокопишин, М. Полегенька, Н. Жидовська // Вісник Львівського національного екологічного університету. Серія «Економіка АПК». – 2023. – № 30. – С. 33–37. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.033>.
8. Жегус О. Стратегічні імперативи інноваційного розвитку аграрного сектору України як основи його резильєнтності / О. Жегус, В. Даниленко // Економіка та суспільство. – 2024. – № (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-23>.
9. Ланченко О. Управління інноваційним розвитком підприємств: сучасний стан та перспективи / О. Ланченко // Економіка та держава. – 2020. – № 5. – С. 175–183.
10. Гузар Б. С. Інноваційно-інвестиційний розвиток аграрного сектору України в умовах воєнного стану / Б. С. Гузар, В. С. Бондаренко // The 5th International scientific and practical conference “Global science: prospects and innovations” (December 28-30, 2023). – Cognum Publishing House, Liverpool, United Kingdom, 2023. – Pp. 786–796.
11. Шарко І. Перспективи інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах післявоєнної відбудови / І. Шарко // Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: матер. IV Міжнар.наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 листопада 2023 року). – Київ : ДУІТ, ХНУРЕ, МНТУ, 2023. – С. 288–290.
12. Ільчук М. Теоретичні засади здійснення інноваційної діяльності в сільському господарстві / М. Ільчук, І. Свиноус, О. Томашевська // Економічний дискурс. – 2024. – № 1-2. – С. 17–25. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-1-2>.
13. Негрей М. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи / М. Негрей, А. Тараненко, І. Костенко // Економіка та суспільство. – 2022. – № 40. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>.
14. Шевченко А. А. Актуальні проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності аграрних підприємств в Україні / А. А. Шевченко, А. В. Земляк // Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління – 2023 : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 10 листопада 2023 р.). – Одеса : Національний університет «Одеська політехніка», 2023. – С. 158–160.
15. Коваленко Ю. М. Використання категоріального апарату інституційної теорії у фінансовому секторі економіки / Ю. М. Коваленко // Світ фінансів. – 2010. – № 4. – С. 39–49.
16. Коваленко Ю. М. Формування інституційних передумов розвитку фінансового сектору економіки України / Ю. М. Коваленко // Економіка України. – 2011. – № 7(596). – С. 49–60.

References

1. Kriukova, I.O., Stepanenko, S.V. (2022). Efektyvnist vitchyznianoho ahrobiznesu u pryvnyi pryorytetiv staloho rozvytku [The effectiveness of domestic agribusiness in the light of sustainable development priorities]. *Ahrosvit – Agrosvit*, 9-10, 3–12. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.9-10.3.
2. Savytskyi, E. (2021). Suchasni realii innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv ahrobiznesu v Ukraini [Modern realities of innovative development of agribusiness enterprises in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (31), 104-107. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-56>.

3. Boiko, L.O. (2023). Suchasnyi stan ahrobiznesu v ukraini ta yoho revitalizatsiia u pisliavoiennyi period [The current state of agribusiness in Ukraine and its revitalization in the post-war period]. *Pobudova informatsiinoho suspilstva: resursy i tekhnologii: zb. prats XVIII nauk.-prakt. konf. – Building an information society: resources and technologies: collection of works of the XVIII scientific-practical conference* (pp. 44–46).

4. UNECE. (n.d.). Share of agriculture in GDP. <https://w3.unece.org/PXWeb/en/CountryRanking?IndicatorCode=6>.

5. Honcharenko, O.V. (2024). Upravlinskyi aspekt rozvytku innovatsii silskohospodarskykh pidpriemstv [Management aspect of innovation development of agricultural enterprises]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, (1(10)), 19-23. <https://doi.org/10.32782/dees.10-4>.

6. Hlushchenko, O.O. (2023). Ekonomichne obgruntuvannia napriamkiv tsyfrovizatsii pidpriemstv ahropromysloвого комплексу [Economic justification of the directions of digitalization of agro-industrial enterprises]. *Urozhainist ta yakist produktsii roslinnytstva za suchasnykh tekhnologii vyroshchuvannia: Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. – Yield and quality of crop production using modern growing technologies: International Scientific-Practical Internet Conference* (pp. 221-223). PDAU.

7. Prokopyshyn, O., Polehenka, M., Zhydovska, N. (2023). Innovatsiini stratehii rozvytku ahrobiznesu Ukrainy v pisliavoiennyi period [Innovative strategies for the development of Ukrainian agribusiness in the post-war period]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho ekolohichnoho universytetu. Seriya «Ekonomika APK» – Bulletin of the Lviv National Ecological University. Series “Economics of the Agricultural Industry”*, (30), 33–37. <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.033>.

8. Zhehus, O., Danylenko, V. (2024). Stratehichni imperatyvy innovatsiinoho rozvytku aharnoho sektoru Ukrainy yak osnovy yoho rezylientnosti [Strategic imperatives of innovative development of the agricultural sector of Ukraine as the basis of its resilience]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-23>.

9. Lanchenko, O. (2020). Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstv: suchasnyi stan ta perspektyvy [Management of innovative development of enterprises: current state and prospects]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, (5), 175–183.

10. Huzar, B.S., Bondarenko, V.S. (2023). Innovatsiino-investytsiyni rozvytok aharnoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Innovative and investment development of the agricultural sector of Ukraine under martial law]. The 5th International scientific and practical conference “*Global science: prospects and innovations*” (pp. 786–796). Cognum Publishing House, Liverpool, United Kingdom.

11. Sharko, I. (2023). Perspektyvy innovatsiinoho rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv v umovakh pisliavoiennoi vidbudovy [Prospects for innovative development of agricultural enterprises in the conditions of post-war reconstruction]. *Upravlinnia ta administruvannia v umovakh protydii hibrydnym zahrozam natsionalnii bezpetsi: IV Mizhnar.nauk.-prakt. konf. – Management and administration in the context of countering hybrid threats to national security: IV International Scientific and Practical Conference* (pp. 288–290). DUIT, KhNURE, MNTU.

12. Ilchuk, M., Svynous, I., Tomashevska, O. (2024). Teoretychni zasady zdiisnennia innovatsiinoi diialnosti v silskomu hospodarstvi [Theoretical foundations of implementing innovative activities in agriculture]. *Ekonomichniy dyskurs – Economic discourse*, (1-2), 17–25. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-1-2>.

13. Nehrei, M., Taranenko, A., Kostenko, I. (2022). Ahrarnyi sektor ukrainy v umovakh viiny: problemy ta perspektyvy [Ukraine's agricultural sector in wartime: problems and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>.

14. Shevchenko, A.A., Zemliak, A.V. (2023). Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku innovatsiinoi diialnosti ahrarnykh pidpriemstv v Ukraini [Current problems and prospects for the development of innovative activities of agricultural enterprises in Ukraine]. *Suchasni upravlinski ta sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku derzhavy, rehioniv ta subiektiv hospodariuvannia v umovakh transformatsii publichnoho upravlinnia – 2023: Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* – Modern administrative and socio-economic aspects of the development of the state, regions and economic entities in the context of the transformation of public administration - 2023: materials of the International Scientific and Practical Conference (pp. 158–160). Natsionalnyi universytet «Odeska politehnika».

15. Kovalenko, Yu.M. (2010). Vykorystannia katehorialnoho aparatu instytutsiinoi teorii u finansovomu sektori ekonomky [The use of the categorical apparatus of institutional theory in the financial sector of the housekeeper]. *Svit finansiv – The world of finance*, (4), 39–49.

16. Kovalenko, Yu.M. (2011). Formuvannia instytutsiinykh peredumov rozvytku finansovoho sektoru ekonomiky Ukrainy [Formation of institutional prerequisites for the development of the financial sector of the economy of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy – Ukraine economy*, (7(596)), 49–60.

Отримано 15.02.2025

UDC 336.143.232 (477)

Yuliia Kovalenko

Head of the Department of Finance, Accounting and Taxation, Doctor of Economics, Professor
State University “Kyiv Aviation Institute” (Kyiv, Ukraine)

E-mail: kovalenko0202@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5678-3185>

ResearcherID: [H-4742-2018](https://orcid.org/H-4742-2018)

Yelena Hrymak

Higher education student

State University “Kyiv Aviation Institute” (Kyiv, Ukraine)

E-mail: 7037453@stud.kai.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-0345-721X>

PROSPECTS OF FINANCING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN UKRAINE IN THE POST-WAR PERIOD

The article considers practical aspects of financing the innovative development of agricultural enterprises in Ukraine in the post-war period. In conditions of martial law, the question arises of financial support for the innovative development of agribusiness, which involves a deep analysis of the internal resources of companies regarding the implementation of innovations, the ability to attract external innovations through the use of ideas and consideration of innovative infrastructure. Many scientists study agribusiness as a progressive and highly efficient form of organizing agricultural production. But current realities, especially military events, pose many challenges to the agricultural sector. Despite the significant number of publications, the problems of innovative development of the agribusiness sector of Ukraine require further research. The purpose of the article is to identify general problems of the functioning of agribusiness during the war, as well as the main directions of innovative development of agribusiness in Ukraine after its end. Currently, the agricultural sector is faced with various problems, such as deterioration of soil fertility and labor shortages, which are analyzed in the context of martial law and an unstable geopolitical situation, crop failures and market instability. Many experts see that

the main reason for the slow progress in the field of innovation is the lack of financial resources. Transformational changes in post-war development can be realized only under the conditions of the application of innovations in agriculture, modern technologies, digitalization of business models and logistics, contributing to improving the indicators of productivity growth and efficiency of agro-industrial production, reducing costs and creating conditions for deep processing of agricultural products with expanded financing taking into account the further institutional development of the financial sector of the economy. Great efforts must be made to ensure the food security of the state and save the most vulnerable segments of the planet's population from hunger, hoping for financial support from the world community.

Keywords: agricultural sector; agricultural enterprises; agribusiness; financing; innovative development; innovations.

Fig.: 2. References: 16.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-313-322](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-313-322)

УДК 334.723:336

JEL Classificaton: H50

Андрій Віталійович Роговий

доктор економічних наук, професор, професор кафедри туризму
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: rogovoy1976@ukr.net. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5445-214X>
ResearcherID: F-7319-2016

Тетяна Володимирівна Забаштанська

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: tamza@ukr.net. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5086-3651>
ResearcherID: M-4471-2014

Ярослав Владиславович Півень

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: pivenjaroslav@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1178-4440>

**ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ
ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

У статті розглянуто теоретичні аспекти формування та управління фінансовою складовою реалізації проєктів державно-приватного партнерства. Обґрунтовано важливість консолідації фінансових ресурсів держави та бізнесу в умовах економічної кризи з метою підтримки розвитку та відновлення критично важливих галузей економіки. Проаналізовано стан впровадження проєктів ДПП у світі та вітчизняні тенденції формування відносин партнерства. Визначено основні причини, що гальмують ефективну реалізацію проєктів ДПП. Проведено оцінку вітчизняної нормативно-правової бази, що регулює впровадження проєктів ДПП, в порівнянні із світовими стандартами. Обґрунтовано важливість формування ефективного фінансового механізму як сукупності елементів, способів, підходів, інструментів формування, розподілу та використання фінансових коштів для досягнення цілей проєкту. Розглянуто функціональний та організаційний аспект реалізації фінансового механізму ДПП, обґрунтовано важливість змін в інституційному середовищі.

Ключові слова: державно-приватне партнерство; проєкт; ризики; управління ризиками; фінансовий механізм.

Рис.: 3. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. Відносини у форматі державно-приватного партнерства (ДПП) сьогодні набувають особливої популярності, оскільки органи місцевого самоврядування внаслідок нестачі бюджетних коштів, фінансової нестабільності не в змозі самостійно повноцінно вирішувати стратегічні завдання соціально-економічного розвитку, підтримувати інфраструктуру, забезпечувати конкурентоспроможність підприємств. Однією з основних проблем у цьому контексті виступає низький рівень розвитку фінансових інструментів під час реалізації проєктів ДПП. Орієнтація на використання світового досвіду в напрямку розробки відповідних інструментів

державної підтримки недостатньо активно підтримується органами державної влади, що зумовлює актуальність удосконалення механізму фінансування проєктів ДПП та розробку ефективних заходів його реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток відносин державно-приватного партнерства, розробка ефективних напрямів державної політики у сфері підтримки проєктів ДПП досліджуються багатьма вітчизняними вченими, серед яких вважаємо доцільним відзначити О. Акіліну [1], І. Білу [2], Т. Губанову [3], М. Забаштанського [4], І. Запатріну [5], І. Косач [6], Г. Комарницьку [7] та ін. Проте кризовий стан економіки України потребує удосконалення існуючих підходів до фінансування проєктів ДПП та розробки відповідного фінансового механізму, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямку.

Мета статті полягає в дослідженні фінансових аспектів реалізації проєктів ДПП та удосконаленні існуючих теоретичних підходів в умовах криз та підвищеного ступеня ризику.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нині в Україні реалізація економічної та соціальної функції держави забезпечується впровадженням національних проєктів та програм, які мають характер цільових та розробляються як на регіональному рівні, так і рівні національної економіки. Проте досягнення поставлених цілей та виконання завдань потребує фінансової підтримки. Нормативно-правова база регламентує фінансування цільових програм за рахунок бюджетних ресурсів, тобто шляхом програмно-цільового бюджетування. За умов достатності бюджетних коштів цей інструмент є ефективним, оскільки забезпечує цільове виділення коштів з бюджету кінцевим отримувачам. Проте за умов економічної нестабільності, викликаной як військовою агресією РФ, так і негативним впливом міжнародних чинників, фінансування на основі програмно-цільового підходу не є достатнім і не може покрити всю суму витрат, пов'язаних із реалізацією заходів соціально-економічного розвитку регіонів та окремих територіальних громад. Отже, консолідація фінансових ресурсів приватного сектору та держави виступає дієвим механізмом фінансування.

Концепція державно-приватного партнерства сформувала особливий тип взаємодії між державою та бізнесом. Частина науковців, що досліджують цю тематику, ототожнюють механізм державно-приватного партнерства із непрямою приватизацією, за якої бізнес отримує право розпоряджатись, користуватись, фінансувати, проєктувати державні підприємства. Проте такий підхід є занадто вузьким, і інституційне середовище країн, що активно реалізують проєкти ДПП, сформовано на засадах партнерських відносин, при цьому об'єкт користування не розглядається як власність приватного партнера. Цей підхід дозволяє забезпечити ефективність процесу створення та надання населенню суспільних (публічних) благ.

На основі дослідження існуючого законодавства різних країн у сфері регулювання відносин ДПП можемо констатувати, що ДПП являє собою кооперацію держави та бізнесу в напрямку реалізації проєктів, що мають суспільну значущість у різних сферах національної економіки. Орієнтуючись на інтереси суспільства та пріоритети розвитку економіки, держава встановлює цілі та завдання проєктів і програм, здійснює заходи контролю та моніторингу, а приватний партнер бере на себе відповідальність щодо управління оперативною діяльністю на різних етапах реалізації програм та проєктів.

Згідно з інформацією, наведеною Світовим банком та Європейським інвестиційним банком, загальні інвестиції в проєкти ДПП за 2022 р. у світі становили понад 100 млрд дол. Найбільш активним регіоном, що впроваджує проєкти ДПП, за підсумками 2022 р. стала Східна Азія – загальний обсяг фінансування становив 43,4 млрд дол. [8]. Лідером серед інших країн є Китай, а розподіл інвестицій у проєкти ДПП за регіонами світу наведено на рис. 1.

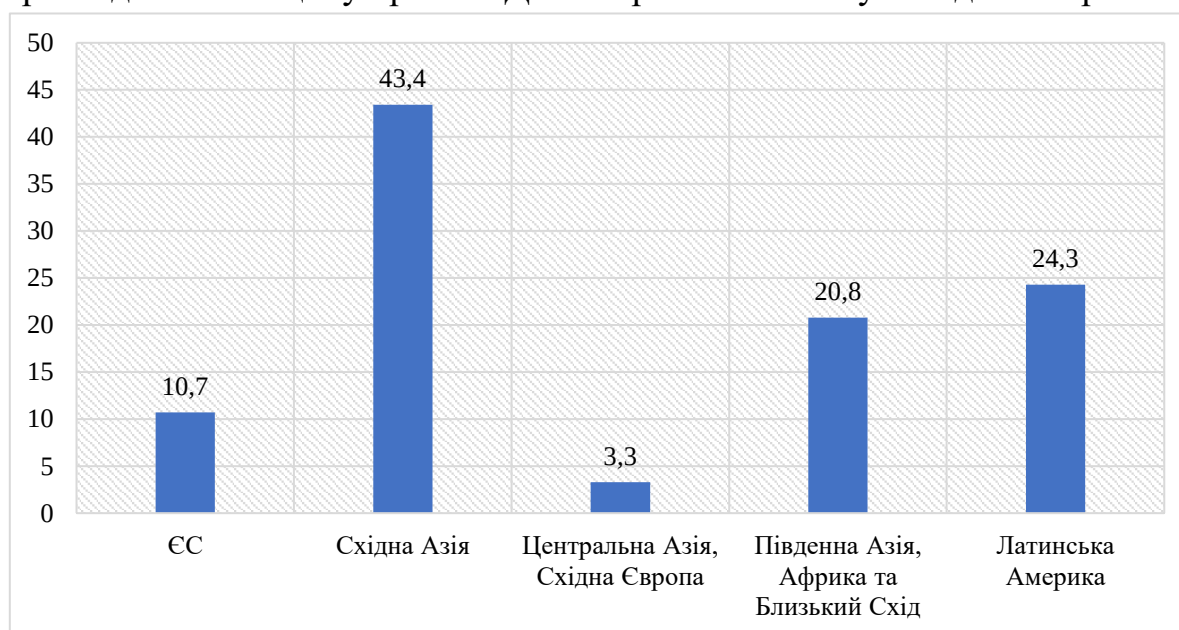


Рис. 1. Обсяги фінансування проєктів ДПП за регіонами світу у 2022 р.
Джерело: [8].

Основними сферами впровадженні проєктів ДПП стала транспортна інфраструктура, енергетика, водопостачання та водовідведення. Серед країн Європи за підсумками 2022 р. за обсягами залучених інвестицій лідером стала Італія – загальний обсяг фінансування становив 2,2 млрд.ю євро, натомість найбільша кількість проєктів була впроваджена у Франції – 17. Пріоритетними галузями стали транспортний сектор, охорона навколишнього середовища, телекомунікації та освіта. Аналіз фінансової складової забезпечення реалізації проєктів ДПП дозволив виявити найбільший інтерес з боку інвесторів до проєктів, вартість яких становить понад 100 млн дол. США. Проєкти, що мають мінімальну вартість, зокрема, нижче 40 млн

дол. США, недоцільно реалізовувати у зв'язку з високими борговими витратами на проведення конкурсу та іншими витратами на його реалізацію за незначного прибутку. Проекти вартістю понад 100 млрд дол. США потребують державної фінансової підтримки, що також є не завжди доцільно [8].

Вітчизняний досвід впровадження проєктів ДПП за умов військового часу свідчить про наступне. Станом на 01.01.2023 р. на партнерських умовах було укладено 193 договори, проте реально реалізованими було лише 18 договорів ДПП, з них 9 – на основі концесії, 5 договорів про спільну діяльність. Усі інші або були призупинені внаслідок військової агресії та закінчення терміну дії, або не виконувались унаслідок нестачі фінансових коштів [8].

Пріоритетне значення реалізація проєктів ДПП має для відновлення інфраструктурних об'єктів України, оскільки енергетика, порти, аеропорти, транспортні підприємства є найбільш уразливими під час бойових дій та умов економіки воєнного стану. Іноземне інвестування в такому випадку є високоризикованим, і у держави немає дієвих мотиваційних механізмів для активізації інвестиційної діяльності. Це є негативною тенденцією в умовах зношеності, пошкодження та знищення основних фондів та інфраструктурних об'єктів, оскільки значних інвестиційних проєктів щодо інфраструктурного розвитку не впроваджувалось останнє десятиріччя. Основними причинами цього, крім військових дій, слід визначити:

- дефіцит бюджетних ресурсів для забезпечення розширеного відтворення в галузях інфраструктури;
- відсутність належного інституційного забезпечення щодо передачі прав на інфраструктурні об'єкти бізнесу;
- недосконалий механізм гарантування з боку держави в умовах підвищеного ризику реалізації проєкту.

Основними законодавчими актами, що регулюють відносини ДПП в Україні, є Закон України «Про державно-приватне партнерство» [9] та Закон України «Про концесії» [10]. Незважаючи на повноту охоплення основних положень впровадження та управління проєктами ДПП, зазначені нормативно-правові акти є неузгодженими за багатьма питаннями, оскільки їхня робота відбувалась у різні часи.

За результатами аналізу Закону України «Про державно-приватне партнерство» визначено позитивні та негативні наслідки для розвитку фінансового механізму ДПП тих основних положень, що містяться в Законі. Так, до позитивних чинників слід віднести встановлення жорстких нормативних рамок для фінансування механізму фінансового забезпечення проєктів ДПП, до негативних – відсутність чітких стимулів щодо прискорення процесів інвестування і капіталізації проєктів на рівні регіону та територіальних громад [9].

Оцінка існуючої нормативно-правової бази в Україні та країнах Європи, що мають значний досвід у реалізації проєктів ДПП, свідчить про те, що загалом вітчизняне законодавство відповідає європейським стандартам.

Закони та підзаконні акти у сфері ДПП забезпечують регулюючі процеси в системі державного управління щодо вибору методів та управлінських моделей впровадження реалізації проєктів. Проте практика застосування нормативно-правової бази під час реалізації фінансового механізму ДПП на рівні регіонів та громад недостатньо враховує провідні практики європейських країн та потребує удосконалення з урахуванням регіональної специфіки.

Актуальним питанням фінансового забезпечення реалізації проєктів ДПП є формування ефективного фінансового механізму як сукупності елементів, способів, підходів, інструментів формування, розподілу та використання фінансових коштів для досягнення цілей проєкту (рис. 2).

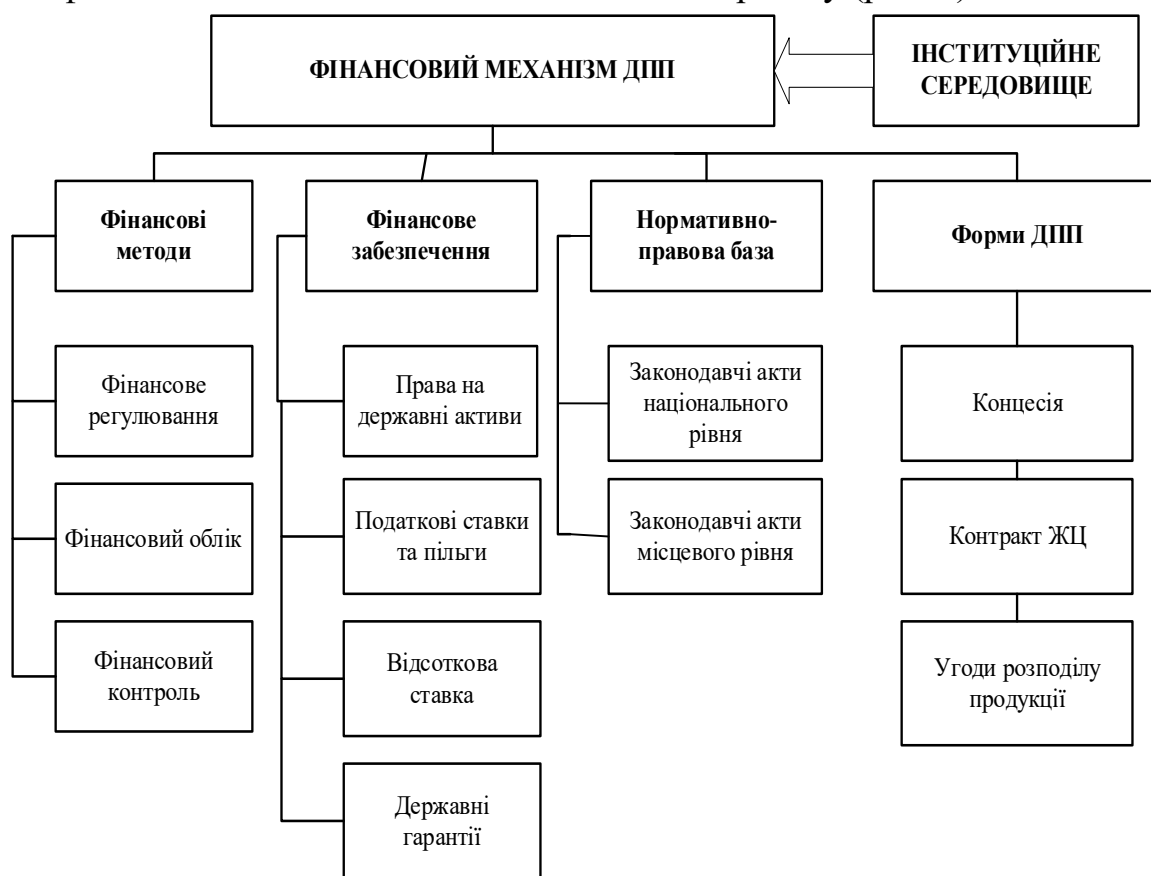


Рис. 2. Складові фінансового механізму реалізації проєкту ДПП

Джерело: розроблено авторами.

Основними функціями фінансового механізму реалізації проєкту ДПП нами вважаються наступні:

- 1) фінансове планування заходів проєкту;
- 2) фінансування проєкту;
- 3) організація та проведення фінансового аудиту на основі моніторингу використання коштів проєкту: як бюджетних так і приватного партнера;
- 4) аналіз ефективності, своєчасності та цілеспрямованості використання фінансових ресурсів.

Механізм фінансування проєктів ДПП передбачає забезпеченість проєкту різними фінансовими ресурсами, а саме грошовими коштами, майновими правами, позиками, правами використання земельних ресурсів т.ін. Організація процесу фінансування проєктів ДПП передбачає наступну послідовність дій:

1. Аналіз цілей проєкту на предмет відповідності прогнозованій вартості залученого фінансування.
2. Розробка заходів щодо залучення фінансування, визначення умов, аналіз можливих ризиків, розподіл між партнерами та мінімізація.
3. Аналіз виконання домовленостей, визначення інструментів інвестування та структури реалізації проєкту.

Для ефективної реалізації фінансового механізму важливим є удосконалення інституційного середовища, що формується шляхом взаємодії відповідних інституцій на основі певних норм, принципів та правил. В цьому контексті доцільно розглянути класичну схему фінансового забезпечення реалізації проєктів державно-приватного партнерства, що сформована у більшості провідних країн (рис. 3).

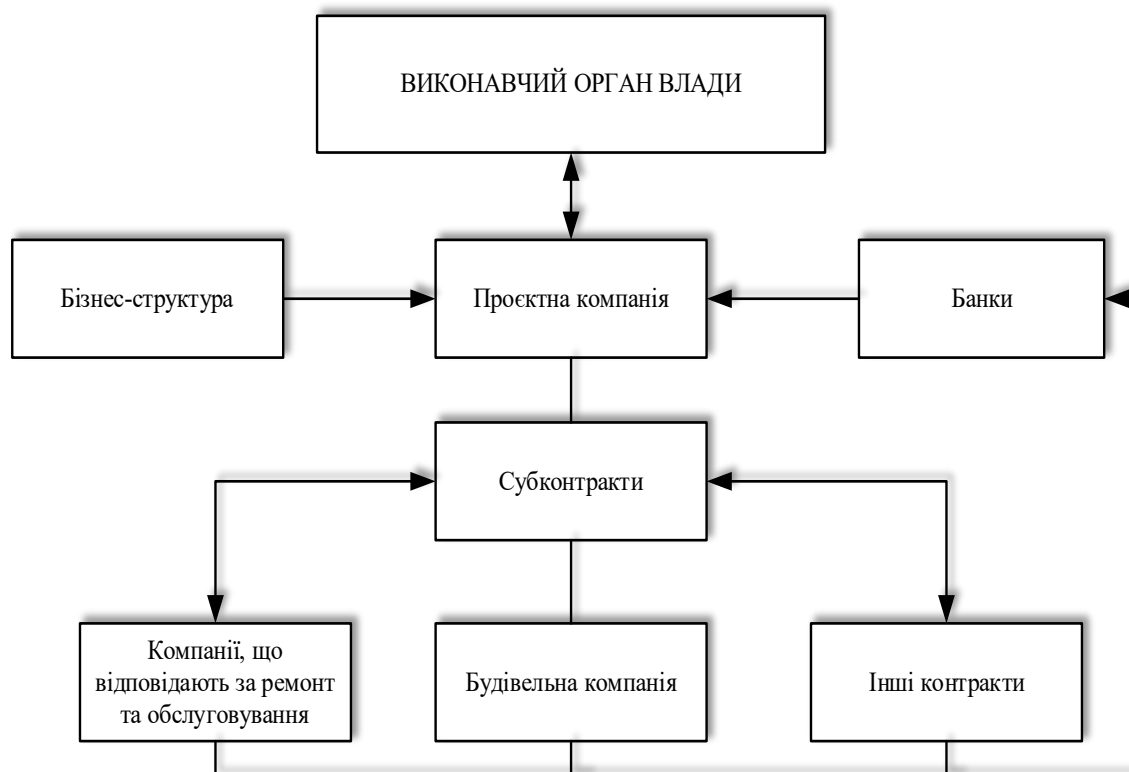


Рис. 3. Класична схема фінансового забезпечення реалізації проєктів державно-приватного партнерства

Джерело: сформовано авторами за [11-12].

Особливістю вищенаведеної моделі є те, що основний акцент в процесі фінансування проєктів робиться на кредитуванні та відповідному інституційному забезпеченні цього процесу. При цьому основним фінансовим ін-

ститутотом вважаються державні банки, оскільки комерційні установи не завжди спроможні брати участь у фінансуванні великих інфраструктурних проєктів макроекономічного рівня. Національні банки можуть запропонувати низькі відсоткові ставки кредитування та забезпечити довгостроковий характер фінансування.

Інституційне середовище реалізації фінансового механізму управління проєктами ДПП має враховувати фактор ризику, що передбачає розробку адекватних інструментів управління ризиками з метою їх нівелювання та мінімізації. Цей аспект є недостатньо досконалим у контексті вітчизняного законодавства і потребує доопрацювання. Управління ризиками більшістю вчених розглядається як основа фінансового механізму ДПП, оскільки фактор ризиковості має вирішальний вплив на хід реалізації проєкту та кінцевий результат. На сьогодні доцільно виокремити наступні найбільш гострі проблеми, що мають вплив на фінансову складову проєкту ДПП:

- відсутність принципів практичного здійснення партнерства між державою та бізнесом в умовах військового стану;
- відсутність інституційного забезпечення підготовки кваліфікованих кадрів щодо вдосконалення механізму ДПП, у тому числі його нормативно-правової складової;
- відсутність комплексного підходу до формування нормативно-правової бази, яка б врахувала ризики та відповідальність обох партнерів.

Класичний підхід до управління ризиками включає наступні етапи:

- оцінка ризиків;
- розподіл ризиків між учасниками проєкту ДПП;
- дії щодо мінімізації ризиків;
- моніторинг раніше виявлених ризиків та прогнозування можливості появи нових внаслідок змін ринкового середовища.

Якщо йдеться про інфраструктурні проєкти, то існуючі ризики пропонується класифікувати таким чином:

- технічний ризик – пов'язаний із можливою технічною несправністю, недовантаженням або перевантаженням виробничих потужностей;
- операційний ризик – передбачає можливість додаткових прямих та непрямих витрат, які можуть бути спричинені помилками в процесі реалізації проєкту, форс-мажорними обставинами, недосконалістю бізнес-процесів;
- управлінський ризик – пов'язаний із неефективним використанням наявних ресурсів, помилками в обранні стратегії управління проєктом;
- стратегічний ризик – обумовлений складністю врахування змін та умов інституційного середовища в довгостроковій перспективі;
- ціновий ризик – пов'язаний із зміною ринкових цін внаслідок нестабільності ринкового середовища, недобросовісної поведінки учасників ринку, процесами волатильності;

- модельний ризик – виникає внаслідок неправильно обраної моделі управління ризиками та несвоєчасністю її коригування.

Отже, для активізації роботи механізмів ДПП в Україні нормативно-правове забезпечення потребує узгодження та конкретизації деяких положень, зокрема відповідальності сторін в умовах ризику, розподілом ризиків між учасниками та оцінки ефективності реалізації проєктів.

Висновки та пропозиції. Теоретичні напрацювання в напрямку управління ризиками в проєктах ДПП дають змогу зробити висновок, що цей процес є доволі специфічним видом діяльності, який охоплює як фінансовий бік проєкту, так і технологічну та виробничу складову. Інтеграції системи управління ризиками до фінансового механізму реалізації проєкту ДПП недостатньо, у цьому контексті важливо розглянути стратегічний аспект планування реалізації проєкту. На жаль, процедури контролю та моніторингу ризиків проєкту ще недостатньо опрацьовані, проте у більшості керівників є розуміння важливості побудови цілісної та комплексної системи управління ризиками проєкту, що дасть змогу забезпечити успіх реалізації проєкту у комерційному плані, так і взагалі не допустити його передчасне закриття внаслідок неможливості нівелювання проблемних питань. Це особливо актуально сьогодні для українського ринку проєктів ДПП, становлення, часткова реструктуризація і, відповідно, зміни якого призводять до появи нових ризиків для його учасників.

Список використаних джерел

1. Акіліна О. В. Державно-приватне партнерство як інструмент управління змінами у сучасному місті / О. В. Акіліна, В. В. Павлюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2018. – Вип. 20, ч. 1. – С.10-13.
2. Біла І. С. Світовий досвід державно-приватного партнерства / І. С. Біла, Є. І. Іллічова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – № 21. – С.126-129.
3. Губанова Т. Державно-приватне партнерство у сфері освіти і науки в Україні: нормативно-правова характеристика / Т. Губанова // Теорія держави і права. – 2019. – № 6. – С. 220-224.
4. Забаштанський М. М. Державно-приватне партнерство у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад / М. М. Забаштанський, І. П. Сідор // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 6. – С. 18-23.
5. Запатріна І. Державно-приватне партнерство як фактор економічного зростання та проблеми його розвитку в Україні / І. Запатріна, Т. Лебеда // Економіст. – 2011. – № 3. – С. 52-58.
6. Косач І. Концептуальні засади розробки стратегії розвитку державно-приватного партнерства в АПК України / І. Косач // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2018. – № 1 (13). – С. 24–31.
7. Комарницька Г. О. Класифікація проєктів державно-приватного партнерства / Г. О. Комарницька // Бізнес Інформ. – 2019. – № 5. – С. 50-55.
8. Офіційний сайт Європейського Союзу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ec.europa.eu/eurostat>.
9. Про державно-приватне партнерство [Електронний ресурс]: Закон України № 2404-VI від 01.07.2010 р. (зі змінами та доповненнями від 07.07.2023 р.). – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/T102404?an=266>.

10. Про концесію [Електронний ресурс] : Закон України № 155-IX від 03.10.2019 р. (зі змінами від 31.03.2023 р.). – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text>.
11. Данилишин Б. Державно-приватне партнерство – стратегічна форма взаємодії влади і бізнесу [Електронний ресурс] // Юридичні новини Online. – Режим доступу: <http://news.yurist-online.com/news/kmu/2/>.
12. Cepparulo A. Public Finance, Fiscal Rules and Public–Private Partnerships: Lessons for Post -COVID-19 Investment Plans / A. Cepparulo, G. Eusepi, L. Giuriato // *Comp. Econ. Stud.* – 2023. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41294-023-00213-x>.

References

1. Akilina, O.V., Pavliuk, V.V. (2018). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak instrument upravlinnia zminamy u suchasnomu misti [Public-private partnership as a tool for managing changes in a modern city]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, 20(1), 10-13.
2. Bila, I.S., IllichovaIe, I. (2018). Svitovyi dosvid derzhavno-pryvatnoho partnerstva [World experience of public-private partnership]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national problems of economy*, (21), 126-129.
3. Hubanova, T. (2019). Derzhavno-pryvatne partnerstvo u sferi osvity i nauky v Ukraini: normatyvno-pravova kharakterystyka [Public-private partnership in the field of education and science in Ukraine: regulatory and legal characteristics]. *Teoriia derzhavy i prava – Theory of State and Law*, (6), 220-224.
4. Zabashtanskyi, M.M., Sidor, I.P. (2023). Derzhavno-pryvatne partnerstvo u zabezpechenni staloho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad [Public-private partnership in ensuring sustainable socio-economic development of territorial communities]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (6), 18-23.
5. Zapatrina, I., Lebeda, T. (2011). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak faktor ekonomichnoho zrostantia ta problemy yoho rozvytku v Ukraini [Public-private partnership as a factor of economic growth and problems of its development in Ukraine]. *Ekonomist – Economist*, 3, 52-58.
6. Kosach, I. (2018). Kontseptualni zasady rozrobky stratehii rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva v APK Ukrainy [Conceptual basics for the formation of the strategy of public-private partnership development in Ukrainian AIC]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 1 (13), 24–31.
7. Komarnytska, H.O. (2019). Klasyfikatsiia proektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Classification of public-private partnership projects]. *Biznes Inform – Business Inform*, (5), 50-55.
8. Ofitsiinyi sait Yevropeiskoho Soiuzu [Official website of the European Union]. (n.d.). <https://ec.europa.eu/eurostat>.
9. Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo [On public-private partnership], Law of Ukraine № 2404-VI (of 01.07.2010). <https://ips.ligazakon.net/document/T102404?an=266>.
10. Pro kontsesiiu [On concession], Law of Ukraine № 155-IX (of 03.10.2019). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text>.
11. Danylyshyn, B. Derzhavno-pryvatne partnerstvo – stratehichna forma vzaiemodii vlady i biznesu [Public-private partnership – a strategic form of interaction between government and business]. *Yurydychni novyny Online – Legal News Online*. <http://news.yurist-online.com/news/kmu/2/>.
12. Cepparulo, A., Eusepi, G., Giuriato, L. (2023). Public Finance, Fiscal Rules and Public–Private Partnerships: Lessons for Post -COVID-19 Investment Plans. *Comp. Econ. Stud.* <https://doi.org/10.1057/s41294-023-0213x>.

Отримано 09.02.2025

UDC 334.723:336

Andriy Rohovyi

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Tourism
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: rogovoy1976@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-5445-214X>

ResearcherID: F-7319-2016

Tetyana Zabashtanska

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, PR Technologies and Logistics
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: tamza@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-5086-3651>

ResearcherID: M-4471-2014

Yaroslav Piven

Postgraduate Student, Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: pivenjaroslav@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-1178-4440>

**FINANCIAL ASPECTS OF IMPLEMENTATION
OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS**

The article considers theoretical aspects of the formation and management of the financial component of the implementation of public-private partnership projects. The PPP is a cooperation between the state and business towards the implementation of projects of public importance in various spheres of the national economy. The importance of consolidating the financial resources of the state and business in the context of the economic crisis has been substantiated in order to support the development and restoration of critically important sectors of the economy. The state of implementation of PPP projects in the world and domestic trends in the formation of partnership relations has been analyzed. The implementation of PPP projects has a priority importance for the restoration of infrastructure facilities in Ukraine, since energy, ports, airports, transport enterprises are the most vulnerable during hostilities and conditions of a martial law economy. The main reasons that hinder the effective implementation of PPP projects have been identified. The domestic regulatory framework regulating the implementation of PPP projects has been assessed in comparison with world standards. The laws and by-laws in the field of PPP provide regulatory processes in the public administration system regarding the choice of methods and management models for implementing projects. However, the practice of applying the regulatory framework during the implementation of the PPP financial mechanism at the level of regions and communities does not sufficiently take into account the leading practices of European countries and requires improvement taking into account regional specifics. the importance of forming an effective financial mechanism as a set of elements, methods, approaches, instruments for the formation, distribution and use of financial funds to achieve project goals. It has been substantiated the functional and organizational aspect of the implementation of the PPP financial mechanism, so as the importance of changes in the institutional environment. The risk management process is considered as the basis of the PPP financial mechanism, the main risks of implementing PPP projects have been identified. The risk management includes the following stages: risk assessment; risk distribution between PPP project participants; actions to minimize risks; monitoring of previously identified risks and forecasting the possibility of new ones arising as a result of changes in the market environment.

Keywords: public-private partnership; project; risks; risk management; financial mechanism.

Fig.: 3. **References:** 12.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-323-336](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-323-336)

УДК 336.64

JEL Classification: G32

Інна Олександрівна Хоменко

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики,

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: innakhomenko28@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-0839-4636>

ResearcherID: F-3881-2014

Ірина Владиславівна Горобінська

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту

Національний транспортний університет (Київ, Україна)

E-mail: irynavladuslavivna@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-9670-7198>

Ярослава Ярославівна Назаренко

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту

Національний транспортний університет (Київ, Україна)

E-mail: iaroslanazarenko@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-2343-6988>

Наталія Петрівна Теслюк

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту

Національний транспортний університет (Київ, Україна)

E-mail: natalitesluk@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-0338-9088>

**ДОСЯГНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В
КОНТЕКСТІ ЗАВДАНЬ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

У статті розглянуто методи та підходи до оцінки фінансової безпеки підприємства, запропоновано інструменти, які можуть бути корисними для практичного застосування в сучасних умовах невизначеності та економічної нестабільності. З метою досягнення фінансової безпеки на підприємствах виділено напрямки підвищення ефективності фінансового менеджменту, основними серед яких є скорочення витрат та капітальних вкладень, прискорення оборотності оборотного капіталу та оптимізація його структури, продовження термінів кредиторської заборгованості, використання оберненого лізингу, визначення оптимальних пропорцій запасів та грошових коштів, прискорення обороту дебіторської заборгованості та її рефінансування за рахунок укладання факторингових договорів.

Ключові слова: фінансова безпека; фінансовий менеджмент; фінансові індикатори; оптимізаційні умови; індекс фінансової безпеки.

Рис.: 2. Табл.: 3. Бібл.: 15.

Постановка проблеми. Для досягнення кращого рівня фінансової безпеки підприємств необхідно враховувати загальний стан у державі. З. С. Варналій, С. М. Бондаренко вважають, що «у кризові періоди розвитку повномасштабної війни в Україні найбільшою небезпекою для підприємства є руйнування його потенціалу (виробничого, технологічного, науково-технічного і кадрового) як головного чинника життєдіяльності підприємств, їхніх можливостей. Результатом впливу внутрішніх та зовнішніх загроз на фінансову безпеку підприємств може бути припинення фінансово-

господарської діяльності підприємств, визнання їх банкрутами і, ймовірно, їх ліквідація. Тому, для мінімізації загроз фінансовій безпеці підприємства необхідна ефективна система управління фінансами, яка здатна забезпечувати компроміс між інтересами розвитку підприємств, наявністю достатнього рівня грошових коштів і забезпеченням платоспроможності» [1, с. 112]. Вітчизняні підприємства стикаються зі значними викликами на шляху до забезпечення належного рівня фінансової безпеки, що пов'язано із загрозами загальнодержавного рівня:

- загроза національній безпеці України внаслідок російської агресії;
- кібератаки на державні структури та критичну інфраструктуру, інформаційна війна;
- енергетична залежність України від постачальників енергоресурсів;
- залежність від зовнішніх кредиторів та економічні загрози.

Зважаючи на це, одним із найбільш перспективних і активних напрямів управління фінансовою безпекою підприємств є моделювання її рівня в довгостроковій перспективі, а також у короткостроковому періоді (на поточний рік).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема моделювання рівня фінансової безпеки висвітлена за напрямками: моделювання в умовах диджиталізації (М. В. Желіховська [2], З. Б. Живко, О. А. Овечкіна, С. С. Родченко, Л. М. Сакур [3]), гнучке моделювання (Л. Любохинець [4]), моделювання за допомогою нейронних мереж (Г. В. Мазютинiecь, М. М. Шаркаді [5], О. М. Ткаченко, В. О. Сосновий [6]), імітаційне моделювання (О. В. Манойленко, Н. М. Волоснікова, Н. Б. Решетняк [7]), нейронечітке моделювання (М. М. Шаркаді [8]) та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Окреслення послідовності моделювання рівня фінансової безпеки на сьогодні залишається невирішеною проблемою, її розв'язання дасть можливість забезпечити належний рівень фінансової безпеки, підвищити ефективність управління нею, розробити відповідні заходи захисту від загроз з метою подальшого сталого розвитку підприємств.

Мета статті. Розробка етапів досягнення фінансової безпеки підприємства в контексті завдань фінансового менеджменту.

Виклад основного матеріалу. При оцінюванні існуючих методичних підходів до аналізу фінансової безпеки підприємства [9] було встановлено, що оптимальною є методика, яка базується на комплексній оцінці таких груп показників, як ліквідність та платоспроможність, фінансова стійкість, ефективність діяльності, ділова активність, боргове та податкове навантаження підприємства [10]. Система індикаторів оцінки фінансової безпеки за даною методикою представлена на рис. 1. Також зазначалося, що перевагою цього підходу є наявність критичних значень індикаторів фінансової безпеки за всіма рівнями [9, с. 107].

Забезпечення управління фінансовою безпекою є обов'язковою складовою управління економічною безпекою підприємства в цілому та дає можливість ідентифікувати як загальний її стан, так і основні загрози за групами фінансових індикаторів [11].

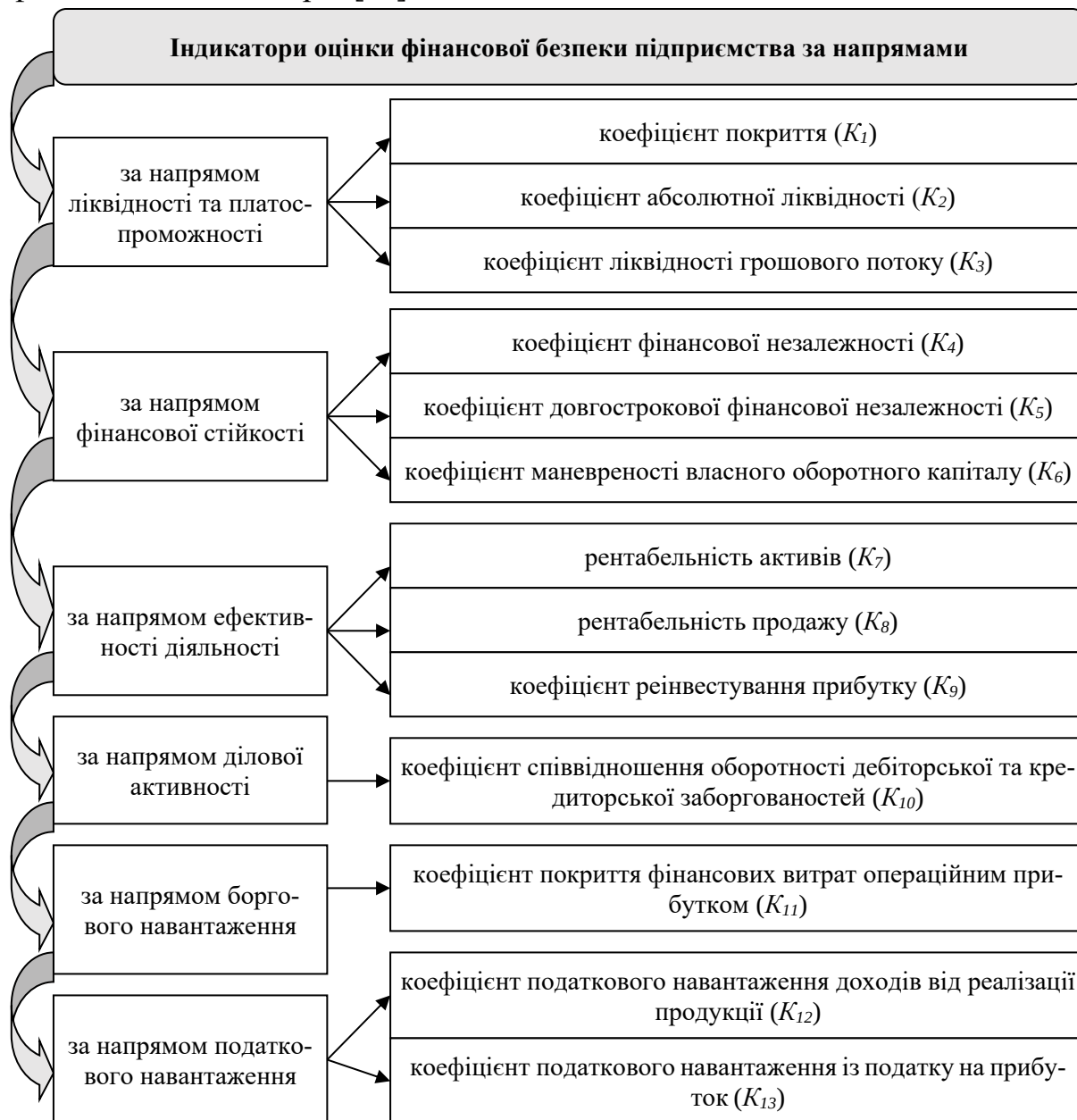


Рис. 1. Система індикаторів оцінювання фінансової безпеки підприємства
Джерело: [10].

Для оцінки ефективності забезпечення фінансової безпеки часто застосовується технологія SWOT-аналізу [12; 13]. SWOT-аналіз полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації, загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням.

Для оцінки ефективності забезпечення фінансової безпеки підприємства адаптуємо основні положення SWOT-аналізу з врахуванням відповідних типів фінансової безпеки: кризового, критичного, нестабільного, допустимого, абсолютного [9, с. 107] для всіх індикаторів, що її характеризують:

- сильні сторони (Strengths) – це складові індексу фінансової безпеки, що мають допустимий чи абсолютний тип на кінець року;
- слабкі сторони (Weaknesses) – це складові індексу фінансової безпеки, що мають критичний чи кризовий тип на кінець року;
- можливості (Opportunities) – це складові індексу фінансової безпеки, що мають позитивну динаміку в аналізованому періоді;
- загрози (Threats), пов'язаних з його здійсненням – це складові індексу фінансової безпеки, що мають негативну динаміку в аналізованому періоді.

У табл. 1 наведено групування складових індексу фінансової безпеки за критеріями SWOT-аналізу.

Таблиця 1

Аналіз складових індексу фінансової безпеки підприємства

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливості (Opportunities)	індекс податкового навантаження	індекс фінансової стійкості, індекс ділової активності
Загрози (Threats)	індекс боргового навантаження	індекс ліквідності, індекс ефективності

Джерело: складено авторами.

Результати групування складових індексу фінансової безпеки за критеріями SWOT-аналізу показали таке:

– індекс ліквідності відповідає ознакам слабкої сторони та загрози погіршення. Оскільки індекс ліквідності базувався на K_1, K_2, K_3 , тому маємо всі три коефіцієнти у секторі табл. 1, що відповідає ознакам слабкої сторони та загрози погіршення. З метою розробки стратегії і тактики управління фінансовою безпекою першочерговим завданням є розробка напрямів покращення ліквідності балансу та ліквідності грошового потоку;

– індекс фінансової стійкості відповідає ознакам слабкої сторони та можливості покращення. Оскільки індекс фінансової стійкості базувався на K_4, K_5, K_6 , то загальний стан визначався характеристиками коефіцієнта фінансової незалежності (K_4), коефіцієнта довгострокової фінансової незалежності (K_5); коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу (K_6) відповідає ознакам слабкої сторони та загрози погіршення через відсутність власного оборотного капіталу, використання залучених коштів;

– індекс ефективності відповідає ознакам слабкої сторони та загрози погіршення. Індекс ефективності базувався на K_7, K_8, K_9 , рентабельність активів (K_7), рентабельність продажу (K_8) відповідають ознакам слабкої сторони та загрози погіршення, сильна сторона та можливості покращення визначена лише за коефіцієнтом реінвестування прибутку (K_9);

– індекс ділової активності відповідає ознакам слабкої сторони та можливості покращення, що повністю відповідає коефіцієнту співвідношення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей (K_{10}), але підприємства мають перспективи оптимізації розмірів і періодів оборотності даних заборгованостей;

– індекс боргового навантаження відповідає ознакам сильної сторони та загрози погіршення, що повністю відповідає коефіцієнту покриття фінансових витрат операційним прибутком (K_{11}),

– індекс податкового навантаження відповідає ознакам сильної сторони та можливості покращення.

У табл. 2 наведено групування індикаторів фінансової безпеки за критеріями SWOT-аналізу.

Таблиця 2

*Аналіз індикаторів фінансової безпеки підприємства
за критеріями SWOT-аналізу*

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливості (Opportunities)	Коефіцієнт реінвестування прибутку (K_9), Коефіцієнт податкового навантаження із податку на прибуток (K_{13})	Коефіцієнт співвідношення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей (K_{10})
Загрози (Threats)	Коефіцієнт фінансової незалежності (K_4), Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності (K_5), Коефіцієнт покриття фінансових витрат операційним прибутком (K_{11})	Коефіцієнт покриття (K_1), Коефіцієнт абсолютної ліквідності (K_2), Коефіцієнт ліквідності грошового потоку (K_3), Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу (K_6), Рентабельність активів (K_7), Рентабельність продажу (K_8)

Джерело: складено авторами.

Підвищення рівня фінансової безпеки полягає у вдосконаленні якості управління такими показниками як ліквідність, платоспроможність, ефективність діяльності, фінансова стійкість та ділова активність, а також відповідними індикаторами:

– коефіцієнт покриття (K_1), у довгостроковій перспективі він повинен становити більше за 2 [9, с. 107], проте в короткостроковій перспективі рекомендовано досягти значення 1 та більше, що буде відповідати допустимому типу фінансової безпеки. Для цього необхідно переглянути підходи до формування оборотних активів та поточних зобов'язань. Умовою для короткострокової перспективи є збільшення оборотних активів і зменшення поточних зобов'язань, їхня рівність, у довгостроковій перспективі – перевищення оборотними активами поточних зобов'язань у два рази. Отже,

оптимізаційні умови за коефіцієнтом покриття для короткострокового періоду ≥ 1 , для довгострокового періоду ≥ 2 ;

– коефіцієнт абсолютної ліквідності (K_2), у практиці фінансового менеджменту та управління фінансовою безпекою для покращення стану абсолютної ліквідності найчастіше рекомендують змінити склад і структуру оборотних активів, наприклад, оптимізувати виробничі запаси, активізувати продаж готової продукції зі складів підприємства, інкасувати дебіторську заборгованість. У довгостроковій перспективі коефіцієнт абсолютної ліквідності повинен становити більше за 0,1 [9, с. 107], проте в короткостроковій перспективі рекомендовано досягти значення 0,07 та більше, що буде відповідати допустимому рівню фінансової безпеки. Отже, оптимізаційні умови за коефіцієнтом абсолютної ліквідності для короткострокового періоду $\geq 0,07$, для довгострокового періоду $\geq 0,1$;

– коефіцієнт ліквідності грошового потоку (K_3), досягнення покращення управління фінансовою безпекою неможливе без оптимізації грошових потоків та перевищення вхідних грошових потоків над вихідними. На підприємствах необхідно запровадити дієву та ефективну систему планування грошових коштів і впровадження практики чистого додатного грошового потоку. Оптимізаційні умови за коефіцієнтом ліквідності грошового потоку наведено в табл. 3;

Таблиця 3

*Оптимізаційні умови за окремими фінансовими індикаторами
для забезпечення фінансової безпеки підприємства*

Номер умови	Назва	Для короткострокового періоду	Для довгострокового періоду	Умовні позначення
1	2	3	4	5
Умова № 1	Оптимізаційні умови за коефіцієнтом покриття	$ОА/ПЗ \geq 1$	–	ОА – оборотні активи, ряд. 1195 форми 1 фінансової звітності, ПЗ – поточні зобов'язання, ряд. 1695 форми 1 фінансової звітності
Умова № 2		–	$ОА/ПЗ \geq 2$	
Умова № 3	Оптимізаційні умови за коефіцієнтом абсолютної ліквідності	$ГЕ/ПЗ \geq 0,07$	–	ГЕ – гроші та їх еквіваленти, ряд. 1165 форми 1 фінансової звітності, ПЗ – поточні зобов'язання, ряд. 1695 форми 1 фінансової звітності
Умова № 4		–	$ГЕ/ПЗ \geq 0,1$	
Умова № 5	Оптимізаційні умови за коефіцієнтом ліквідності грошового потоку	$ВхідГП \geq ВихідГП$	$ВхідГП \geq ВихідГП$	ВхідГП – вхідний грошовий потік як сукупність всіх надходжень, ВихідГП – вихідний грошовий потік як сукупність всіх витрачань

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5
Умова № 6	Оптимізаційні умови за коефіцієнтом маневреності власного оборотного капіталу	$ВОК/ВК \geq 0,05$	–	ВОК – власний оборотний капітал, ВК – власний капітал, ряд. 1495 форми 1 фінансової звітності
Умова № 7		–	$ВОК/ВК \geq 0,1$	
Умова № 8	Оптимізаційні умови за показниками рентабельності	$ЧП/А(ЧД) \geq 1\%$	–	ЧП – чистий прибуток, ряд. 2350 форми 2 фінансової звітності, А – активи або валюта балансу, ряд. 1900 форми 1 фінансової звітності, ЧД – чистий дохід, ряд. 2000 форми 2 фінансової звітності
Умова № 9		–	$ЧП/А(ЧД) \geq 2\%$	
Умова № 10	Оптимізаційні умови за коефіцієнтом співвідношення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей	$1,1 \leq КЗ/ДЗ \leq 1,2$	–	КЗ – загальний розмір кредиторської заборгованості, ДЗ – загальний розмір дебіторської заборгованості
Умова № 11		–	$0,9 \leq КЗ/ДЗ \leq 1,1$	

Джерело: складено авторами.

– коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу (K_6), більшості підприємств не вистачає оборотного капіталу, що вказує на недостатність власного капіталу для покриття потреби у фінансуванні оборотних активів і підвищує ризики для поточної діяльності, а також блокує можливості інвестування у стратегії їх розвитку. Такий фактор негативно впливає на загальний стан фінансової безпеки й вимагає рішення власників про збільшення власного капіталу до розміру, що буде позитивним (основна умова забезпечення фінансової безпеки). У довгостроковій перспективі коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу повинен становити більше ніж 0,1 [9, с. 107], проте у короткостроковій перспективі рекомендовано досягти значення 0,05 та більше, що буде відповідати допустимому типу фінансової безпеки. Отже, оптимізаційні умови за коефіцієнтом маневреності власного оборотного капіталу для короткострокового періоду $\geq 0,05$, для довгострокового періоду $\geq 0,1$;

– коефіцієнт співвідношення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей (K_{10}), загальний стан ділової активності можливо покращити за умови оптимізації розмірів та періодів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей, тому оптимізаційна умова буде полягати у

дотриманні рекомендованих значень [9, с. 107], оптимізаційні умови за коефіцієнтом співвідношення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей для короткострокового періоду будуть знаходитися в діапазоні від 1,1 до 1,2, для довгострокового періоду від 0,9 до 1,1;

– рентабельність активів (K_7) та рентабельність продажу (K_8) – показники, що можуть вказувати на недостатню ефективність і результативність діяльності підприємства порівняно з його основними конкурентами та іншими учасниками ринку. У довгостроковій перспективі рентабельність активів (K_7) та рентабельність продажу (K_8) повинні становити понад 2 % [9, с. 107], проте у короткостроковій перспективі рекомендовано досягти значення 1 % та більше, що буде відповідати допустимому рівню фінансової безпеки. Оптимізаційні умови за показниками рентабельності для короткострокового періоду ≥ 1 %, для довгострокового періоду ≥ 2 %.

Управління рентабельністю (прибутковістю) підприємств має задовольняти потреби у формуванні потенціалу економічного розвитку і створювати резерв для реалізації цілей забезпечення ефективної діяльності. Зростання прибутку можливе не лише за рахунок нарощування обсягів реалізації та забезпечення максимальної комерційної завантаженості, а й за рахунок реструктуризації активів та оптимізації систем управління. Тому нарощування рентабельності повинно здійснюватись і екстенсивним, і інтенсивним шляхом, та не лише забезпечувати зростання обсягів доходів від реалізації, а й враховувати специфічні, галузеві характеристики, що впливають на перспективу зростання конкурентного статусу та забезпечують можливості розвитку [14-15].

Послідовність моделювання фінансової безпеки підприємства в короткостроковому періоді (за умови, що основні слабкі сторони – фінансова стійкість, ділова активність, ліквідність та ефективність) з врахуванням запропонованих рекомендацій наведена на рис. 2.

За результатами SWOT-аналізу сильними сторонами виступають наступні індикатори: коефіцієнт фінансової незалежності (K_4), коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності (K_5), коефіцієнт покриття фінансових витрат операційним прибутком (K_{11}). Перші два з вказаних коефіцієнтів мають покращити свої значення і припинити негативну динаміку за умови врахування запропонованих рекомендацій та оптимізаційних умов №6 та №7. Коефіцієнт покриття фінансових витрат операційним прибутком (K_{11}) має покращити свої значення і припинити негативну динаміку за умови врахування запропонованих рекомендацій та оптимізаційних умов № 8 та 9, коли відбудеться збільшення чистого прибутку до рекомендованих значень.

Під час моделювання рівня фінансової безпеки необхідно обов'язково проводити оцінювання стану наступних індикаторів: коефіцієнту реінвестування прибутку (K_9), коефіцієнту податкового навантаження із податку на прибуток (K_{13}), коефіцієнту фінансової незалежності (K_4), коефіцієнту довгострокової фінансової незалежності (K_5), коефіцієнту покриття фінансових витрат операційним прибутком (K_{11}).

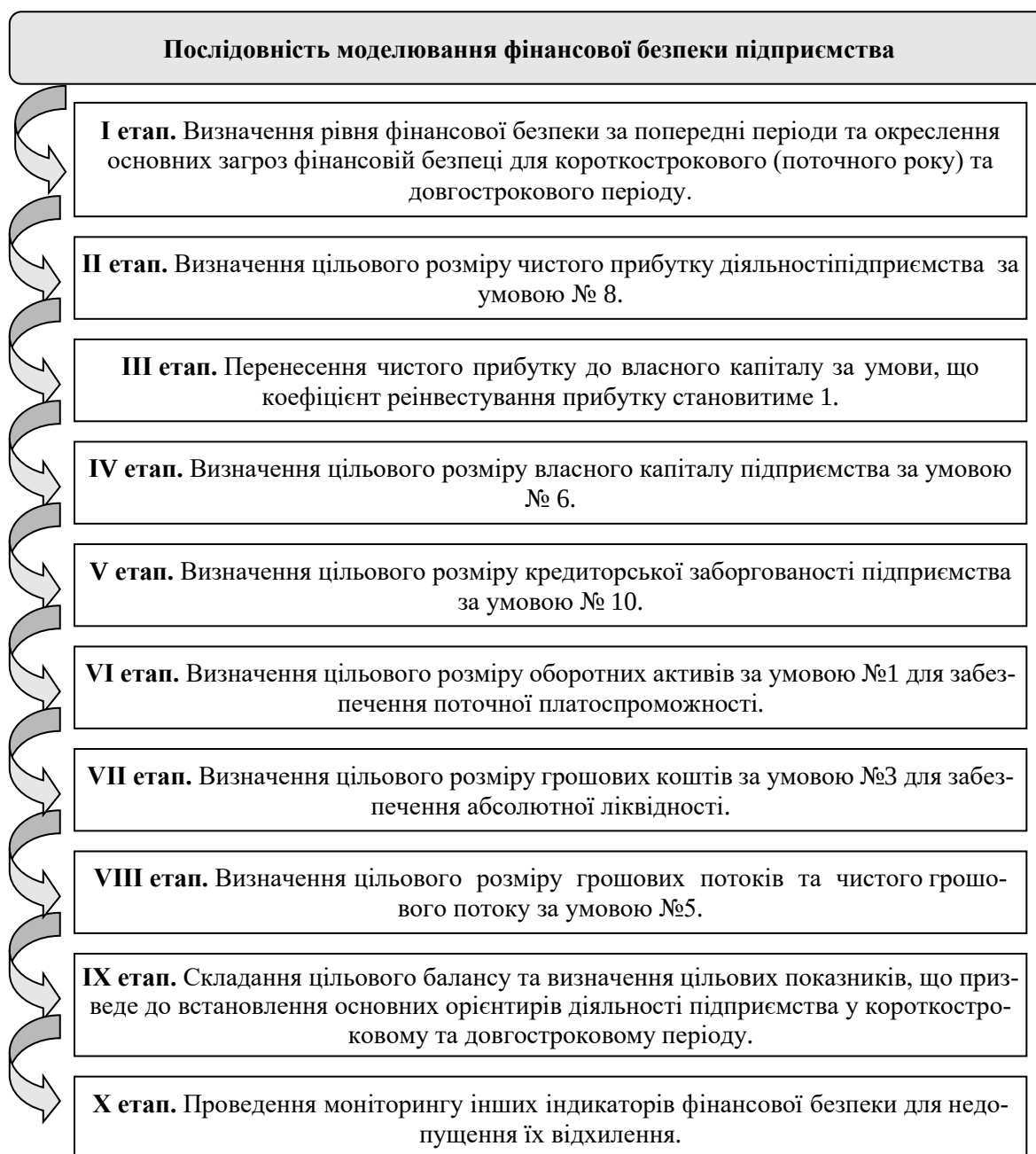


Рис. 2. Основні етапи фінансової безпеки підприємства

Джерело: розроблено авторами.

Отже, для підвищення фінансової безпеки й досягнення в короткостроковому періоді її допустимого типу за такими фінансовими індикаторами, як коефіцієнт покриття, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт ліквідності грошового потоку, коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу, рентабельність активів, рентабельність продажу, коефіцієнт співвідношення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей, необхідно враховувати рекомендації з моделювання рівня фінансової безпеки за показниками чистого прибутку, власного капіталу, кредиторської заборгованості, поточних зобов'язань, оборотних активів та грошових потоків.

Під час моделювання фінансової безпеки у довгостроковому періоді слід застосовувати наведені на рис. 2 етапи та запропоновану послідовність, але з врахуванням відповідних оптимізаційних умов, зазначених в таблиці 1 саме для довгострокового періоду.

Варто також відзначити, що серед наявних умов і систем рівнянь, наведених в табл. 3, необхідно визначити пріоритетність, оскільки окремі умови можуть суперечити одна одній:

- умова № 6 та умова № 8 (пріоритет та першочерговість обчислення має умова № 8, оскільки визначення безпечного рівня чистого прибутку безпосередньо впливає на розмір власного капіталу за умови, що коефіцієнт реінвестування прибутку (K_9) дорівнюватиме 1,0);

- умова № 10 та умови № 1 і 4 (пріоритет та першочерговість обчислення має умова № 10, оскільки необхідно зменшити розмір кредиторської заборгованості й лише потім визначати розмір поточної платоспроможності) тощо.

За умовою оптимізації коефіцієнта співвідношення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей (K_{10}) максимально допустимим значенням є переважання кредиторської заборгованості у 1,2 раза.

Цільове значення оборотних активів для короткострокового періоду повинно дорівнювати значенню поточних зобов'язань, що відповідає оптимізаційній умові № 1.

Цільове значення грошових коштів для короткострокового періоду повинно дорівнювати не менше 7 % поточних зобов'язань, що відповідає оптимізаційній умові № 3. Саме на таку суму вхідні грошові потоки повинні перевищувати вихідні грошові потоки в короткостроковому періоді, таким чином визначаємо оптимізаційну умову № 5.

Висновки та пропозиції. Для досягнення фінансової безпеки на підприємствах можна виділити такі напрями підвищення ефективності фінансового менеджменту: скорочення суми постійних витрат, у т. ч. скорочення управлінського персоналу; скорочення рівня змінних витрат; скорочення обсягів капітальних вкладень; прискорення оборотності оборотного капіталу за рахунок формування достатнього його розміру з урахуванням додатного розміру власного оборотного капіталу; продовження термінів кредиторської заборгованості за товарними операціями та дотримання платіжної дисципліни у розрахунках з партнерами, бюджетом, працівниками; відстрочення виплати нарахованих дивідендів, винагород та інших до часу, поки не буде сформовано достатнього розміру власного та власного оборотного капіталу; використання оберненого лізингу; оптимізація структури оборотного капіталу з визначенням оптимальних пропорцій запасів, дебіторської заборгованості, грошей тощо; реорганізація відповідних служб підприємства з метою підвищення ефективності їхнього функціонування в напрямку збільшення обсягів реалізації; рефінансування дебіторської заборгованості з метою зменшення її загального обсягу та укладення договорів факторингу з

комерційними банками чи факторинговими компаніями (на даний час факторингові операції пропонують Райффайзен Банк, Банк «Південний», Укресімбанк, ОТП Банк, Сенс Банк, Банк «Глобус», Таскомбанк та ін.) тощо.

Список використаних джерел

1. Варналій З. С. Фінансова безпека підприємств України в умовах війни та повоєнного відновлення / З. С. Варналій, С. М. Бондаренко // Економічний вісник університету. – 2023. – Вип. 56. – С. 106-113.
2. Желіховська М. В. Моделювання підприємницької стратегії управління фінансовою безпекою в умовах діджиталізації та міграційних ризиків / М. В. Желіховська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2022. – № 5. – С. 74-82.
3. Інноваційна модель стратегічного розвитку в управлінні безпековою економікою в умовах посилення зовнішньоекономічних зв'язків та діджиталізації / З. Б. Живко, О. А. Овечкіна, С. С. Родченко, Л. М. Сакун // Формування ринкових відносин в Україні. – 2022. – № 4. – С. 44-51.
4. Моделювання організаційних заходів для створення політики безпеки організації з використанням бізнес-процесів / В. В. Радущ, О. Ю. Лебедєва, Н. І. Кушніренко, В. В. Зоріло // Інформатика та математичні методи в моделюванні. – 2021. – Т. 11, № 3. – С. 239-246.
5. Мазютинець Г. В. Модель багаторівневої нейромережі визначення рівня фінансової безпеки компанії / Г. В. Мазютинець, М. М. Шаркаді // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Математика і інформатика». – 2022. – № 40(1). – С. 175–194.
6. Ткаченко О. М. Модель прогнозування безпеки мережі за допомогою нейронних мереж / О. М. Ткаченко, В. О. Сосновий // IT synergy. – 2022. – № 2. – С. 43-54.
7. Манойленко О. В. Комплексна система імітаційного моделювання оцінки ефективності управління фінансовим ресурсним забезпеченням корпоративної безпеки промислового підприємства на мікроекономічному рівні / О. В. Манойленко, Н. М. Волоснікова, Н. Б. Решетняк // Бізнес Інформ. – 2022. – № 9. – С. 27-33.
8. Шаркаді М. М. Нейро-нечітке моделювання у системі управління фінансово-економічною безпекою / М. М. Шаркаді // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Математика і інформатика. – 2021. – Вип. 38, № 1. – С. 157-164.
9. Хоменко І. О. Методичні підходи до досліджень оцінки фінансової безпеки підприємства та її маркетингове забезпечення / І. О. Хоменко, І. В. Горобінська, А. В. Горобінський // Науковий журнал «Розвиток міста». – 2024. – № 3. – С. 102-110.
10. Risk- Oriented Approach to Financial Security of Motor Transport Enterprises / N. Levkovets, V. Ilchenko, S. Boiko, V., Masalitina N. Tesliuk // Explore Business, Technology Opportunities and Challenges after the Covid-19 Pandemic / Edited by B. Alareeni and A. Hamdan. Lecture Notes in Networks and Systems. – Cham : Springer, 2023. – Vol. 495.
11. Хоменко І. О. Теоретико-методичні аспекти управління економічною безпекою підприємства / І. О. Хоменко, І. В. Горобінська, Д. М. Луцька // Інформаційно-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства: колективна монографія / за ред. О. Ю. Акименко. – Чернігів : Національний університет «Чернігівська політехніка», 2023. – С. 64-99.
12. Дунда С. П. Формування альтернативних стратегій підприємства методом динамічного SWOT-аналізу / С. П. Дунда, А. В. Тарануха // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2021. – Т. 27, № 6. – С. 65-72.
13. Danylkiv Kh. P. Swot-analysis as a tool for determining a small entrepreneurial structure development strategy / Kh. P. Danylkiv, O. B. Sadura // Інноваційна економіка. – 2021. – № 3-4. – С. 59-66.

14. Захарін С. В. Удосконалення організаційно-економічних та фінансових механізмів реалізації державної соціальної та молодіжної політики в контексті підтримки сталого розвитку / С. В. Захарін, І. І. Кичко, В. Ф. Савченко // Економіка і управління. – 2020. – № 1. – С. 18-25.

15. Riscos de transformações digitais das relações de trabalho e do mercado de trabalho / I. Kychko, H. Samiilenko, V. Khudolei, N. Bondar, Y. Kravchuk // Laplage Em Revista. – 2021. – Vol. 7(Extra-E). – Pp. 650-660. DOI: <https://doi.org/10.24115/S2446-622020217Extra-E1357p.650-660>.

References

1. Varnalii, Z.S., Bondarenko, S.M. (2023). Finansova bezpeka pidpriemstv ukrainy v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia [Financial security of Ukrainian enterprises in conditions of war and post-war recovery]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu – Economic Bulletin of the University*, 56, 106-113.

2. Zhelikhovska, M.V. (2022). Modeliuvannia pidpriemnytskoi stratehii upravlinnia finansovoiu bezpekoiu v umovakh didzhitalizatsii ta mihratsiinykh ryzykiv [Modeling of the entrepreneurial strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, (5), 74-82.

3. Zhyvko, Z.B., Oviechkina, O.A., Rodchenko, S.S., Cakun, L.M. (2022). Innovatsiina model stratehichnoho rozvytku v upravlinni bezpekovoju ekonomikoju v umovakh posylennia zovnishnoekonomichnykh zviazkiv ta didzhitalizatsii [Innovative model of strategic development in security economy management in the context of strengthening foreign economic ties and digitalization]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, (4), 44-51.

4. Radush, V.V., Lebedieva, O.Yu., Kushnirenko, N.I., Zorilo, V.V. (2021). Modeliuvannia orhanizatsiinykh zakhodiv dlia stvorennia polityky bezpeky orhanizatsii z vykorystanniam biznes-protsesiv [Modeling organizational measures for creating an organization's security policy using business processes]. *Informatyka ta matematychni metody v modeliuvanni – Informatics and mathematical methods in modeling*, 11(3), 239-246.

5. Maziutynets, H.V., Sharkadi, M.M. (2022). Model bahatorivnevoi neiromerezhi vyznachennia rivnia finansovoi bezpeky kompanii [Model of a multi-level neural network for determining the level of financial security of a company]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia «Matematyka i informatyka» – Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series "Mathematics and Informatics"*, (40(1)), 175-194.

6. Tkachenko, O.M., Sosnovyi, V.O. (2022). Model prohnozuvannia bezpeky merezhi za dopomohoiu neironnykh merezh [Network security forecasting model using neural networks]. *IT synergy*, 2, 43-54.

7. Manoilenko, O.V., Volosnikova, N.M., Reshetniak, N.B. (2022). Kompleksna systema imitatsiinoho modeliuvannia otsinky efektyvnosti upravlinnia finansovym resursnym zabezpechenniam korporativnoi bezpeky promysloвого pidpriemstva na mikroekonomichnomu rivni [A complex simulation modeling system for assessing the effectiveness of financial resource management of corporate security of an industrial enterprise at the microeconomic level]. *Biznes Inform – Business Inform*, (9), 27-33.

8. Sharkadi, M.M. (2021). Neuro-nechitke modeliuvannia u systemi upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoju [Neuro-fuzzy modeling in the financial and economic security management system]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia: Matematika i informatyka – Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series: Mathematics and Informatics*, 38(1), 157-164.

9. Khomenko, I.O., Corobinska, I.V., Horobinskyi, A.V. (2024). Metodichni pidkhody do doslidzhen otsinky finansovoi bezpeky pidpriemstva ta yii marketynhove zabezpechennia [Methodological approaches to research of assessment of financial security of the enterprise and its marketing support]. *Naukovyi zhurnal «Rozvytok mista» – Scientific journal «City Development»*, (3), 102-110.

10. Levkovets, N., Ilchenko, V., Boiko, S., Masalitina, V., Tesliuk, N. (2023). Risk-Oriented Approach to Financial Security of Motor Transport Enterprises. In B. Alareeni and A. Hamdan (Ed.). *Explore Business, Technology Opportunities and Challenges after the Covid-19 Pandemic. Lecture Notes in Networks and Systems*, 495.

11. Khomenko, I.O., Gorobinska, I.V., Lutska, D.M. (2023). Teoretyko-metodychni aspekty upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [Theoretical and methodological aspects of the management of the economic security of an enterprise]. In O.Yu. Akymenko (Ed.), *Informatsiino-analitychne zabezpechennia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva – Information and analytical support for the management of the economic security of an enterprise* (pp. 64-99). Natsionalnyi universytet «Chernihivska politehnika».

12. Dunda, S.P., Taranukha, A.V. (2021). Formuvannia alternatyvnykh stratehii pidpriemstva metodom dynamichnoho SWOT-analizu [Formation of alternative enterprise strategies using the method of dynamic SWOT analysis]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii – Scientific Works of the National University of Food Technologies*, 27(6), 65-72.

13. Danylkiv, Kh.R., Sadura, O.B. (2021). Swot-analysis as a tool for determining a small entrepreneurial structure development strategy [Swot-analysis as a tool for determining a small entrepreneurial structure development strategy]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economy*, (3-40), 59-66.

14. Zakharin, S.V., Kychko, I.I., Savchenko, V.F. (2020). Udoskonalennia orhanizatsiino-ekonomichnykh ta finansovykh mekhanizmiv realizatsii derzhavnoi sotsialnoi ta molodizhnoi polityky v konteksti pidtrymky staloho rozvytku [Improvement of organizational, economic and financial mechanisms for the implementation of state social and youth policy in the context of supporting sustainable development]. *Ekonomika i upravlinnia – Economics and Management*, (1), 18-25.

15. Kychko, I., Samiilenko, H., Khudolei, V., Bondar, N. Kravchyk, Y. (2021). Riscos de transformações digitais das relações de trabalho e do mercado de trabalho. *Laplage Em Revista*, 7(Extra-E), 650-660. <https://doi.org/10.24115/S2446-622020217Extra-E1357p.650-660>.

Отримано 28.01.2025

UDC 336.64

Inna Khomenko

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Head of the Department of Marketing, PR-technologies and Logistics,

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: innakhomenko28@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-0839-4636>

ResearcherID: [F-3881-2014](https://orcid.org/0000-0002-0839-4636)

Iryna Gorobinska

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Audit,

National Transport University (Kyiv, Ukraine)

E-mail: irynavladuslavivna@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-9670-7198>

Iaroslava Nazarenko

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Audit,
National Transport University (Kyiv, Ukraine)

E-mail: iaroslavnazarenko@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-2343-6988>

Nataliia Tesliuk

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Audit,
National Transport University (Kyiv, Ukraine)

E-mail: natalitesluk@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-0338-9088>

**ACHIEVING FINANCIAL SECURITY OF AN ENTERPRISE
IN THE CONTEXT OF FINANCIAL MANAGEMENT TASKS**

This article examines methods and approaches to assessing the financial security of an enterprise, and proposes tools that may be useful for practical application in modern conditions of uncertainty and economic instability.

The purpose of the article is to develop stages for achieving the financial security of an enterprise in the context of financial management tasks.

It has been established that the management of such indicators as liquidity, solvency, efficiency of activity, financial stability, business activity, debt and tax burden, as well as the corresponding indicators that characterize them, requires priority improvement. During the study, optimization conditions were developed using the corresponding coefficients for the short-term and long-term period of activity in order to ensure the financial security of the enterprise.

One of the most important tools in the financial security management system is modeling, which allows not only to assess the current level of financial security, but also opens up opportunities for forecasting and building development scenarios, identifying potential threats and developing strategies to minimize them.

To assess the effectiveness of ensuring the financial security of the enterprise, the SWOT analysis technology was applied and its main provisions were adapted taking into account the relevant types of financial security (crisis, critical, unstable, acceptable, absolute). The components of the financial security index and the relevant indicators were grouped according to the SWOT analysis criteria. In order to achieve financial security at enterprises, areas for increasing the efficiency of financial management were identified, the main ones being reducing costs and capital investments, accelerating the turnover of working capital and optimizing its structure, extending the terms of accounts payable, using reverse leasing, determining the optimal proportions of inventories and cash, accelerating the turnover of receivables and its refinancing by concluding factoring agreements with commercial banks or factoring companies.

Key words: financial security; financial management; financial indicators; optimization conditions; financial security index.

Fig.: 2. Table: 3. References: 15.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-337-350](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-337-350)

УДК 33.06:332.12

JEL Classification: R11; R51; R58

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>

Ірина Ігорівна Припхан

кандидат юридичних наук, доцент, професор кафедри права та публічного управління
ЗВО «Університет Короля Данила» (м. Івано-Франківськ, Україна)

E-mail: iryna.prypchan@ukd.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9937-6885>

Микола Миколайович Урбанович

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: m64403132@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-0992-2881>

**ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ
ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ВІДНОВЛЕННЯ
ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ**

Стаття присвячена обґрунтуванню ефективності використання існуючих та нових фінансових інструментів відновлення і розвитку територіальних громад (ТГ) України. Досліджено науково-теоретичні підходи до структуризації фінансових інструментів розвитку ТГ. Зазначено, що в умовах виникнення диспропорцій у соціально-економічному розвитку ТГ, значних руйнувань місцевої економіки й об'єктів критичної інфраструктури, вимушеної міграції мешканців або прийняття громадою внутрішньо переміщених осіб необхідно обґрунтування можливостей залучення нових та ефективності використання існуючих фінансових інструментів відновлення та розвитку ТГ. Здійснено структуризацію існуючих і нових фінансових інструментів відновлення та розвитку територіальних громад. Виокремлено фінансові інструменти бюджетної підтримки, інструменти оподаткування, позики, інвестування, фінансування розмінування ТГ, цифрові фінансові інструменти. Проведено аналіз показників ефективності використання зазначених інструментів.

Ключові слова: фінансові інструменти; територіальні громади; податки, податкові надходження; відновлення; розвиток; інвестиції; цифровізація; партнерство.

Рис.: 1. Табл.: 3. Бібл.: 21.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення, впровадження воєнного стану призвело до гальмування розпочатих до війни реформ місцевого самоврядування. В умовах руйнування місцевої економіки, інфраструктури ТГ, виникнення низки соціальних та екологічних проблем необхідно впроваджувати заходи, спрямовані на посилення фінансової спроможності місцевого самоврядування. Досягнення останньої потребує дослідження ефективності використання існуючих і нових фінансових інструментів розвитку ТГ. Саме цим і зумовлена актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Є значна кількість наукових праць, присвячених дослідженню існуючих фінансових інструментів розвитку територіальних громад та впровадженню нових інструментів в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови ТГ.

О. П. Демченко серед основних інструментів фінансової підтримки територіальних громад визначає дотації і субвенції, визначені в Бюджетному кодексі України. При цьому, на думку авторки, фінансовими інструментами розвитку ТГ є субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій; на формування відповідної інфраструктури об'єднаних територіальних громад; на виконання інвестиційних проєктів [1].

А. Ю. Мунько під фінансовими інструментами розуміє «інструменти, які мають потенціал для підвищення ефективності бюджетних програм органів місцевого самоврядування» і зазначає, що «у конкретних сферах вони ефективніші, ніж гранти чи субвенції з державного бюджету» [2].

У роботі [3] проведена структуризація фінансових інструментів розвитку ТГ, яка включає їх поділ на:

- інвестиційні і кредитні інструменти – інструменти здійснення запозичень на рівні громади; інструменти інноваційного та інвестиційного фінансового забезпечення;

- бюджетні інструменти – інструменти управління соціально-економічним розвитком; оподаткування; формування муніципальних закупівель; реалізації державної політики у сфері розвитку ТГ.

На думку авторів роботи [4], фінансовими інструментами державної підтримки територіальних громад виступають місцевий розвиток, інтегровані територіальні інвестиції, «зелені» облігації. При цьому зазначено, що субвенції, дотації, кошти державного фонду регіонального розвитку, передання об'єктів державної власності в комунальну власність, отримання міжнародної технічної і фінансової допомоги є формами державної підтримки ТГ.

А. Л. Дубовик, досліджуючи небюджетні фінансові інструменти розвитку ТГ, серед останніх виділяє гранти, інвестиції, публічно-приватне партнерство, краудфандинг, муніципальні облігації, мікрофінансування та кредитні спілки, фінансування через створення інкубаторів і технопарків [5].

Т. А. Коляда, Ю. В. Прозоров [6] вказують на необхідність у післявоєнному відновленні ТГ, враховуючи перспективи цифрової трансформації, використовувати новітні цифрові фінансові інструменти. При цьому авторами обґрунтовано доцільність використання податкових, боргових, інвестиційних інструментів, нових інструментів фінансового ринку, а також цифрових технологій та інструментів. Наголошено, що в сучасних умовах потрібно використовувати фінансові інструменти креативної економіки, які поділяються на:

- прямі – гранти, субсидії, пільгові та бюджетні кредити, інвестиції;

– непрямі – державно-приватне партнерство, державна фінансова підтримка розвитку креативного сектору через Фонд стартапів та податкові стимули [6; 7].

У роботі [8] проведено узагальнення джерел та інструментів формування фінансових ресурсів на місцевому рівні. Вказано на ключову роль податкових надходжень у формуванні дохідної частини місцевих бюджетів. Зазначено, що в умовах впровадження воєнного стану та повоєнного відновлення місцевої економіки набувають актуальності такі фінансові інструменти, як публічно-приватне партнерство, муніципальні облігації, особливо їхня роль зростає при здійсненні фінансування у великі інфраструктурні проекти. Однак саме міжнародна допомога, іноземні інвестиції та краудфандинг у майбутньому будуть пріоритетними для забезпечення відновлення, подальшого розвитку та забезпечення фінансової стабільності муніципалітетів.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. У наведених вище наукових працях дається ґрунтовний науково-теоретичний аналіз можливостей використання тих чи інших фінансових інструментів для забезпечення відновлення і розвитку ТГ. На наш погляд, подальших досліджень потребує обґрунтування можливостей залучення та ефективності використання існуючих і нових фінансових інструментів на рівні ТГ, враховуючи їхні диспропорції в соціально-економічному розвитку, обсяги руйнувань, обсяг коштів, необхідних для відновлення, тенденції вимушеної міграції мешканців або прийняття громадою внутрішньо переміщених осіб, екологічні проблеми тощо.

Мета статті полягає в обґрунтуванні ефективності використання існуючих і нових фінансових інструментів відновлення і розвитку ТГ.

Виклад основного матеріалу. На основі розглянутих вище підходів науковців до узагальнення і систематизації фінансових інструментів розвитку ТГ проведемо аналіз ефективності їх використання, використовуючи великий масив статистичних даних.

Після впровадження воєнного стану в Україні були внесені суттєві зміни в нормативно-законодавчу базу функціонування і розвитку ТГ, особливо в напрямку забезпечення їх відновлення після нанесених країною агресором руйнувань і збитків. Удосконалено положення Бюджетного і Податкового кодексів, прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» [9], у якому зауважено на необхідності розроблення планів відновлення та розвитку ТГ, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України.

Формування зазначених планів потребує чіткого визначення суми збитків і руйнувань, нанесених ТГ. Для оцінки останніх впроваджені Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федера-

ції», «Про затвердження Порядку виконання невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків збройної агресії Російської Федерації, пов'язаних із пошкодженням будівель та споруд», «Про затвердження Порядку надання компенсації за знищені об'єкти нерухомого майна».

У прийнятій у травні 2022 р. Міністерством аграрної політики та продовольства України Методики визначення шкоди та збитків, завданих земельному фонду України внаслідок збройної агресії Російської Федерації [10], зазначено, що відповідальними за їх визначення є обласні та Київська міська державні адміністрації, а в період впровадження воєнного стану – військові адміністрації.

Методика визначення шкоди та збитків, завданих територіям та об'єктам природно-заповідного фонду внаслідок збройної агресії Російської Федерації, прийнята в жовтні 2002 р. Міністерством захисту довкілля та природних ресурсів України. У цій Методиці зазначено, що збитки, завдані природним територіям та об'єктам внаслідок їх пошкодження чи знищення, визначає комісія, до складу якої входять представники місцевих державних адміністрацій, виконавчих органів сільських, селищних, міських рад, адміністрації територій, яким заподіяні збитки, представники територіальних органів Держгеокадастру, представники Держекоінспекції та її територіальних органів, місцевих фінансових органів, органів з питань містобудування та архітектури, правоохоронних органів [11].

Також у жовтні 2022 р. Міністерством економіки України та Фондом державного майна України була прийнята Методика визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку зі збройною агресією Російської Федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності [12].

Суттєву допомогу ТГ в наданні аналітичних даних, оцінці збитків, оцінювання руйнувань для розробки стратегічних планів відновлення та визначення необхідної суми фінансової підтримки отримують від проєкту RebuildUA. Зазначений проєкт спрямований саме на допомогу у відбудові економіки й інфраструктури як України загалом, так і окремих ТГ [13].

Проаналізуємо фінансові інструменти відновлення і розвитку, які використовують ТГ України та проведемо обґрунтування ефективності їх використання (табл. 1).

Розглянемо кожний із наведених у табл. 1 фінансових інструментів окремо. Інструменти бюджетної підтримки включають видатки державного бюджету на відновлення ТГ у формі бюджетних інвестицій, пільгових програм державного кредитування малого і середнього бізнесу ТГ, надання преференцій органам місцевого самоврядування для підвищення привабливості громад для інвесторів тощо. При цьому для розвитку місцевого бізнесу, за-

лучення інвесторів ТГ також можуть надавати різноманітні місцеві преференції у вигляді зниження або звільнення від сплати місцевих податків і зборів, зниження плати за користування комунальним майном та ін.

Таблиця 1

Фінансові інструменти відновлення і розвитку ТГ

Види фінансових інструментів	Складові фінансових інструментів	Розпорядники коштів та відповідальні особи за їх використання, кредитори, інвестори
Інструменти бюджетної підтримки	Видатки державного бюджету на відновлення ТГ	Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України
	Офіційні трансферти	Міністерство фінансів України, розпорядники бюджетних коштів
Інструменти оподаткування	Податкові надходження до доходної частини бюджетів ТГ (загальнодержавні і місцеві податки і збори)	Органи місцевого самоврядування, місцеві фінансові органи
Інструменти позики	Зовнішні кредити	Європейський банк реконструкції і розвитку, Європейський інвестиційний банк, НЕФКО
	Внутрішні кредити	Міністерство фінансів України, АТ «Державний експортно-імпортний банк України», АТ «Державний ощадний банк України», АБ «Укргазбанк», АТ «Таскомбанк», АТ «Сенс Банк»
Інструменти інвестування	Прямі іноземні інвестиції	Уряди іноземних країн, ЄС, Європейський інвестиційний банк, іноземні інвестори – юридичні і фізичні особи
	Внутрішні інвестиції	Кабінет Міністрів України, Міністерство економіки України, Міністерство фінансів України, Міністерство розвитку громад та територій України, Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України
Інструменти фінансування розмінування ТГ	Випуск облігацій місцевої позики, Фронтальне фінансування	Донорські організації
Цифрові фінансові інструменти	Краудфандингові онлайн-платформи; Платформи фіксації збитків і руйнувань; Цифрова партисипація; Цифрові інструменти соціального захисту місцевих мешканців та ВПО	Міністерство цифрової трансформації України, Міністерство розвитку громад та територій, органи місцевого самоврядування

Джерело: складено авторами на основі [3; 6; 14-19].

У 2024 р. заплановані видатки державного бюджету на відновлення ТГ становили:

- 4,5 млрд грн у вигляді субвенції місцевим бюджетам на реалізації «Програми з відновлення України»;
- 3,2 млрд грн на програму «Підтримка швидкого відновлення України»;
- 2,3 млрд грн субвенції на відновлення об'єктів критичної інфраструктури;
- 331 млн грн – субвенція на реалізацію проєкту «Ремонт житла для відновлення прав і можливостей людей»;
- 16 млн грн на відновлення критично важливої логістичної інфраструктури та мережевого сполучення («RELINC») [20].

Частка міжбюджетних трансфертів з Державного бюджету в бюджетах ТГ наведена на рис. 1.

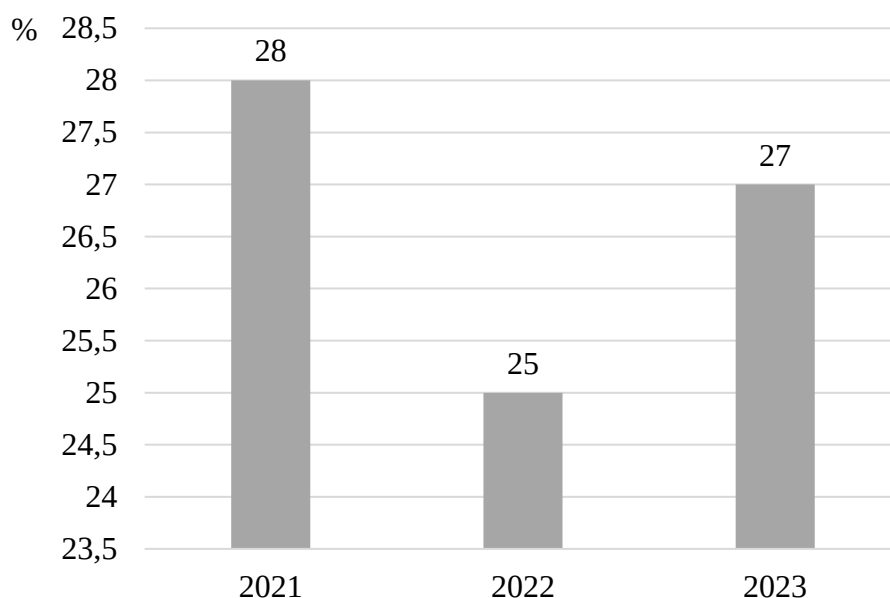


*Рис. 1. Частка міжбюджетних трансфертів
із Державного бюджету в бюджетах ТГ*

Джерело: складено авторами на основі [21; 22].

Стосовно інструментів оподаткування ефективність їх використання можемо оцінити на основі аналізу статистичних даних, наведених у табл. 2.

Як видно з наведених у табл. 2 даних, лівову частку в структурі податкових надходжень займає податок на доходи фізичних осіб, який є загальнодержавним і передається на місцевій рівень у затверджених Бюджетним кодексом України розмірах. Обсяг надходжень податку на доходи фізичних осіб за 2023 рік зріс на 17,2 млрд грн на, або 6,3 % у порівнянні з 2022 роком. Серед місцевих податків і зборів найбільшу питому вагу займає єдиний податок, надходження від якого у 2023 р. збільшилися на 8,6 млрд грн, або 18,2 %. Також суттєве зростання спостерігалось і щодо інших податків, що формують дохідну частину місцевих бюджетів.

Таблиця 2

Податкові надходження місцевих бюджетів млрд грн

Податки	Рік		
	2021	2022	2023
Загальнодержавні податки і збори			
Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)	212,2	272,2	289,4
Податок на прибуток підприємств приватного сектору економіки	15,8	12,2	14,5
Акцизний податок	17,8	13,1	22,4
Місцеві податки і збори			
Єдиний податок	46,2	47,2	55,8
Плата за землю	35,3	29,6	34,5
Податок на нерухоме майно	7,8	7,1	9,1
Інші	13,2	13,4	16,1

Джерело: складено авторами на основі [21; 22].

Органи місцевого самоврядування не тільки виступають гарантами по кредитах, які беруть комунальні підприємства, але і самі здійснюють місцеві запозичення. У 2023 р. зовнішній кредит по лінії Європейського банку реконструкції і розвитку на суму 25 млн євро отримала Дніпровська міська рада. Внутрішні кредити по лінії Міністерства фінансів України, АТ «Державний експортно-імпортний банк України», АТ «Державний ощадний банк України» отримали Луцька, Запорізька, Тернопільська, Кам'янська, Новомосковська, Житомирська міські ради. При цьому тільки дві міські ради, а саме Новомосковська і Запорізька залучили кредитні ресурси в гривні, для інших рад валютою запозичення стало євро [21; 22].

У 2022 р. місцеві внутрішні запозичення по лінії АТ «Державний експортно-імпортний банк України», ПАТ АБ «Укргазбанк» здійснила тільки Дніпровська міська рада, зовнішні кредити від Європейського банку реконструкції і розвитку отримала Львівська міська рада. У довоєнному 2021 р. зовнішні кредити місцеві ради залучали по лінії Європейського інвестиційного банку та Північної екологічної фінансової корпорації (НЕФКО).

У 2024 р. активізувалася роль міжнародних фінансових організацій у наданні грантової допомоги на реалізацію інвестиційних проєктів на рівні ТГ. У жовтні 2024 р. була підписана грантова та проєктно-імплементаційна угода між Кредитною установою для відбудови (KfW), Чернівецькою міською радою та КП «Чернівціводоканал» в рамках реалізації проєкту «Розвиток муніципальної інфраструктури. Стадія II», який передбачає фінансування в розмірі 19,75 млн євро. НЕФКО у вересні 2024 р. надало 7,2 млн євро на реалізацію інвестиційного проєкту реконструкції системи водопостачання Корабельного району м. Миколаєва [23].

Проаналізуємо обсяг капітальних видатків ТГ, які спрямовуються на фінансове забезпечення розвитку їх інвестиційної та інноваційної діяльності (див. табл. 3).

Таблиця 3

Обсяг капітальних видатків за видами бюджетів ТГ

Види бюджетів ТГ	Роки		
	2021	2022	2023
Бюджети міст	49,2	24,7	68,1
Бюджети селищ	7,0	3,2	13,8
Бюджети сіл	7,2	3,1	13,0

Джерело: складено автором на основі [21; 22].

Як видно з наведених у табл. 3 даних, після суттєвого скорочення капітальних видатків за усіма видами бюджетів ТГ у 2022 році, уже за підсумками 2023 р. спостерігається тенденція до зростання зазначених видатків, особливо на рівні бюджетів міст.

Для покращення інвестиційної привабливості територіальних громад в умовах дефіциту власних фінансових ресурсів на їх відновлення і розвиток автори роботи [24] пропонують використовувати інструменти фінансового інжинірингу, серед яких цікавими, на наш погляд, є інструменти гендерно орієнтованого, партисипативного бюджетування; інструменти формування муніципальних замовлень; інструменти здійснення місцевих запозичень; інструменти інновативності фінансового забезпечення ТГ.

Згідно з наведеними в табл. 1 фінансових інструментів відновлення і розвитку, новим є інструмент фінансування розмінування ТГ, необхідність використання якого на рівні громад з'явилася в період повномасштабного вторгнення. Як зазначається в дослідженні [16], розмінування територій за оцінками Світового банку буде потребувати понад 37 млрд дол. і може зайняти десятки років. Серед інноваційних інструментів фінансування витрат на розмінування у зазначеному дослідженні вказано тематичні облігації, фронтальне фінансування, публічно-приватне партнерство, формування фондів сталого розвитку.

В умовах розвитку цифрової економіки, впровадження штучного інтелекту в усі сфери економічної діяльності, процес відновлення і розвитку ТГ потребує розширення меж використання цифрових фінансових інструментів, а саме краудфандингових онлайн-платформ, платформ фіксації збитків і руйнувань, цифрової партисипації, цифрових інструментів соціального захисту місцевих мешканців та ВПО, що буде сприяти відкритості і прозорості формування та використання фінансових ресурсів на рівні ТГ, а також зменшенню корупційної складової.

Висновки та пропозиції. В умовах війни та повоєнного відновлення ТГ потребують впровадження нових та трансформації існуючих підходів до використання фінансових інструментів їх подальшого розвитку. Серед наведених в статті фінансових інструментів, враховуючи сучасний стан соціально-економічного розвитку ТГ, найбільш ефективними, на наш погляд, є

інструменти інвестування, інструменти фінансування розмінування та цифрові фінансові інструменти. Відновлення і розвиток ТГ в умовах війни потребує переходу місцевої економіки на інвестиційно-інноваційну модель розвитку. Для залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій необхідно на рівні ТГ розробляти інвестиційні карти та інвестиційні проєкти в інтерактивному форматі, які допоможуть потенційним інвесторам дізнатися про наявні інвестиційні можливості та перспективи розвитку громад на основі використання їхнього ресурсного потенціалу, специфічних особливостей функціонування, можливостей розвитку транскордонного, міжрегіонального та міжтериторіального співробітництва. Також збільшення кола інвесторів потребує розвитку міжнародного муніципального партнерства та приватно-муніципального партнерства, що сприятиме залученню інвестицій не тільки на відновлення і розвиток ТГ, але й на проведення робіт з розмінування територій, особливо земель сільськогосподарського призначення; розвитку інтернет-інфраструктури та її програмного забезпечення.

Останній напрямок тісно пов'язаний з впровадженням цифрових фінансових інструментів, широке застосування яких потребує, перш за все, розвитку фінансової, інформаційної та цифрової інфраструктури ТГ. Значна кількість громад України не має доступу до швидкісного інтернету і, зрозуміло, не може використовувати усі переваги застосування цифрових фінансових інструментів для вирішення місцевих проблем, пошуку потенційних інвесторів шляхом виходу на краудфандингові платформи, цифровізації процесу оцінки збитків та руйнувань та надання соціальної допомоги як мешканцям громад, так і ВПО.

Впровадження розглянутих вище фінансових інструментів дасть змогу покращити фінансову спроможність ТГ, залучити не тільки інвесторів, кредиторів, але й мешканців громад до вирішення соціально-економічних проблем їх відновлення та подальшого розвитку.

Список використаних джерел

1. Демченко О. Фінансові інструменти розвитку територіальних громад / О. Демченко // Економіка та суспільство. – 2021. – № 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-6>.
2. Мунько А. Сучасні фінансові інструменти розвитку громад: відхід від бюджетного патерналізму / А. Мунько // Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». – 2023. – № 3. – С. 129–134. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.17>.
3. Щур Р. І. Фінансові інструменти розвитку територіальних громад в умовах децентралізації / Р. І. Щур, І. І. Плєць, М. М. Урбанович // Науковий вісник Полісся. – 2024. – № 1(28). – С. 187–207. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-187-207](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-187-207).
4. Фінансова спроможність територіальних громад: європейський досвід і кейс України / Н. Орлова, О. Дегтяр, О. Козирєва, А. Шаповалова, С. Приказка // Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. – 2021. – № 4(31). – С. 516–526. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i31.191006>.
5. Дубовик А. Л. Небюджетні фінансові інструменти розвитку територіальних громад: види та шляхи застосування / А. Л. Дубовик // Інвестиції: практика та досвід. – 2024. – № 12. – С. 209–213. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.209>.

6. Коляда Т. А. Новітні цифрові фінансові інструменти: сутність і перспективи використання при відбудові постраждалих територіальних громад України / Т. А. Коляда, Ю. В. Прозоров // Проблеми економіки. – 2024. – № 2. – С. 247–253. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-247-253>.

7. Креативна економіка: нова економічна епоха XXI ст. Концепт креативної економіки «Глобальні тренди, потенціал та перспективи розвитку креативної економіки в Україні» [Електронний ресурс] // Центр розвитку креативної економіки. – 2021. – Режим доступу: https://creativeeconomy.center/wp-content/uploads/2021/12/2_5332503104040474153.pdf.

8. Ступницький О. І. Відновлення України: фінансові ресурси і інструменти відбудови та розвитку територіальних громад [Електронний ресурс] / Т. А. Коляда, Ю. В. Прозоров // Українська школа міжнародного інноваційного підприємництва, права і комунікацій, Інституту міжнародних відносин Київського національного університету ім. Шевченка. – Київ, 2023. – Режим доступу: <https://www.iir.edu.ua>.

9. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій [Електронний ресурс]: Закон України від 9 липня 2022 року № 2389-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text>.

10. Про затвердження Методики визначення шкоди та збитків завданих земельному фонду України внаслідок збройної агресії Російської Федерації [Електронний ресурс]: Наказ міністерства аграрної політики та продовольства України від 18.05.2022 № 295. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0586-22#Text>.

11. Про затвердження Методики визначення шкоди та збитків, завданих територіям та об'єктам природно-заповідного фонду внаслідок збройної агресії Російської Федерації [Електронний ресурс]: Наказ міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України від 13.10.2022 № 424. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1416-22#Text>.

12. Про затвердження Методики визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності [Електронний ресурс]: Наказ міністерства економіки України Фонду державного майна України від 18.10.2022 № 3904/1223. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1522-22#Text>.

13. RebuildUA [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://rebuildua.net>.

14. Парубець О. М. Цифрові інструменти управління місцевими фінансовими ресурсами / О. М. Парубець // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 4(36). – С. 225–237. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-225-237](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-225-237).

15. Жаліло Я. А. Територіально-орієнтовані механізми стимулювання інвестицій у повоєнному відновленні України: аналіт. доп. / [Я. А. Жаліло, Н. В. Бахур, А. А. Головка та ін.]. Київ: НІСД, 2023. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2023.09>.

16. Перспективні інструменти фінансування EOD в Україні. Юридична фірма DLF attorneys-at-law [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dlf.ua/ua/perspektivni-instrumenti-finansuvannya-eod-v-ukrayini>.

17. Melnyk V. Peculiarities of forming total revenues of united territorial communities in Ukraine under current conditions of transforming the system of public finances / V. Melnyk, N. Kriuchkov, R. Shchur // Financial and Credit activity-problems of theory and practice. – 2020. – Vol. 2, Issue 33. – Pp. 215–222. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.206683>.

18. Щур Р. І. Фінанси об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації в Україні: монографія. – Тернопіль: Осава Ю. В. 2019. – 394 с.

19. Щур Р. І. Фінанси територіальних громад: особливості формування в сучасних умовах / Р. І. Щур // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2018. – № 20(3). – С. 162–165.
20. Понад 10 млрд грн бюджетних коштів планується витратити на відбудову у 2024 році. StateWatch [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://statewatch.org.ua/reports>.
21. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mof.gov.ua/uk>.
22. Аналіз місцевих бюджетів за 2023 рік. Децентралізація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://decentralization.ua/news/17747>.
23. Роль інвестиційних кредитів міжнародних фінансових інститутів у відновленні та відбудові України [Електронний ресурс] / Національний інститут стратегічних досліджень. – Режим доступу: <http://surl.li/gzwwya>.
24. Парубець О. Використання інструментів фінансового інжинірингу як основи розвитку територіальних громад / О. Парубець, М. Забаштанський // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2022. – № 4(28). – С. 210–216. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4\(28\)-210-216](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4(28)-210-216).

References

1. Demchenko, O. (2021). Finansovi instrumenty rozvytku terytorialnykh hromad [Financial instruments of the development of territorial communities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (27). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-6>.
2. Munko, A. (2023). Suchasni finansovi instrumenty rozvytku hromad: vidkhid vid biudzhetnoho paternalizmu [Modern financial tools for community development: away from budget paternalism]. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezperervnoi osvity. Seriiia «Ekologhiia. Publichne upravlinnia ta administruvannia» – Scientific Bulletin of Vinnytsia Academy of Continuing Education. Series "Ecology. Public Administration"*, (3), 129–134. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.17>.
3. Shchur, R.I., Plets, I.I., & Urbanovych, M.M. (2024). Finansovi instrumenty rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii [Financial instruments for the development of territorial communities under the conditions of decentralization]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissia*, 1(28), 187–207. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-187-207](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-187-207).
4. Orlova, N.S., Diegtiar, O.A., Kozureva, O.V., Shapovalova, A.M. & Prykazka, S.I. (2021). Finansova spromozhnist terytorialnykh hromad: yevropeiskyi dosvid i keis Ukrainy [Financial capacity of territorial communities: european experience and ukrainian case]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky – Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(31), 516–526. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.191006>.
5. Dubovyk, A. L. (2024). Nebiudzhetni finansovi instrumenty rozvytku terytorialnykh hromad: vydy ta shliakhy zastosuvannia [Non-budgetary financial instruments for the development of territorial communities: types and ways of application]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (12), 209–213. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.209>.
6. Koliada, T. A., & Prozorov, Y. V. (2024). Novitni tsyfrovi finansovi instrumenty: sutnist i perspektyvy vykorystannia pry vidbudovi postrazhdalikh terytorialnykh hromad Ukrainy. [The Latest Digital Financial Instruments: Essence and Prospects of Use in the Reconstruction of the Affected Territorial Communities of Ukraine]. *Problemy ekonomiky – The problems of economy*, (2), 247–253. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-247-253>.
7. Tsentr rozvytku kreatyvnoi ekonomiky [Center for the Development of Creative Economy]. (2021). Kreatyvna ekonomika: nova ekonomichna epokha 21 st. Kontsept kreatyvnoi ekonomiky «Hlobalni trendy, potentsial ta perspektyvy rozvytku kreatyvnoi ekonomiky v Ukraini» [Creative

economy: a new economic era of the 21st century. The concept of creative economy "Global trends, potential and prospects for the development of the creative economy in Ukraine"]. https://creativeeconomy.center/wp-content/uploads/2021/12/2_5332503104040474153.pdf.

8. Stupnytskyi, O.I., & Shvets, I.Yu. (2023). *Vidnovlennia Ukrainy: finansovi resursy i instrumenty vidbudovy ta rozvytku terytorialnykh hromad [Restoration of Ukraine: financial resources and tools for the reconstruction and development of territorial communities]*. Instytutu mizhnarodnykh vidnosyn Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. Shevchenka. <https://www.iir.edu.ua>.

9. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zasad derzhavnoi rehionalnoi polityky ta polityky vidnovlennia rehioniv i terytorii [On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Principles of State Regional Policy and the Policy of Regeneration of Regions and Territories], Law № 2389-IX (June 9, 2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text>.

10. Pro zatverdzhennia Metodyky vyznachennia shkody ta zbytkiv zavdanykh zemelnomu fondu Ukrainy vnaslidok zbroinoi ahresii Rosiiskoi Federatsii [On approval of the Methodology for determining damage and losses caused to the land fund of Ukraine as a result of the armed aggression of the Russian Federation], Order of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine № 295 (May 18, 2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0586-22#Text>.

11. Pro zatverdzhennia Metodyky vyznachennia shkody ta zbytkiv, zavdanykh terytoriiam ta ob'ektam pryrodno-zapovidnoho fondu vnaslidok zbroinoi ahresii Rosiiskoi Federatsii. [On approval of the Methodology for determining damage and losses caused to territories and objects of the nature reserve fund as a result of the armed aggression of the Russian Federation], Order of the Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine № 424 (Oct 13, 2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1416-22#Text>.

12. Pro zatverdzhennia Metodyky vyznachennia shkody ta obsiahu zbytkiv, zavdanykh pidpriemstvam, ustanovam ta orhanizatsiiam usikh form vlasnosti vnaslidok znyshchennia ta poshkodzhennia yikh maina u zviazku iz zbroinoiu ahresiieiu Rosiiskoi Federatsii, a takozh upushchenoi vyhody vid nemozhlyvosti chy pereshkod u provadzhenni hospodarskoï diïalnosti. [On approval of the Methodology for determining the damage and extent of losses caused to enterprises, institutions and organizations of all forms of ownership as a result of the destruction and damage to their property in connection with the armed aggression of the Russian Federation, as well as lost profits from the impossibility or obstacles in conducting economic activities], Order of the Ministry of Economy of Ukraine to the State Property Fund of Ukraine № 3904/1223 (Oct 18, 2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1522-22#Text>.

13. RebuildUA. (n.d.). <https://rebuildua.net>.

14. Parubets, O.M. (2023). Tsyfrovi instrumenty upravlinnia mistsevymy finansovymy resursamy. [Digital tools to manage local financial resources of territorial communities]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, (4(36)), 225–237. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-225-237](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-225-237).

15. Zhalilo, Ya.A., Bakhur, N.V., Holovka, A.A. (2023). *Terytorialno-oriientovani mekhanizmy stymuliuvannia investytsii u povoiennomu vidnovlenni Ukrainy: analit. dop. [Territorially oriented mechanisms for stimulating investments in the post-war reconstruction of Ukraine: analytical supplement]*. NISD. <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2023.09>.

16. Perspektyvni instrumenty finansuvannia EOD v Ukraini [Promising EOD financing instruments in Ukraine]. (January 8, 2025). *Law firm DLF attorneys-at-law*. <https://dlf.ua/ua/perspektivni-instrumenti-finansuvannya-eod-v-ukrayini>.

17. Melnyk, V., Kriuchkov, N., Shchur, R. (2020). Peculiarities of forming total revenues of united territorial communities in Ukraine under current conditions of transforming the system of public finances. *Financial and Credit activity-problems of theory and practice*, 2(33), 215–222. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.206683>.

18. Shchur, R.I. (2019). *Finansy obiednanykh terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii v Ukraini* [Finances of united territorial communities in the conditions of decentralization in Ukraine]. Osadtsa Yu.V.

19. Shchur, R. I. (2018). Finansy terytorial'nykh hromad: osoblyvosti formuvannya v suchasnykh umovakh [Finances of territorial communities: peculiarities of formation in modern conditions]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, 20(3), 162–165.

20. Ponad 10 mlrd hrn biudzhethnykh koshtiv planuietsia vytratyty na vidbudovu u 2024 rotsi [Over UAH 10 billion of budget funds are planned to be spent on reconstruction in 2024]. (Jan 30, 2024). *StateWatch*. <https://statewatch.org.ua/reports>.

21. Ofitsiyni sait Ministerstva finansiv Ukrainy [Official website of the Ministry of Finance of Ukraine]. (n.d.). <https://www.mof.gov.ua/uk>.

22. Analiz mistsevykh biudzhetyv za 2023 rik [Analysis of local budgets for 2023]. (March 01, 2024). *Detsentralizatsiia – Decentralization*. <https://decentralization.ua/news/17747>.

23. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen* [National Institute for Strategic Studies]. (December 11, 2024). Rol investytsiinykh kredytiv mizhnarodnykh finansovykh instytutiv u vidnovlenni ta vidbudovi Ukrainy [The role of investment loans from international financial institutions in the recovery and reconstruction of Ukraine]. <http://surl.li/gzwwya>.

24. Parubets, O., & Zabashtanskyi, M. (2022). Vykorystannia instrumentiv finansovoho inzhynirynhu yak osnovy rozvytku terytorialnykh hromad. [Use of financial engineering tools as a basis for the development of territorial communities]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, (4(28)), 210–216. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4\(28\)-210-216](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4(28)-210-216).

Отримано 26.01.2025

UDC 33.06:332.12

Roman Shchur

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ivano-Frankivsk, Ukraine)
E-mail: roman.shchur@pnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9945-3939>

Iryna Pryphan

PhD in Law, Associate Professor, Professor of the Department of Law and Public Administration
King Danylo University (Ivano-Frankivsk, Ukraine)
E-mail: iryna.prypkhan@ukd.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9737-6885>

Mykola Urbanovich

Postgraduate Student, Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: m64403132@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-0992-2881>

RESEARCH OF EFFICIENT USE OF FINANCIAL INSTRUMENTS FOR RESTORATION AND DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE

The article is devoted to substantiating efficient use of existing and new financial instruments for restoration and development of territorial communities (TCs) in Ukraine. Scientific and theoretical approaches to structuring financial instruments for development of TC are investigated. It is noted that in

the context of imbalances in socio-economic development of TCs, significant destruction of the local economy and critical infrastructure, forced migration of residents or acceptance of internally displaced persons by the community, it is necessary to substantiate possibilities of attracting new and effective use of existing financial instruments for restoration and development of TCs. Existing and new financial instruments for restoration and development of territorial communities were structured. Financial instruments of budgetary support, taxation instruments, loans, investments, financing of mine clearance, and digital financial instruments are highlighted. The analysis of efficiency indicators of using these instruments is carried out.

It is indicated that, given current state of socio-economic development of the TG, the most effective are investment instruments, demining financing instruments and digital financial instruments. To attract domestic and foreign investment, it is necessary to develop investment maps and investment projects in interactive format at the ATC level to help potential investors learn about available investment opportunities and community development prospects. Increasing the number of investors requires development of international municipal partnerships and private-municipal partnerships. Widespread use of digital financial instruments requires, first and foremost, development of the financial, information and digital infrastructure of the TCs.

Implementation of financial instruments discussed in this article will improve financial capacity of TCs, involve not only investors and creditors but also community residents in solving socio-economic problems of their recovery and further development.

Keywords: financial instruments; territorial communities; restoration; development; investments, digitalization, partnership.

Fig.: 1. Table: 3. References: 21.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-351-358](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-351-358)

УДК 336.2

JEL Classification: H2; H210; H23; H3; H6

Алла Сергіївна Абрамова

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна)

E-mail: a.abramova@chnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3364-8316>

ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ОБҐРУНТУВАННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «ПОДАТКОВА СИСТЕМА»

У статті розглянуто особливості функціонування податкової системи як складової фінансової системи. Визначено її роль у макроекономічному регулюванні та поведінки її учасників, особливо у період фінансової нестабільності. Досліджено сферу наукових поглядів та підходів стосовно трактування сутності поняття «податкова система». На основі аналізу виділено взаємозалежність функцій та принципів податкової системи. Акцентовано увагу на дослідженні податкової системи через призму податкового та бюджетного права. Виділено концептуальні складові податкової системи. Заявлено про комплекс факторів економічного, соціального, політичного та іншого впливу на її розвиток. Обґрунтовано універсальну добірку проблемних питань функціонування податкової системи кожної держави світу та ключові тренди розвитку.

Ключові слова: податки і збори; податкова система; платники податків; держава, бюджет; закон.

Рис.: 2. Бібл.: 11.

Постановка проблеми. Сучасні умови розвитку ринкових відносин з урахуванням кризових проблем економіки та геополітики характеризуються посиленням регулюючої ролі держави, що зумовлено вимогою забезпечення динамічного розвитку економіки за допомогою впливу на неї арсеналу наявних у держави методів і засобів. Система податків і зборів у вигляді сплачуваних громадянами, підприємствами та організаціями грошових коштів є однією з фундаментальних основ діяльності кожної держави. Від того, наскільки чітко сформована дана система, залежить не тільки здатність публічної влади виконувати завдання, що стоять перед нею, а й добробут значної частини населення, які в певній формі отримують грошові кошти з бюджетів усіх рівнів.

Нині податкова система є не тільки фінансовим джерелом для реалізації державою своїх функцій, а й основою механізму державного регулювання економіки. Від того, наскільки грамотно та обґрунтовано побудована податкова система, наскільки продумана податкова політика держави, залежить ефективне функціонування всього національного господарства. За таких обставин дослідження податкової системи є надзвичайно актуальним з позиції її розвитку, трансформацій та вдосконалення у рамках досягнення цілей соціально-економічного зростання.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Дослідження сутності поняття «податкова система» сягає не одного десятиліття. Однак провідними вітчизняними науковцями даної тематики з впевненістю можна назвати В. Л. Андрущенко, М. М. Артуса, Н. М. Хижу, В. В. Буряковського, В. А. Кармазіна,

Т. В. Калінеску, А. І. Крисоватого, М. П. Кучерявенко, С. І. Лучковську, С. І. Юрій, В. М. Федосова та інші, об'єктами дослідження яких було економічне призначення податкової системи, структурна будова, взаємозв'язки тощо.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Зважаючи на значну кількість наукових доробків за тематикою сутності категорії «податкова система» все ж залишаються актуальними виявлення особливостей її функціонування, трансформації складових елементів та їх взаємозв'язків під впливом системи факторів та сучасних економічних і геополітичних викликів.

Метою статті є дослідження природи податкової системи, її структурних елементів з відповідним їх взаємозв'язками, функціональних можливостей, а також обґрунтування її економічного та соціального призначення.

Виклад основного матеріалу. Податкова система є важливою складовою фінансової системи держави. Особливого значення вона набуває в умовах фінансової нестабільності та циклічності економічного розвитку, а маніпулювання її складовими елементами забезпечує результативний макроекономічний вплив, визначаючи зміну та диверсифікацію моделі фінансової поведінки її учасників, а також впливає на рівень соціальної стабільності. Таким чином, визначального значення набуває структурна будова податкової системи, особливості її функціоналу та принципів реалізації.

Заслужовують на увагу числення наукові та практичні підходи дослідження даного поняття. Так, на думку М. Кучерявенко, А. Крисоватого, Ю. Іванова, О. Десятнюк [1, с. 216] податкова система є «сукупністю податків, зборів та платежів, законодавчо закріплених у даній державі, принципів, форм та методів їх встановлення, зміни або скасування, дій, що забезпечують їх сплату, контроль та відповідальність за порушення податкового законодавства». Тобто це твердження визначає систему відносин з елементами податкового адміністрування. Згідно поглядів В. Андрущенко [2, с. 218], Н. Деєвої [3, с. 73-74] податкова система є «сукупністю податків і зборів, механізмів і способів їхніх розрахунку та сплати, а також суб'єктів податкової роботи, які забезпечують адміністрування й надходження податків і зборів до бюджету та інших державних цільових фондів».

М. Г. Волощук [4, с. 23] розглядає податкову систему як «економіко-правові взаємовідносини між державою та суб'єктами господарювання, причиною виникнення яких є формування прибуткової частини державного бюджету методом відчуження частини дохідної частини власника, за допомогою системи податків і зборів, що здійснюються згідно із загальною методологією оподаткування, що діє в суспільстві». Тобто виділяє фіскальну її складову. Ю. М. Мельничук [5, с. 76] наголошує на тому, що податкова система як функціонує на засадах притягнення до відповідальності за недотримання умов її функціонування в межах податкового законодавства.

Н., Редіна Н. Дєєва та Т. Дулік [6, с. 28] визначають, що податкова система зобов'язана заохочувати підприємницьку діяльність, формувати рівноправні умови для всіх секторів економіки, а фінансовому її значенні приділяють меншого значення. В. В. Попова [8, с. 17] особливу увагу в середовищі податкової системи приділяє фінансовими органами, які забезпечується адміністрування податків та організацію результативних податкових відносин.

Представлений аналіз наукових підходів до вивчення категорії «податкової системи» виділяє основний функціонал, що проявляється через ключові функції податків (фінансову та регулюючу), а також систему їхніх принципів, визначених ще працями А. Сміта. Структурно взаємозалежність функцій та принципів реалізації початкової системи представлено на рис. 1.

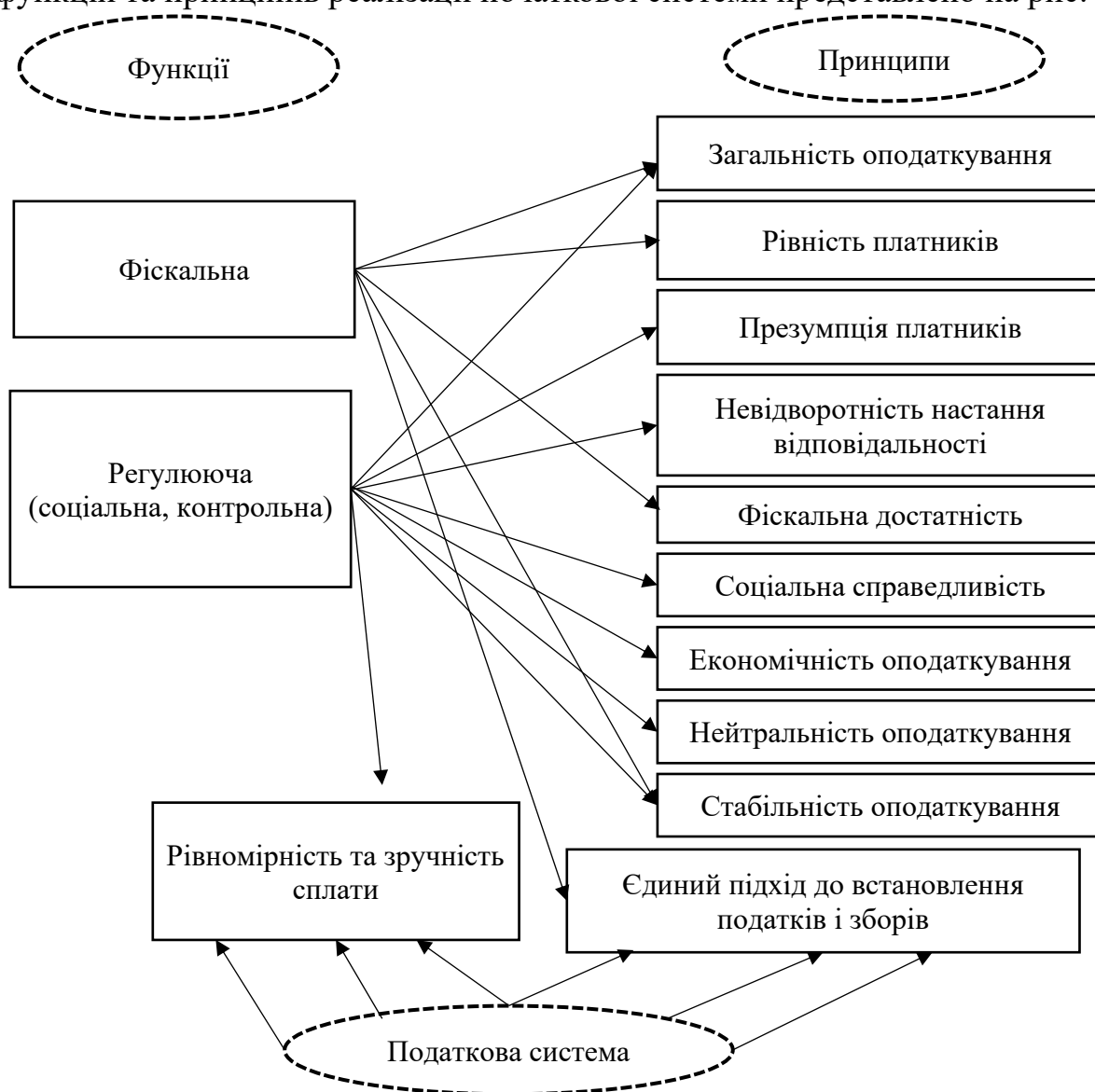


Рис. 1. Взаємозалежність функцій та принципів податкової системи

Джерело: розроблено автором.

У межах дослідження природи податкової системи варто зупинитися на відповідності норм фінансового права, а саме розглядати податкову систему не лише з позиції податкового права, але й бюджетного. Так, податкова система є системою відносин у межах мобілізації податків і зборів, а з позиції спрямування їх як основних доходів до бюджету відповідного рівня – виключно категорією бюджетного права. Як наслідок внутрішня складова податкової системи реалізує відносини мобілізації законодавчо встановлених податкових платежів, а зовнішнє – встановлює відносини та порядок їх розподілу в рамках функціонування бюджетної системи країни. Таким чином, податкова система є складовою фінансового права й визначає сукупність відносин між фінансовими органами влади в процесі адміністрування податків і зборів у визначеній формі оподаткування.

Таким чином, трактування податкової системи вимагає врахування трьох ключових площин її функціонування із характерними взаємозв'язками (рис. 2), які повинні бути обрані за основу при будь-яких її трансформаціях.

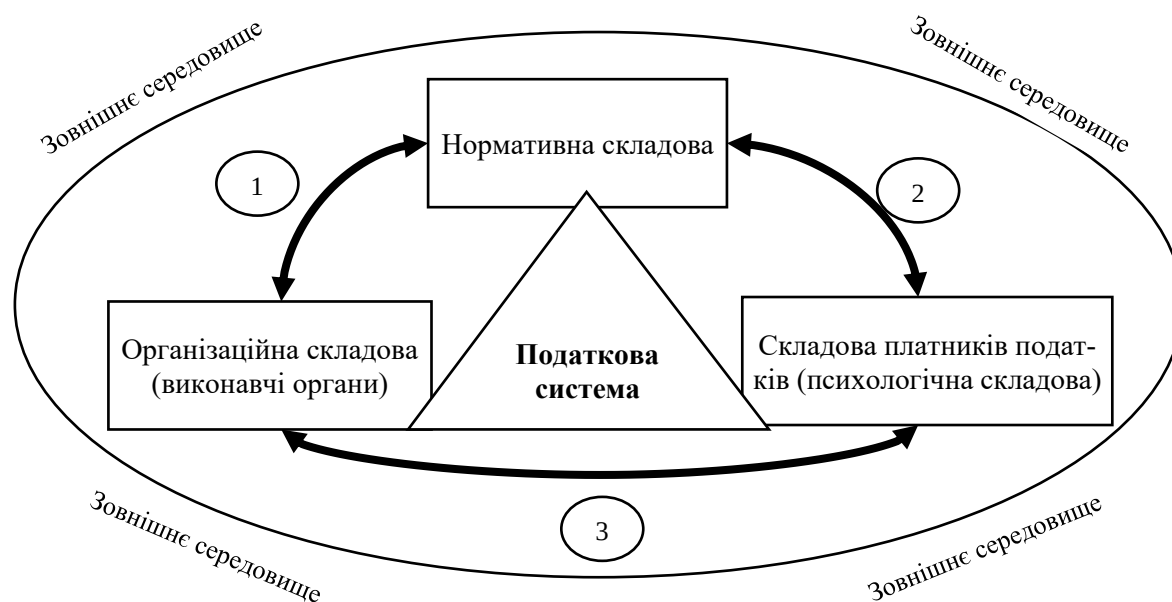


Рис. 2. Концепція податкової системи

Джерело: розроблено автором.

Нормативна складова (представлена чотирьома рівнями нормативних актів) визначає склад податкової системи (сукупність податків і зборів), форми, інструментарій оподаткування при диференційованих правах власності, а також функціонал та компетенцію органів адміністрування податкових платежів. Організаційна складова визначається інституційним середовищем, конституційними традиціями та типом побудови державного устрою, при привілейованій участі саме податкових органів як виключної системи контролю за виконанням норм податкового законодавства. Складова платників податків визначає сукупність фізичних та юридичних осіб, у тому числі

резидентів і нерезидентів, які згідно ПКУ реалізують обов'язок сплати податків і зборів за наслідками отримання доходів чи прибутків, від власності майна або немайнових прав.

Разом з цим основу функціонування податкової системи визнано сукупність податків і зборів як важливу складову державності, як базу формування податкових відносин, як засіб первинного та вторинного перерозподілу державних доходів. Фундаментом функціонування податків і зборів є їхній елементарний склад на чолі з обов'язковими та добровільними структурними одиницями, які в комплексі визначають результативність системи. Загалом податкова система не буде якісно реалізовувати покладені на неї функції та завдання без взаємодії заявлених складових, які сукупно забезпечують синергію компонентів: взаємодія законодавчої бази, інституційного забезпечення та суб'єктного складу платників через законодавче закріплення їхніх прав, обов'язків, відповідальності та функціональних обов'язків.

Податкова система є відкритою системою, на яку чинять вплив значний перелік факторів економічного (безробіття, інфляція, ефективність функціонування бюджетної системи), соціального (демографічна ситуація, міграція населення), політичного, ресурсного, наукового (рівень науково-технічного прогресу) та іншого характеру (глобалізація та інтеграція), які визначають відповідну її реакцію та адаптацію до них. Доречно зауважити, що перш ніж податкова система стати пріоритетним способом фінансування державних завдань, обов'язків та інструментом національного регулювання, вона пройшла тривалий розвиток, визначений рівнем розвитку матеріального виробництва, поділом праці, прогресом суспільства, держави, а також поступовою зміною сутності та функціонального змісту.

Враховуючи факторну складову функціонування податкової системи, а також кількісні та якісні характеристики (співвідношення прямого та непрямого оподаткування, рівень податкового навантаження, можливості перекладання податкового навантаження) у світовій практиці диференціюють чотири базові моделі її побудови, зокрема: англосаксонську, євроконтинентальну, латиноамериканську та змішану модель. Взагалі виникнення податкових систем пов'язують з життєвою необхідністю суспільного поділу праці та підвищення професіоналізму трудової діяльності. Спочатку відбувалося формування «місцевих» систем оподаткування індивідуально в кожній громаді. Виникнення «місцевих» систем оподаткування стало прабатьком і передумовою створення сучасної державної податкової системи.

Узагальнюючи наукові підходи зазначимо, що податкова система є соціально-економічним поняттям, що виражає складну систему відносин, які постійно еволюціонують, визначаючись розвитком державних та економічних процесів, є сукупністю податків і зборів, які є інструментами первинного та вторинного перерозподілу фінансових ресурсів, що здійснюється на основі системи принципів та інституційної структури для формування доходів бюджетів країни.

У будь-якій країні світу податкова система була й залишається недосконалою та потребує доопрацювань за принципами простоти, точності та дохідливості, з урахуванням національних умов провадження економічної діяльності. Як наслідок, такі проблеми потребують інституційного втручання. У світовій практиці нагальними є реформи, пов'язані з цифровізацією податкових відносин, провадження гнучкого режиму оподаткування для самозайнятих осіб. Також необхідно звернути увагу на деякі її проблеми та вжити необхідних заходів щодо їх усунення. Насамперед потрібно послабити рівень податкового навантаження, посилити контроль за збором податків, що дасть змогу виключити можливість ухилення від сплати податкових зобов'язань. Так само важливо переглянути її структуру, яка є відносно складною, внаслідок чого у платників податків виникають проблеми зі сплатою податків. Ще однією важливою складовою частиною вдосконалення податкової системи є усунення тіньового сектору економіки, шляхом зниження податкових ставок та оптимізації витрат бюджетів країни. Також необхідно зробити податкову систему прозорою і доступною для всіх платників податків, що в комплексі заходів і напрямів діяльності держави сприятиме сталому економічному зростанню і добробуту країни.

Висновки і пропозиції. Формування податкової системи відбулося результаті розробки принципів формування доходів бюджетів держави, їх управління, та сформувало відносини еволюційного характеру трансформації, у тому числі податкових механізмів, сформованих під впливом політичних, соціально-психологічних, а головне – економічних змін. Сьогодні функціонуванню податкової системи відповідають психологічні впливи, які визначають систему податкових відносин, очікувань та відповідальності. Особливо посилює податкову систему нормативно-правове забезпечення та інституційне середовище, яке вибудовує траєкторію розвитку, стратегію і тактику податкових трансформацій на основі системи принципів

Заявлений підхід до з'ясування сутності поняття «податкова система» зумовлює подальших їх досліджень, конкретизації та уточнення прикладного характеру, оскільки нівелювання існуючих зв'язків між природними елементами податкової системи призведе до деформації та спаду реальних податкових платежів до казни держави.

Список використаних джерел:

1. Десятнюк О. М. Дисбаланс податкової системи: причини і шляхи подолання [Електронний ресурс] / О. М. Десятнюк, Л. П. Амбрик // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2013. – № 1(60). – С. 45-50. – Режим доступу: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/09/Podatкова-systema-navchal-nyu-posibnyk.pdf>.
2. Андрущенко В. Л. Фінансова думка Заходу в XX столітті: (Теоретична концептуалізація і наукова проблематика державних фінансів) [Електронний ресурс] / В. Л. Андрущенко. – Львів : Каменяр, 2000. 303 с. – Режим доступу: <https://library.nusta.edu.ua/depositary/Оцифровані%20документи/Фінансова%20думка%20заходу%20в%20XX%20столітті.pdf>.
3. Оподаткування в Україні : навч. посіб. / Н. Деєва та ін. ; за ред. Н. Редіної. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 544 с.

4. Становлення та розвиток податкової системи України [Електронний ресурс] : монографія / М. Г. Волощук, І. І. Матьола, Т. О. Карабін, О. В. Білаш. – Ужгород : Видавництво О. Гаркуші, 2021. – 172 с. – Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/36756>.
5. Мельничук Ю. М. Реформування податкової системи / Ю. М. Мельничук // Перспективні напрямки наукової думки. – 2018. – С. 75-79.
6. Податкова система : навч. посіб. / за ред. В. Г. Баранової. – Одеса : ВМВ, 2014. – 344 с.
7. Слаблюк Н. С. Податкова система України: сучасний стан та напрямки вдосконалення [Електронний ресурс] / Н. С. Слаблюк // Південноукраїнський правничий часопис. – 2019. – № 1. – С. 87-89. – Режим доступу: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2019/1/24.pdf>.
8. Попова В. В. Удосконалення структурно-організаційної моделі податкової політики в умовах євроінтеграції / В. В. Попова // Економіка. Фінанси. Право. – 2016. – Вип. 11. – С. 15-18. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://liber.onu.edu.ua/orasunicode/index.php?url=/notices/index/IdNotice:305220>.
9. Побережець О. В. Ефективна податкова система як фактор розвитку інноваційних процесів у державі: досвід Фінляндії та України / О. В. Побережець, М. О. Філатова // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2023. – № 22(2(54)). – С. 129-138. DOI: 10.18524/2413-9998.2023.2(54).297337.
10. Поснова Т. В. Особливості здійснення бюджетно-податкової політики та шляхи її вдосконалення / Т. В. Поснова, С. Л. Циганкова // Інвестиції: практика та досвід. – 2020. – № 3. – С. 71-75. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.3.71
11. Міжнародна податкова система не працює [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/publications/20276148-mizhnarodna-podatкова-sistema-ne-pracyue>.

References

1. Desiatniuk, O. M., Ambryk, L. P. (2013). Dysbalans podatkovoï systemy: prychny i shliakhy podolannia [Tax system imbalance: causes and ways to overcome them]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu DPS Ukrainy (ekonomika, pravo) – Scientific Bulletin of the National University of the State Tax Service of Ukraine (economics, law)*, (1(60)), 45-50. <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/09/Podatкова-systema-navchal-nyy-posibnyk.pdf>.
2. Andrushchenko, V.L. (2000). *Finansova dumka Zakhodu v KhKh stolitti: (Teoretychna kontseptualizatsiia i naukova problematyka derzhavnykh finansiv) [Financial Thought of the West in the Twentieth Century: (Theoretical Conceptualisation and Scientific Problems of Public Finance)]*. Kameniar.
3. Dieieva, N. (Ed.). (2009). *Opodatkuvannia v Ukraini [Taxation in Ukraine]*. Tsentr uchbovoi literatury.
4. Voloshchuk, M.H., Matola, I.I., Karabin, T.O., & Bilash, O.V. (2021). *Stanovlennia ta rozvytok podatkovoï systemy Ukrainy [Formation and development of the tax system of Ukraine]*. Vydavnytstvo O. Harkushi. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/36756>.
5. Melnychuk, Yu.M. (2018). Reformuvannia podatkovoï systemy [Reforming the tax system]. *Perspektyvni napriamky naukovoi dumky – Promising directions of scientific thought*, 3, 75-79. <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/54689>.
6. Baranova, V.H., Dubovyk, O.Iu., Khomutenko, V.P. (2014). *Podatkova systema [Taxation system]*. VMV. <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/09/Podatкова-systema.pdf>.
7. Slabliuk, N.S. (2019). Podatkova systema Ukrainy: suchasnyi stan ta napriamky vdoskonalennia [The Tax System of Ukraine: Current Status and Areas for Improvement]. *Pivdennoukrainskyi pravnychy chasopys – South Ukrainian Legal Journal*, 1, 87-89. <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2019/1/24.pdf>.

8. Popova, V.V. (2016). Udoshkonalennia strukturno-orhanizatsiinoi modeli podatkovoi polityky v umovakh yevrointehratsii [Improving the structural and organisational model of tax policy in the context of European integration]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finance. Law*, 11, 15-18. <http://liber.onu.edu.ua/opacunicode/index.php?url=/notices/index/IdNotice:305220>.

9. Poberezhets, O.V., Filatova, M.O. (2023). Efektyvna podatкова systema yak faktor rozvytku innovatsiinykh protsesiv u derzhavi: dosvid Finliandii ta Ukrainy [Effective tax system as a factor of development of innovation processes in the state: experience of Finland and Ukraine]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Market economy: modern theory and practice of management*, 22(2(54)), 129-138. DOI: 10.18524/2413-9998.2023.2(54).297337.

10. Posnova, T.V., Tsyhankova, S.L. (2020). Osoblyvosti zdiisnennia biudzhethno-podatkovoi polityky ta shliakhy yii vdoshkonalennia [Peculiarities of fiscal policy implementation and ways to improve it]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 3, 71-75. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.3.71.

11. Mizhnarodna podatкова systema ne pratsiue [The international tax system is not working]. <https://mind.ua/publications/20276148-mizhnarodna-podatкова-sistema-ne-pracyue>.

Отримано 11.01.2025

UDC 336.2

Alla Abramova

PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Finance and Credit
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (Chernivtsi, Ukraine)

E-mail: a.abramova@chnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3364-8316>

THEORETICAL PROVISIONS FOR SUBSTANTIATING THE ESSENCE OF THE CONCEPT OF «TAX SYSTEM»

The article considers the peculiarities of the tax system functioning as a component of the financial system of the state. Its role in macroeconomic regulation and behaviour of its participants is determined, especially in the period of financial instability and economic cyclicity. The scope of domestic scientific views and approaches to the interpretation of the essence of the concept of 'tax system' is studied. Based on the analysis, the interdependence of fiscal, regulatory functions and basic principles of the tax system is highlighted. Attention is focused on the study of the tax system through the prism of tax and budget law with the argumentation of classification into its external and internal environment. The author distinguishes the conceptual components of the tax system as a complex of taxes and fees, including the regulatory plane (not only tax law), the organisational (institutional system) and the component of the taxpayer complex (headed by its psychological component). The author states a set of factors of economic (unemployment, inflation, efficiency of the budget system), social (demographic situation, migration), political and other influence on its development (resource, scientific and technological progress, globalisation, integration, etc.). The basic models of the tax system (Anglo-Saxon, Eurocontinental, Latin American and mixed models) are stated. The author substantiates a universal set of problematic issues of the functioning of the tax system of each country of the world (issues of digitalisation, optimisation and flexibility of approaches to taxation of small and medium-sized businesses, minimisation of tax evasion and shadowing of tax relations) and key development trends. The study states the principles of functioning of the tax system with the participation of psychological influences that determine the system of tax relations, expectations and responsibilities.

Keywords: taxes and duties; tax system; taxpayers; state; budget; law.

Fig.: 2. References: 11.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-359-371](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-359-371)

УДК 338.48(477)

JEL Classification: Z30

Олена Олександрівна Зеленська

кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри туризму
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: elena_zelenska_5@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1000-2427>
ResearcherID: [H-1694-2014](https://orcid.org/0000-0002-1000-2427)

Наталія Олександрівна Алешугіна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: aleshugina@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-3042-8529>
ResearcherID: [M-7470-2016](https://orcid.org/0000-0003-3042-8529)

Ірина Миколаївна Філоненко

кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри географії, туризму та спорту
Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя (Ніжин, Україна)
E-mail: irinafilonenko1971@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2351-1554>

**ФІНАНСОВИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

У статті досліджено фінансовий стан та перспективи розвитку вітчизняного туристичного бізнесу в умовах нестабільності. Проаналізовано основні виклики, спричинені пандемією і війною, зокрема скорочення туристичних потоків, руйнування інфраструктури та зменшення обсягів інвестицій. Розглянуто та оцінено тенденції у зміні доходів, прибутків та рентабельності підприємств туристичної галузі. Розроблена антикризова програма управління вітчизняним туристичним підприємством. Результати дослідження є основою для стратегічного планування відновлення туристичної сфери в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: фінансовий стан; туристичний бізнес; воєнний стан; антикризова програма.

Табл.: 3. **Рис.:** 3. **Бібл.:** 9.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження фінансового стану та обґрунтування перспектив розвитку туристичного бізнесу України в умовах воєнного стану зумовлена необхідністю адаптації галузі до екстремальних економічних і соціально-політичних умов. Туристична індустрія є важливою складовою національної економіки. До війни галузь забезпечувала значний внесок у формування ВВП країни, створення нових робочих місць та надходження валютних коштів. Однак у період військових дій туризм зазнає суттєвих фінансових втрат, зумовлених зниженням туристичних потоків, руйнуванням відповідної інфраструктури, особливо в зонах активних бойових дій, скороченням інвестицій та загальним падінням ділової активності.

Воєнний стан формує нові виклики для вітчизняного туристичного бізнесу, серед яких – необхідність оперативного фінансового планування, оптимізація витрат, пошук альтернативних джерел фінансування та зміна стратегічних орієнтирів його розвитку. Разом із тим, криза надала нових

можливостей для розвитку галузі, передусім внутрішнього туризму, впровадження інноваційних цифрових технологій, активізації співпраці з міжнародними організаціями в плані залучення фінансової підтримки. Отже, вивчення фінансового стану й перспектив розвитку турбізнесу України в умовах воєнного стану має важливе значення для забезпечення його стійкості, розробки дієвих механізмів адаптації та формування передумов для подальшого відновлення та розвитку галузі в довгостроковому періоді.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Після початку повномасштабної війни вітчизняними науковцями проведено велику кількість досліджень, які стосуються розвитку туристичної галузі, зокрема її фінансового стану. Так, А. Зарубіна, Е. Сіра, Л. Демчук, А. Кізюн, Л. Гуцал, І. Цуркан вивчали загальні особливості розвитку туризму в умовах війни [3; 4]; Л. Слатвінська, О. Збиранник, М. Назар – сучасний стан розвитку галузі [9]; І. Данчевська – безпеку галузі [2]; Ю. Перегуда, М. Кривоборець – державну фінансову підтримку туристичних фірм [8]; О. Бордун, В. Шевчук, В. Монастирський, О. Лучка, О. Носирєв, Т. Деділова, І. Токар, А. Моца, С. Шевчук, Н. Середа – перспективи розвитку туристичного бізнесу [1; 5; 7].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Аналіз фінансового стану підприємств туристичної індустрії, а також обґрунтування шляхів його оптимізації є достатньою мірою опрацьованими вітчизняною наукою. Проте умови функціонування туристичного бізнесу продовжують змінюватися (тим суттєвіше, чим довше триває війна), що продовжує негативно впливати на фінансові показники його діяльності й ставить перед галуззю принципово нові виклики, від адекватного й своєчасного реагування на які залежить її майбутнє.

Метою статті є аналіз фінансового стану суб'єктів господарювання вітчизняного туристичного бізнесу й розробка на цій основі перспективних напрямів його розвитку в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Економічне середовище для розвитку туристичного бізнесу України в останні майже п'ять років є вкрай несприятливим: у 2020 р. на галузь суттєво вплинув COVID-19, у 2022 р. – російсько-українська війна. Обидва фактори спричинили дуже негативний вплив на галузь у глобальних масштабах. У результаті військової агресії Україною було втрачено туристичну інфраструктуру, велику кількість суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу в морських курортних регіонах, багато з них нині перебувають в окупації або в безпосередній близькості до зони бойових зіткнень.

Це не могло не позначитися на кількості вітчизняних суб'єктів туристичного бізнесу. Слід зауважити, що до згаданих подій коливання чисельності вітчизняних суб'єктів туристичного бізнесу теж відбувалося, але не було таким масштабним, як нині, й до 2019 року загальна тенденція зміни чисельності була позитивною (кількість турагентств у 2019 р. перевищувала аналогічний показник 2010 р. на 7,8 %). Натомість кількість вітчизняних

туроператорів почала скорочуватися з середини 2010-х років. Незважаючи на це, говорити про критичне зменшення кількості суб'єктів вітчизняного турбізнесу нині підстав немає.

Разом із тим, при відносно незначному скороченні за 2010-2022 рр. кількості вітчизняних турагентств, чисельність їхнього персоналу зменшилася суттєво: найбільш масштабними звільненнями працівників відзначилися кризові 2015 р. (скорочення на 5,1 %), 2020 р. (на 20,5 %) і 2022 р. (на 32,3 %), що в ситуаціях невизначеності та ризиків указаних років є зрозумілою й економічно обґрунтованою реакцією їхніх власників. Інакший характер мала динаміка чисельності персоналу вітчизняних туроператорів: за 2010-2022 рр. зниження чисельності працівників було практично непомітним. Це пояснюється низьким значенням показника у 2010 році, бо, наприклад, лише за 2015-2022 рр. скорочення чисельності персоналу становило аж 48,8 %. На відміну від турагентств, чисельність персоналу вітчизняних туроператорів із 2020 р. має виключно спадну динаміку.

Згідно з ціною динамікою 2012-2022 рр. склалися відповідні тенденції в обсягах реалізованих послуг суб'єктами вітчизняного туристичного бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1

*Обсяг реалізованих послуг суб'єктами вітчизняного турбізнесу
за 2012-2022 рр., млн грн*

Послуги	2012	2015	2019	2020	2021	2022	Темп зростання, %
Туристичні агентства	1801,5	1909,2	4528,4	2564,7	4951,5	1014,7	56,3
Туристичні оператори	4019,4	3101,3	9773,6	4667,8	10990,8	1725,4	42,9
Суб'єкти, що надають інші послуги з бронювання та пов'язані з цим послуги	259,9	509,3	1623,0	1083,4	1864,8	771,7	296,9

Джерело: складено авторами за даними [6].

Як видно з табл. 1, до 2019 р. включно (хоч і з коливаннями у 2014-2015 рр.) мала місце тенденція до помітного зростання доходів вітчизняних суб'єктів турбізнесу від надання послуг. Ця позитивна динаміка пояснюється передусім суттєвим впливом цінового фактору. Події 2020 р. принесли перший масштабний обвал цього показника туристичного бізнесу України: в туристичних агентствах він скоротився на 43,4 %; у туристичних операторів – на 52,2 %. Уже у 2021 р. обсяги виторгу від реалізації послуг туроператорів і турагентів відновилися, у номінальних показниках перевищивши рівень 2019 року. Однак війна 2022 року спричинила фінансову катастрофу підприємствам вітчизняної туристичної індустрії: річний дохід туристичних агентств знизився у 4,9 раза порівняно з попереднім роком, туроператорів – у 6,4 раза, інших суб'єктів, які надають послуги з бронювання та пов'язані із цим послуги, – у 2,4 раза. Така статистика красномовно свідчить про те,

якого роду обставини відіграли ключову роль у розвитку туристичного бізнесу України впродовж досліджуваного періоду. Проте слід зазначити, що будучи вирішальними, вказані чинники не були єдиними у формуванні описаної трансформації вітчизняного турбізнесу.

Цілком очевидно, що різке скорочення доходів турфірм України пов'язано насамперед із падінням обсягів попиту на пропоновані послуги в умовах повномасштабної війни, а до того – пандемії. У результаті скорочення попиту завантаженість потужностей суб'єктів турбізнесу України впродовж 2023 р. становила 71-78 % [6]. Незначний попит 2022–2023 рр. став для підприємств туристичної індустрії України другим за значенням стримуючим чинником. Третім за значенням фактором виступили фінансові обмеження, точніше недостатня забезпеченість фінансовими ресурсами [6].

Проаналізуємо динаміку обсягів чистого прибутку/збитку суб'єктів турбізнесу України за 2010–2022 рр. (табл. 2).

Таблиця 2

*Обсяг чистого прибутку/збитку суб'єктів турбізнесу України
за 2010–2022 рр., млн грн*

Суб'єкти	2010	2015	2019	2020	2021	2022	Темп зростання, %
Туристичні агентства	-128,6	-1,6	121,4	-58,1	161,7	-72,8	56,6
Туристичні оператори	-28,7	-216,5	-29,3	-1017,6	458,1	-270,1	941,1
Суб'єкти, що надають ін. послуги з бронювання та пов'язані з цим послуги	-20,9	-24,4	34,1	-50,7	-30,4	-121,0	578,9

Джерело: складено авторами за даними України [6].

Насамперед варто відзначити, що офіційна статистика фіксує хронічну збитковість вітчизняного туристичного бізнесу, яка йде всупереч із загальносвітовими тенденціями. Упродовж аналізованого періоду статистичні дані за всіма трьома групами суб'єктів вітчизняної туріндустрії демонстрували виключно негативний фінансовий результат (виняток – турагенти і туроператори у 2011 р.). Певне поліпшення ситуації, яка склалася, було зафіксовано на початку 2016 р., проте воно не набуло характеру стійкої тенденції і стосувалося насамперед функціонування туристичних агентств. При цьому, наприклад, у 2016 р. збитки, зафіксовані в групі туроператорів у 4,4 р. перевищили позитивний фінансовий результат туристичних агентств та ін. суб'єктів. Загалом за аналізований період у плані отримання прибутків для суб'єктів вітчизняного туристичного бізнесу відносно успішними були 2018-2019 рр. та 2021 р., а 2020 і 2022 рр. з огляду на обставини об'єктивного характеру стали роками фінансового краху.

Для здійснення об'єктивної оцінки економічної ефективності діяльності суб'єктів вітчизняної туристичної індустрії аналізу абсолютних показників прибутку недостатньо, отже, проаналізуємо показники рентабельності діяльності відповідних господарюючих суб'єктів (рис. 1 і 2).

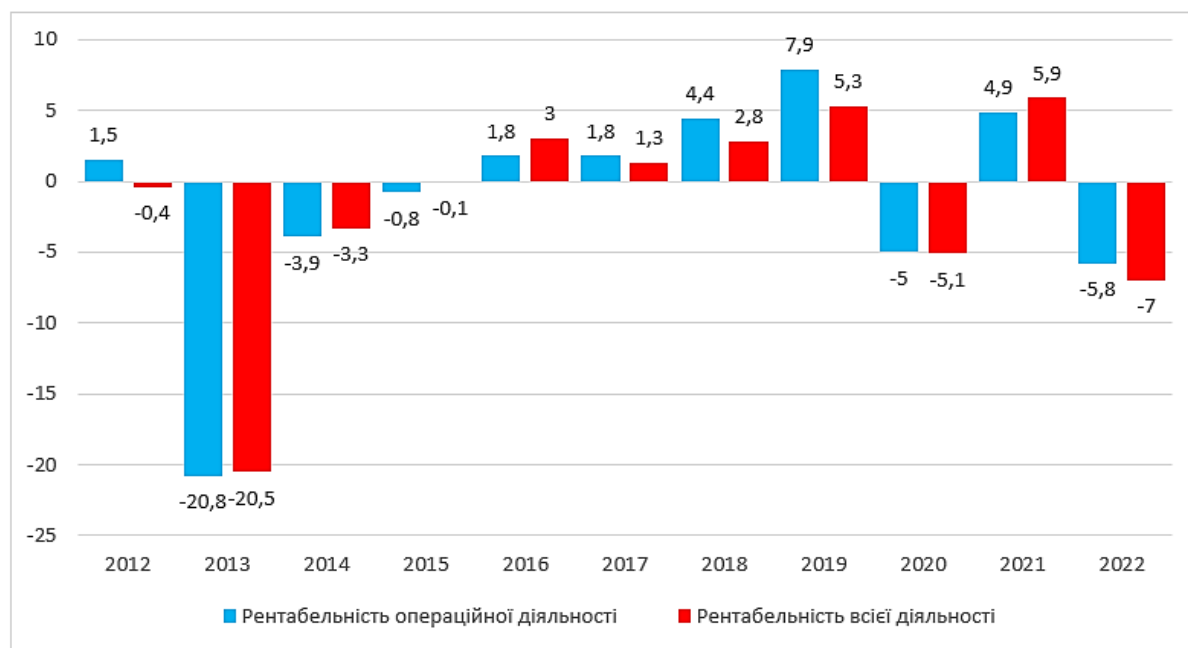


Рис. 1. Динаміка рентабельності діяльності турагентств України за 2012-2022 рр., %

Джерело: складено авторами за даними [6].

Динаміка показника рентабельності туристичних агентств України дублює динаміку обсягів доходів від реалізації послуг і прибутку, маючи просідання у 2014, 2020 і 2022 рр. Слід зауважити, що найбільший спад прибутковості у 2013 р. відбувся на фоні зростання доходів від реалізації послуг порівняно з попереднім роком. Це свідчить про випереджальні темпи зростання витрат, а саме значення показника збитковості актуалізує питання раціональності організації системи управління витратами вітчизняних турагентств. За весь аналізований період лише у 2016–2019 і у 2021 рр. діяльність туристичних агентств України мала максимальні показники рентабельності. Як видно з рис. 1, за досліджуваний період мало місце загальне зниження рентабельності діяльності туристичних агентств України (на 6,6 відсоткових пунктів) з чітко вираженими мінімумами у 2013–2014, 2020 і 2022 рр.

Зіставлення показників прибутковості операційної та всієї діяльності вказує на тісну кореляцію між цими показниками. При цьому в окремих випадках результат від інвестиційної та фінансової діяльності покращує загальний фінансовий результат турагентств України, в окремих – навпаки погіршують його, збільшуючи обсяги збитків.

Дещо відмінною є динаміка показників рентабельності діяльності вітчизняних туроператорів (рис. 2).

Передусім варто зазначити, що рівень прибутковості їх функціонування є, за незначними винятками, помітно нижчим, ніж у турагентів. Лише у 2019 році комерційну діяльність туроператорів України можна назвати ефективною (ще

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

кілька років були або беззбитковими, або малозбитковими). У 2020 і 2022 рр. збитковість усієї діяльності перевищувала 10 %; у 2014-2016 рр. – 5 %. Загальне скорочення рентабельності фінансово-господарської діяльності туроператорів України за весь досліджуваний період становило 9 відсоткових пунктів.

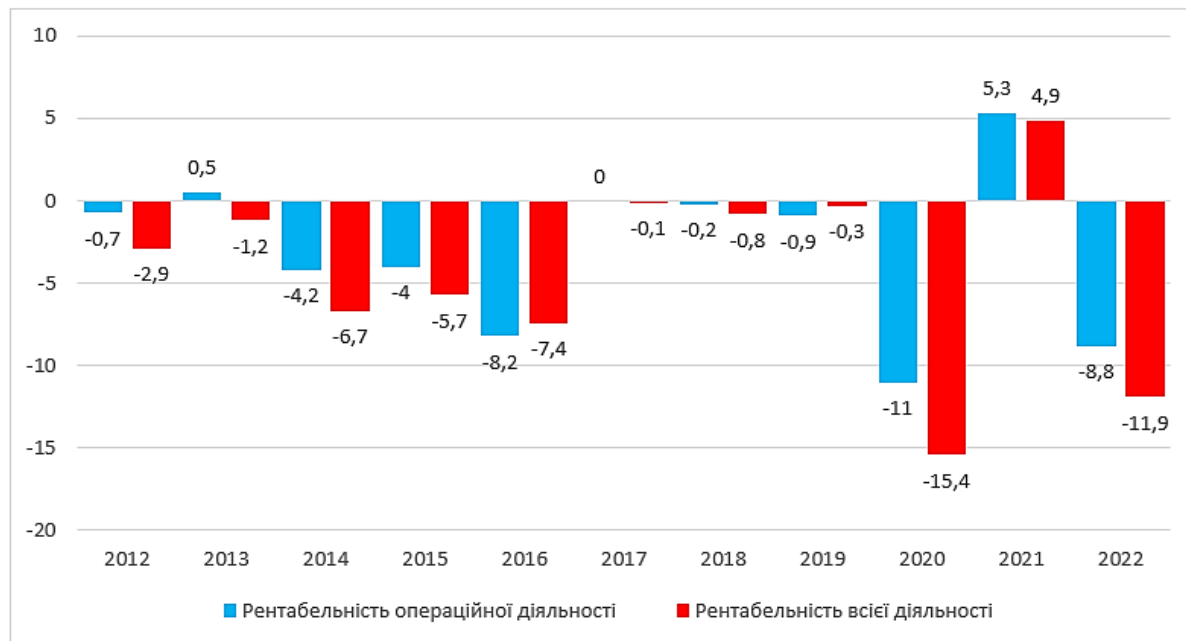


Рис. 2. Динаміка рентабельності діяльності туроператорів України за 2012–2022 рр., %

Джерело: складено автором за даними [6].

Статистичні дані щодо частки вітчизняних суб'єктів турбізнесу, які працювали збитково (таблиця 3), дають змогу зробити наступні висновки. По-перше, частка збиткових підприємств вітчизняної туріндустрії є досить сталою величиною з коливанням від 20–25% (у відносно сприятливих для розвитку туристичного бізнесу роки) до 42–45% (у несприятливих періоди). До того ж не спостерігається суттєвих відмінностей у питомій вазі збиткових підприємств за трьома представленими групами суб'єктів туріндустрії.

Таблиця 3

Частка суб'єктів турбізнесу України, що працювали збитково в період 2012-2022 рр., %

Суб'єкти	2010	2015	2019	2020	2021	2022	Відхилення за досліджуваний період, в.п.
Туристичні агентства	42,0	24,8	27,0	36,5	21,5	44,4	+2,4
Туристичні оператори	44,9	27,0	26,4	44,2	27,0	44,1	-0,8
Суб'єкти, що надають інші послуги з бронювання та пов'язані з цим послуги	44,6	26,6	24,3	43,9	28,6	42,4	-2,2

Джерело: складено автором за даними [6].

По-друге, слід відзначити, що в кризові для розвитку туризму періоди частка суб'єктів, працюючих збитково, не перевищувала 45 %. Порівняння вказаних даних із показниками прибутковості діяльності туристичних агентств і туристичних операторів України (рис. 1 і 2), дає підстави зробити висновок, що переважаючи за досліджуваний період збитковість вітчизняних туристичних фірм викликана негативними фінансовими результатами діяльності найбільших із них. Такий висновок знаходить підтвердження і в даних Національної туристичної організації України: у 2022 р. серед середніх за розмірами туристичних агентств та ін. суб'єктів, що надають послуги з бронювання, збитковими були 100 %, а серед туроператорів – 66,7 %. Водночас з-поміж малих підприємств збитковими були 44,3% туристичних агентств, 43,8 % туристичних операторів та 41,6% ін. суб'єктів, що надають послуги з бронювання [6].

Отже, динаміка показників рентабельності вітчизняного туристичного бізнесу впродовж досліджуваного періоду обумовлена тими ж причинами, що й зміна абсолютних показників його діяльності. Так, пандемія COVID-19 у 2020 р. спричинила збільшення частки збиткових підприємств вітчизняної туристичної індустрії: порівняно з 2019 р. частка збиткових туристичних агентств зросла на 9,5 відсоткових пунктів, туристичних операторів – на 17,8 в.п., інших суб'єктів, що надають послуги з бронювання – на 19,6 в.п. Аналогічна динаміка зафіксована і у 2022 році.

Разом із тим, викликає сумніви реальність регулярно фіксованих статистичною звітністю показників збитковості функціонування турбізнесу України (за винятком 2020 і 2022 років). Туризм – одна з найприбутковіших сфер вітчизняної економіки, що без значних обсягів залучення інвестицій і державних дотацій спроможна забезпечити збільшення виробництва турпродукту. Отже, її збитковість у сприятливі періоди пояснюється насамперед високим рівнем витрат турфірм, зокрема тієї їх частини, яка безпосередньо не пов'язана з наданням туристичних послуг. Причинами зростання витрат можуть бути неефективна система управління витратами суб'єктів вітчизняного турбізнесу або завищення обсягів адміністративних та ін. непрямих витрат (для коригування обсягів прибутку до оподаткування, а отже, суми податкових платежів).

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну створило масу серйозних проблем вітчизняним суб'єктам туристичного бізнесу і, як наслідок - негативні зрушення в їх фінансово-господарській діяльності. Серед них слід відзначити суттєве скорочення обсягів надання турпослуг та, відповідно, суми грошових надходжень, помітне погіршення фінансових результатів від комерційної діяльності та фінансового стану підприємств і організацій. В умовах воєнного стану підприємства туристичної індустрії України мають справу з надскладними викликами. Задля виживання та розвитку багатьом із них необхідно розробляти та впроваджувати комплекс антикризових заходів, орієнтованих на стабілізацію фінансового стану та адаптацію до новітніх умов здійснення їх фінансово-господарської діяльності.

На наше переконання, антикризова програма управління вітчизняним туристичним підприємством може включати складові, представлені на рис. 3.

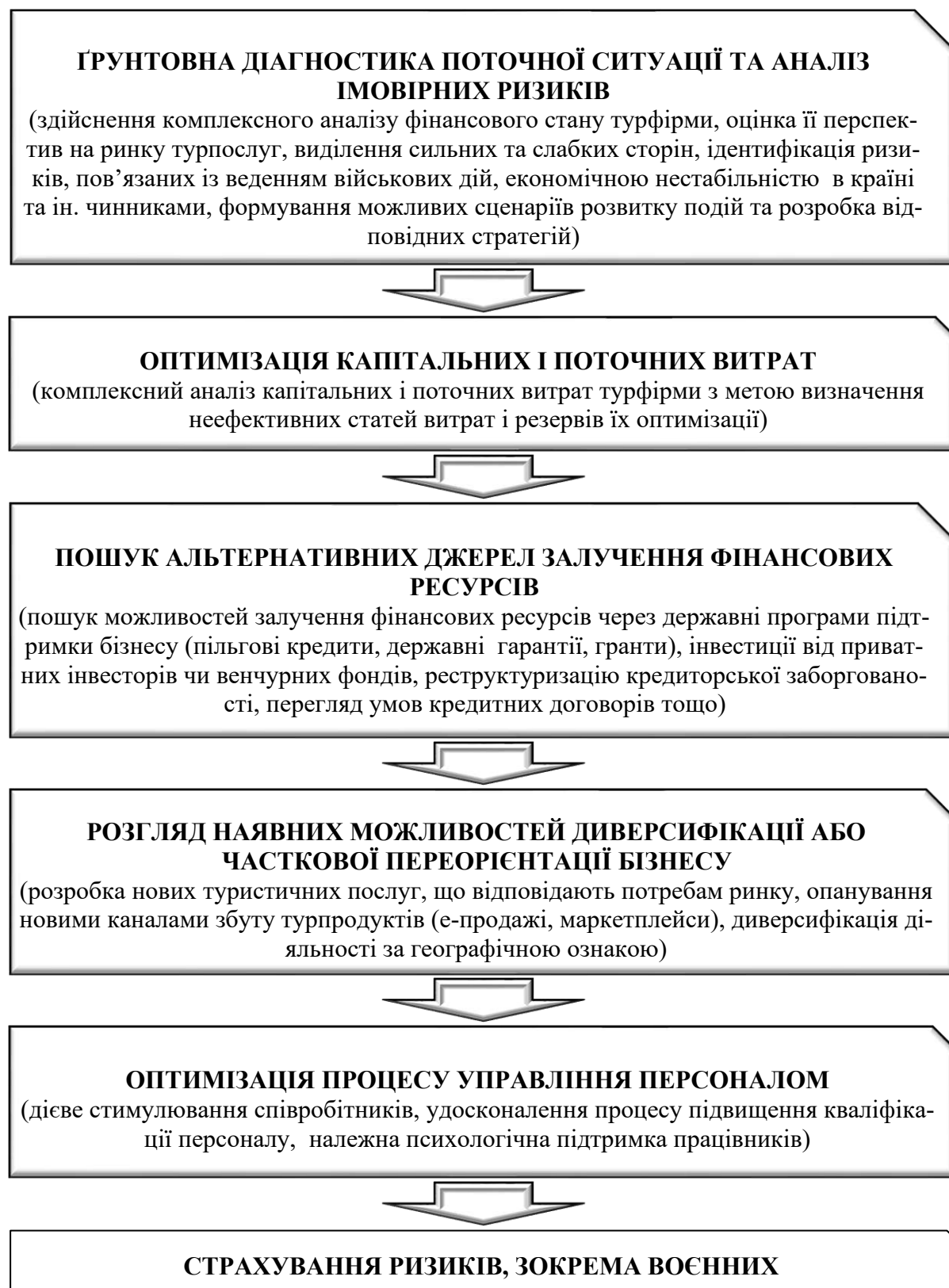


Рис. 3. Складові антикризової програми вітчизняних підприємств туриндустрії в умовах війни

Джерело: складено автором.

Готовність гнучко і швидко адаптуватися до змін ситуації на ринку, безпосереднє залучення до процесу розробки та реалізації програми співробітників туристичних фірм, відкрите спілкування з усіма стейкхолдерами і т. п. є важливими передумовами ефективної реалізації представленої антикризової програми. В умовах швидкозмінного зовнішнього середовища пропонується програма потребуватиме постійного коригування з одночасним врахуванням змін фінансового стану компанії.

Через зниження попиту на послуги вітчизняних суб'єктів турбізнесу, ключовим моментом має стати командна робота туристичної фірми, спрямована на збереження прихильності постійних клієнтів та завоювання лояльності нових. Наступним вкрай необхідним антикризовим заходом, результативність якого значною мірою залежить від ефективності системи фінансового менеджменту самої туристичної фірми, є оптимізація витрат суб'єкта господарювання.

Дієва система управління витратами в умовах воєнного стану, яка вимагає від підприємств туристичної індустрії високого рівня гнучкості та оперативності в процесі прийняття управлінських рішень, є критично важливою для їх виживання та перспективного розвитку. Основною метою такої системи є проведення детального аналізу витрат, ідентифікація витратних статей, які підлягають оптимізації чи виключенню, що сприятиме підвищенню ефективності економічної діяльності підприємств. В умовах стабільного функціонування ринку до війни чимало туристичних компаній допускали значні обсяги непродуктивних витрат, що підтверджується офіційною фінансовою звітністю.

Важливим елементом системи управління витратами є бюджетування, що передбачає розробку детального фінансового плану на певний період (із врахуванням актуальних умов ведення господарської діяльності), здійснення систематичного моніторингу відхилень від запланованих показників та їх коригування відповідно до змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Доцільним бачиться застосування таких методів управління витратами, як ABC-аналіз, що дозволяє виокремити основні статті витрат, які потребують прискіпливої уваги, а також оцінка ефективності кожного елемента в структурі витрат.

Прийняття рішень стосовно оптимізації витрат повинен здійснюватися максимально оперативно задля швидкого реагування на швидкі зміни умов зовнішнього середовища. Одним із ключових аспектів системи є ефективний контроль витрат на всіх рівнях управління підприємством, що доцільно реалізувати шляхом призначення відповідальних осіб за кожен категорію витрат і встановлення витратних лімітів для кожного підрозділу.

Одним із важливих стратегічних напрямів мінімізації ризиків, які значно зросли у період воєнних дій, є страхування як механізм захисту активів підприємств туристичної індустрії. В умовах підвищеної невизначеності страхові

продукти можуть сприяти збереженню фінансової стійкості підприємств та забезпеченню можливостей для відновлення їхньої діяльності (страхові виплати можуть використовуватися для відновлення пошкодженого майна, перезапуску бізнесу, відшкодування втрачених доходів тощо). Зокрема, найбільш актуальними видами страхування для суб'єктів туристичного бізнесу є:

Страхування майна від воєнних ризиків. Є актуальним для підприємств, що мають у власності офісні приміщення, склади та обладнання, оскільки забезпечує компенсацію збитків унаслідок ведення бойових дій, аварій на об'єктах критичної інфраструктури чи у випадку здійснення терористичних актів.

Страхування цивільної відповідальності. Важливе для підприємств туристичного бізнесу, оскільки вони надають послуги, пов'язані з обслуговуванням клієнтів, а, отже, мають подбати про захист від фінансових наслідків можливого заподіяння шкоди споживачам, співробітникам та партнерам.

Страхування переривання бізнесу. Забезпечує компенсацію втраченої вигоди в разі тимчасового припинення або повної зупинки діяльності внаслідок настання страхового випадку, а значить - фінансову стабільність підприємства, можливість відновлення бізнесу в перспективі.

Страхування кіберризиків. Є актуальним для фірм, що використовують цифрові технології, оскільки гарантує захист від фінансових втрат, спричинених кібератаками, витоком конфіденційних даних та порушеннями функціонування інформаційних систем.

Оптимальний вибір страхових продуктів залежить від специфіки діяльності туристичного підприємства та його фінансових можливостей, а їх підбір доцільно здійснювати за участю професійних страхових брокерів або агентів.

Успішне подолання кризових явищ, спричинених воєнними діями, можливе завдяки ефективній співпраці підприємств туристичної сфери з державними органами та громадськими організаціями. Залучення до громадських ініціатив і проєктів, спрямованих на відновлення туристичної інфраструктури, а також популяризацію туристичного потенціалу країни, сприятиме не лише економічній підтримці галузі, а й формуванню механізмів державної політики, орієнтованих на стимулювання розвитку туристичного бізнесу в умовах нестабільності.

Висновки і пропозиції. Аналіз параметрів зовнішнього середовища для розвитку туристичного бізнесу України за останній п'ятирічний період засвідчив значний негативний вплив пандемії COVID і повномасштабної російсько-української війни, що суттєво вплинули на згортання попиту на туристичні послуги, скорочення кількості суб'єктів туристичного бізнесу, зменшення чисельності персоналу та погіршення загального фінансового стану галузі, зокрема обсяги доходів і прибутків суб'єктів туристичного бізнесу. Навіть у відносно сприятливих періодах отримання позитивних фінансових результатів не мало довготривалого характеру, натомість вітчизняні туристичні фірми

демонстрували хронічну збитковість, що є нетиповим явищем порівняно з сучасними глобальними тенденціями. Водночас галузь демонструє прогрес у процесах цифровізації, відзначається доволі динамічним розвитком внутрішнього туризму та впровадженням екологічних ініціатив. Згадані тенденції свідчать про високий ступінь вразливості ринку туристичних послуг до зовнішніх чинників, низьку стійкість туристичного бізнесу до кризових явищ та актуалізують необхідність у розробці нових стратегічних підходів до управління галуззю з метою її успішної адаптації до сучасних умов.

На наш погляд, для відновлення галузі потрібні розробка та реалізація системних заходів, зокрема зваженої державної підтримки, впровадження інноваційних підходів до формування бізнес-моделей, інвестування в цифрові технології, спрощення бюрократичних процедур для туристичного бізнесу та подальша активізація розвитку внутрішнього туризму.

Що стосується фінансової стабільності суб'єктів туристичного бізнесу, то вона залежить від розробки і впровадження системи ефективного антикризового менеджменту, диверсифікації туристичних послуг та застосування новітніх механізмів фінансового управління, в т.ч. грантове фінансування, державні програми підтримки, страхування ризиків та ін. Не менш важливим аспектом є розробка стратегій відновлення туристичної галузі в післявоєнний період, орієнтованих на модернізацію інфраструктури, формування позитивного іміджу України як безпечного туристичного напрямку та адаптацію бізнес-моделей до постійно змінних умов глобального ринку.

Список використаних джерел

1. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України в умовах війни / О. Бордун, В. Шевчук., В. Монастирський, О. Лучка. // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – 2022. – Вип. 62. – С. 178-196.
2. Данчевська І. Р. Безпека туризму України в умовах воєнного стану / І. Р. Данчевська // Вестник Херсонского национального технического университета. – 2022. – № 2(81). – С. 193-196.
3. Зарубіна А. Особливості туризму в умовах воєнного стану / А. Зарубіна., Е. Сіра, Л. Демчук // Економіка та суспільство. – 2022. – № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14>.
4. Кізюн, А. Г. Аналіз розвитку індустрії туризму в Україні в умовах російсько-української війни / А. Г. Кізюн, Л. А. Гуцал, І. М. Цуркан // Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. – 2023. – № 8. – С. 79-87.
5. Моца А. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні / А. Моца, С. Шевчук, Н. Серeda // Економіка та суспільство. – 2022. – № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>.
6. Національна туристична організація України. Національна система туристичної статистики [Електронний ресурс] / Аналітика і інфографіка. – Режим доступу: https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html.
7. 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. – № 1(26). – С. 55-68.
8. Перегуда Ю. А. Державна підтримка підприємств туристичної галузі в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення / Ю. А. Перегуда, М. М. Кривоберець // Підприємництво та інновації. – 2022. – № 23. – С. 16-20.

9. Слатвінська Л. Оцінка сучасного стану та визначення перспектив розвитку підприємництва у галузі туризму в Україні з урахуванням наслідків військового стану / Л. Слатвінська, О. Збиранник, М. Назар // Економіка та суспільство. – 2024. – № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-19>.

References

1. Bordun, O., Shevchuk, V., Monastyrskyy, V., & Luchka, O. (2022). Vtraty ta napryamy poryatunku turystychnoho biznesu Ukrayiny v umovakh viyny [Losses and directions of saving the tourism business of Ukraine in wartime]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya ekonomichna – Bulletin of Lviv University. Economic Series*, 62, 178-196.

2. Danchevska, I.R. (2022). Bezpeka turyzmu Ukrayiny v umovakh voyennoho stanu [Security of tourism in Ukraine under martial law]. *Vestnyk Khersonskoho natsyonalnoho tekhnicheskoho unyversyteta – Bulletin of the Kherson National Technical University*, (2(81)), 193-196.

3. Zarubina, A., Sira, E., & Demchuk, L. (2022). Osoblyvosti turyzmu v umovakh voyennoho stanu [Peculiarities of tourism in conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14>.

4. Kizyun, A.H., Hutsal, L.A., & Tsurkan, I.M. (2023). Analiz rozvytku industrii turyzmu v Ukraini v umovakh rosiysko-ukrainskoi viyny [Analysis of the development of the tourism industry in Ukraine in the conditions of the Russian-Ukrainian war]. *Industriya turyzmu i hostynnosti v Tsentralniy ta Skhidniy Yevropi – Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, (8), 79-87.

5. Motsa, A., Shevchuk, S., & Sereda, N. (2022). Perspektyvy pislyavoyennoho vidnovlennya sfery turyzmu v Ukrayini [Prospects for the post-war restoration of the tourism sector in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>.

6. *Analitika i infografika [Analytics and Infographics]*. (n.d.). Natsionalna turystychna orhanizatsiia Ukrainy. Natsionalna systema turystychnoi statystyky – National Tourism Organization of Ukraine. National System of Tourism Statistics. https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html.

7. Nosyryev, O., Dedilova, T., & Tokar, I. (2022). Rozvytok turyzmu ta industrii hostynnosti v stratehii postkonfliktnoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Development of tourism and hospitality industry in the strategy of post-conflict economic recovery of Ukraine]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the state*, (1(26)), 55-68.

8. Perekhuda, Yu. A., & Kryvoberets, M. M. (2022). Derzhavna pidtrymka pidpryyemstv turystychnoi haluzi v umovakh voiennoho stanu ta pisliavoiennoho vidnovlennia [State support of tourism enterprises in the context of martial law and post-war recovery]. *Pidpryyemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, (23), 16-20.

9. Slatvinska, L., Zbyrannyk, O., & Nazar, M. (2024). Otsinka suchasnoho stanu ta vyznachennnia perspektyv rozvytku pidpryyemnytstva u haluzi turyzmu v Ukraini z urakhuvanniam naslidkiv viiskovoho stanu [Assessment of the current state and determination of prospects for the development of entrepreneurship in the tourism industry in Ukraine taking into account the consequences of the military situation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-19>.

Отримано 05.02.2025

UDC 338.48(477)

Olena Zelenska

PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Head of Department of Tourism
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: elena_zelenska_5@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1000-2427>

ResearcherID: [H-1694-2014](https://orcid.org/0000-0002-1000-2427)

Nataliya Aleshugina

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Tourism,

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: aleshugina@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-3042-8529>

ResearcherID: [M-7470-2016](https://orcid.org/0000-0003-3042-8529)

Iryna Filonenko

Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Geography, Tourism and Sports

Mykola Gogol Nizhyn State University (Nizhyn, Ukraine)

E-mail: irinafilonenko1971@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2351-1554>

**FINANCIAL CONDITION AND PROSPECTS
FOR THE DEVELOPMENT OF THE TOURISM BUSINESS
IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF INSTABILITY**

This study examines the financial condition and development prospects of the domestic tourism business under conditions of military instability. The research analyzes the main challenges caused by war, particularly the decline in tourist flows, destruction of infrastructure, and reduction in investment volumes. The study also assesses trends in revenue, profitability, and overall financial performance of enterprises in the tourism sector.

A key aspect of the research is the identification of crisis management strategies aimed at stabilizing and restoring the tourism industry. The paper explores the implementation of an anti-crisis management program, focusing on financial sustainability, operational efficiency, and strategic planning for long-term recovery. It also highlights the role of government support, private sector initiatives, and international cooperation in mitigating economic losses and fostering business resilience.

The findings of this study emphasize the necessity of adaptive financial strategies and innovative approaches in managing tourism enterprises during periods of crisis. The research offers practical recommendations for improving the financial stability of tourism businesses, enhancing risk management frameworks, and optimizing resource allocation. Moreover, the study provides a foundation for future strategic planning to revitalize the tourism sector and ensure its sustainable development in the post-war period.

The insights gained from this research contribute to a broader understanding of how military conflicts impact the financial well-being of tourism enterprises and propose measures to mitigate negative consequences. By integrating financial risk assessment with policy interventions, the study provides a comprehensive framework for strengthening the resilience of the tourism industry amid ongoing challenges. The results are relevant for policymakers, business owners, and financial analysts seeking effective solutions to navigate economic uncertainty and promote recovery in the tourism sector.

Keywords: financial condition; tourism business; martial law; anti-crisis program.

Table: 3. Fig.: 3. References: 9.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-372-385](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-372-385)

УДК 336.71:330.322

JEL Classification: E22; F21; O11

Роман Миколайович Остапенко

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування

Державний біотехнологічний університет (Харків, Україна)

E-mail: rm_ostap@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5976-5871>

Scopus Author ID: [57216820595](https://orcid.org/0000-0002-5976-5871)

Олександр Володимирович Горох

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Державний біотехнологічний університет (Харків, Україна)

E-mail: GorohSasha82@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1490-9074>

Scopus Author ID: [57225066715](https://orcid.org/0000-0003-1490-9074)

Олена Анатоліївна Луценко

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування

Державний біотехнологічний університет (Харків, Україна)

E-mail: l.a.lytsenko@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5621-1152>

Scopus Author ID: [58858467100](https://orcid.org/0000-0002-5621-1152)

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ФІНАНСОВИХ ТРЕНДІВ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Стаття присвячена аналізу сучасних фінансових трендів з метою оптимізації інвестиційної діяльності в Україні станом на 2025 рік. У контексті глобалізації та цифровізації досліджуються ключові сектори економіки, такі як аграрний, ІТ, відновлювана енергетика, оборонні технології та нерухомість, які демонструють значний потенціал для інвестування. Прогнозується зростання ВВП України на 3,9 % та збільшення прямих іноземних інвестицій на 12 %, що свідчить про поступове відновлення економіки. Особлива увага приділяється аграрному сектору, де впровадження точного землеробства та технологій штучного інтелекту відкриває нові можливості, а також ІТ-сектору, який зростає завдяки кібербезпеці та оборонним технологіям. Водночас розглянуто ризики, пов'язані з геополітичною нестабільністю, корупцією та змінами клімату. Запропоновано стратегії співпраці з державними органами для створення сприятливого інвестиційного клімату та рекомендації щодо диверсифікації портфелів для зниження ризиків і підвищення прибутковості.

Ключові слова: фінансові тренди; інвестиційна діяльність; економічне зростання; аграрний сектор; ІТ-сектор; відновлювана енергетика; геополітичні ризики.

Рис.: 3. Табл.: 2. Бібл.: 20.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та геополітичної нестабільності Україна повинна швидко адаптуватися до змін у фінансовому середовищі. Економіка стикається з такими викликами, як військовий конфлікт і корупція, що створює значні ризики для інвесторів. Водночас трансформація ключових секторів відкриває перспективи для нових інвестицій. Відсутність глибокого аналізу фінансових тенденцій і недостатньо ефективні стратегії управління ризиками обмежують інвестиційний потенціал країни, що вимагає проведення комплексних досліджень, визначення пріоритетних напрямів інвестування та розробки рекомендацій для мінімізації ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження сучасних фінансових трендів та їхнього впливу на інвестиційну діяльність в Україні є предметом уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, аналітиків та практиків. Останні дослідження свідчать про зростаючий інтерес до аналізу економічного потенціалу країни в умовах війни, глобалізації та цифрової трансформації, що має ключове значення для оптимізації інвестиційної діяльності. Зокрема, у працях О. Гороха, А. Литвинова, Р. Остапенка та О. Котельнікової [1], розглянуті питання управління та оптимізації грошових надходжень від інвестиційної діяльності. Автори акцентують увагу на перспективах розвитку ринку інвестицій в Україні, наголошуючи на необхідності регуляторних реформ та співпраці з державними органами для створення сприятливого інвестиційного середовища. Вони підкреслюють, що зростання прямих іноземних інвестицій залежить від прозорості економічних процесів і зменшення корупційних ризиків. У контексті аграрного сектору Г. Харченко, Д. Миргородська [2], О. Горох, Р. Остапенко та О. Тихий [3] досліджують інноваційні підходи до сталого розвитку економіки, зокрема впровадження технологій точного землеробства та регенеративних методів. Ці висновки підтверджуються зарубіжними джерелами, такими як FarmingFarmersFarms [7], Chambers and Partners [8], Diversegy [11], Environmental Protection Network [10], Klare M. T. [12] та ITONICS [13]. Міжнародні джерела, такі як Ukraine Investment Framework [5] та Trading Economics [18], прогнозують зростання іноземних інвестицій і підкреслюють важливість реформ для подолання інфраструктурних та регуляторних бар'єрів. Morgan Stanley [20] і FamilyWealthReport [21] у глобальному контексті наголошують на важливості диверсифікації портфелів для зниження ризиків, пов'язаних із геополітичною нестабільністю та інфляцією. Аналіз останніх досліджень показує, що Україна має значний інвестиційний потенціал у ключових секторах, однак реалізація цього потенціалу вимагає подолання системних проблем, таких як корупція, нестабільність і недостатня регуляторна визначеність..

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на значний обсяг проведених досліджень, аналіз сучасних фінансових тенденцій в Україні все ще має низку невивчених аспектів. На сьогодні увага зосереджена переважно на окремих секторах, таких як аграрний, ІТ та відновлювальна енергетика, тоді як міжгалузевий аналіз взаємозв'язків в умовах воєнного часу залишається недостатньо розробленим. Крім того, бракує досліджень щодо впливу цифрових фінансових інструментів на інвестиційні стратегії. Питання кліматичних змін, кадрового забезпечення у сферах ІТ та оборонних технологій, а також захисту прав власності потребують глибшого вивчення для зміцнення інвестиційної довіри.

Формулювання цілей статті. Ця стаття присвячена аналізу сучасних фінансових трендів для оптимізації інвестиційної діяльності в Україні, в умовах глобалізації, цифровізації та геополітичної нестабільності. Вона спрямована на виявлення перспективних секторів економіки, таких як ІТ, аграрний сектор та відновлювальна енергетика, з високим інвестиційним потенціалом.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі, де глобалізація та цифрові технології трансформують фінансовий ландшафт, аналіз фінансових трендів стає ключовим інструментом для ефективного управління економічними процесами. Для України, яка переживає складний період трансформації на тлі викликів, пов'язаних із геополітичною нестабільністю, економічними коливаннями та внутрішніми реформами, розуміння сучасних фінансових трендів є не просто важливим – воно є необхідним для забезпечення сталого розвитку та залучення інвестицій.

Станом на 2025 рік Україна демонструє динамічний інвестиційний ландшафт, що поєднує значні можливості з вагомими викликами. Економіка країни, за прогнозами, зросте (ВВП на 3,9 %), а прямі іноземні інвестиції збільшаться на 12 %, що свідчить про поступове відновлення та зростання довіри інвесторів. Ключовими рушійними силами економіки стають сектори оборони, нерухомості та технологій. Водночас тривалий конфлікт, корупція та ненадійна судова система залишаються істотними ризиками для інвесторів. Попри ці труднощі, потенціал для реконструкції та розвитку відкриває значні перспективи для тих, хто готовий долати виклики українського ринку [1].

Інвесторам в Україні варто співпрацювати з Радою зі стратегічних інвестицій для створення сприятливого середовища через регуляторні реформи. Фокус на перспективних галузях, таких як інфраструктура та енергетика, допоможе досягти високої прибутковості та забезпечити сталий економічний розвиток. Аналіз інвестиційних тенденцій в Україні виявляє перспективні галузі для зростання, допомагаючи зменшувати ризики, пов'язані з конфліктом. Динаміку прямих іноземних інвестицій в Україні у 2022–2024 роках докладно представлено на рис. 1. Інвестори, використовуючи державні стимули та співпрацю з владою, можуть сприяти економічному відновленню та інтеграції в європейські ринки [2].

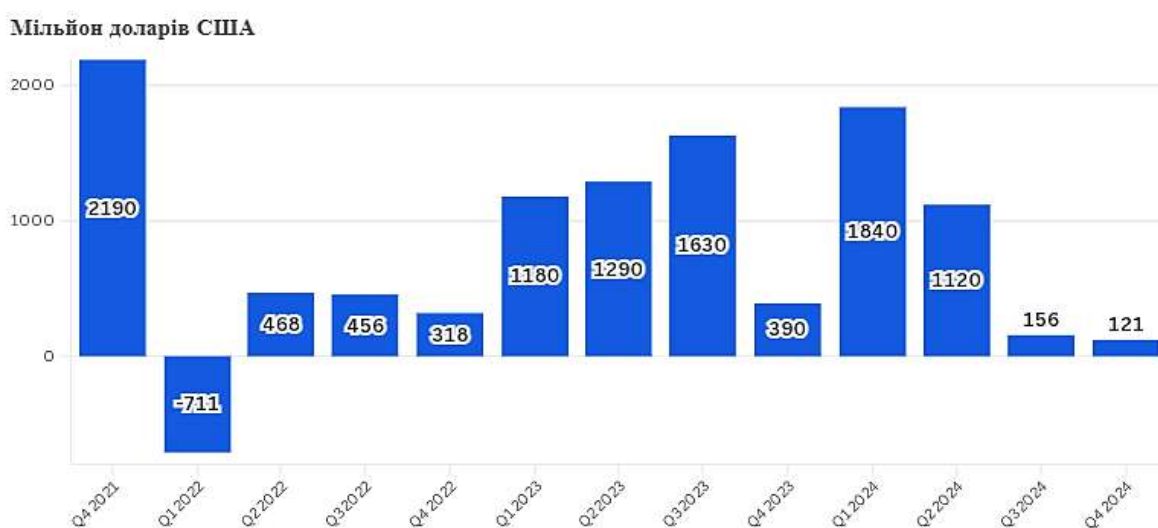


*Рис. 1. Коливання прямих іноземних інвестицій в Україну
із січня 2022 року по липень 2024 року*

Джерело: розроблено авторами на основі [3].

Одним із таких секторів є аграрна галузь, яка у 2025 році зазнає значних змін через поєднання технологічного прогресу та зростаючих вимог ринку. Серед головних трендів — активне впровадження точного землеробства, заснованого на технологіях штучного інтелекту та Інтернету речей, що дозволяє ухвалювати рішення на основі даних і ефективно використовувати ресурси. Зростає також інтерес до сталого та відновлюваного сільського господарства, спрямованого на боротьбу зі зміною клімату та збереження довкілля. Ці зміни відкривають нові перспективи для інвесторів, особливо в галузях агротехнологій, автоматизації та екологічно сталих рішень, сприяючи не лише прибутковості, а й довгостроковій стабільності. Нові інвестиційні можливості в аграрному секторі зосереджені на робототехніці в рослинництві та інноваціях у молочному виробництві, включаючи сучасні репродуктивні технології. Відновлювальне сільське господарство та агрофіттех сектор також активно розвиваються, підтримуючи сталі методи та прозорість ланцюгів постачання [3].

У 2025 році інвесторам у сільське господарство слід враховувати ризики, пов'язані зі зміною клімату, економічними чинниками, дефіцитом робочої сили та новими технологіями. Екстремальні погодні умови, коливання цін та зміни в імміграційній політиці можуть негативно вплинути на врожайність і прибутковість фермерських господарств. Аграрний сектор адаптується до ризиків, впроваджуючи інноваційні методи, такі як біологічні рішення, штучний інтелект і дрони. Фермери переходять до прямих продажів та створення продукції з доданою вартістю для підвищення рентабельності, формуючи більш технологічну та стійку аграрну інфраструктуру, цікаву для інвесторів [4].

Аграрний сектор України у 2025 році пропонує інвесторам можливість завдяки точному землеробству, регенеративним методам та технологічним інноваціям. Разом з тим, необхідно враховувати ризики: зміну клімату, економічну нестабільність і нестачу робочої сили. Успішна адаптація вимагатиме стратегічних партнерств і довгострокового планування.

На тлі трансформації аграрного сектору український ІТ-сектор демонструє вражаючі перспективи з очікуваним зростанням до 2028 року — з понад 2 мільярдів до майже 14 мільярдів доларів. Основні драйвери зростання — кібербезпека та оборонні технології. Попри виклики війни та ринкової нестабільності, галузь залишається стійкою завдяки потужному кадровому потенціалу та понад 2300 технологічних компаній. До 2029 року ринок ІТ-послуг в Україні сягне 4,6 млрд \$, а головні інвестиції будуть спрямовані в оборонні технології. Кластери, як-от BRAVE1, залучили понад 40 млн \$ сфери ІІІ, фінтеху та едтеху розвиваються, а ініціатива «ДіяСіті» суттєво посилює екосистему й доходи галузі [5].

Попри геополітичну нестабільність, українська технологічна екосистема стрімко розвивається, збільшившись утричі з 2020 року. Доступний інвестиційний капітал перевищує 350 мільйонів доларів США. Інтерес до

оборонних технологій та міжнародна підтримка, включаючи 20 мільйонів євро від Європейської інноваційної ради, зміцнюють позиції України у Європі. Перспективним напрямом розвитку української ІТ-індустрії є штучний інтелект (ШІ), у якому Україна посідає 3-тє місце у Європі. Динаміку ринку ІТ-послуг в Україні, зокрема обсяг експорту та кадрового резерву, наведено на рис. 2. Очікується зростання ринку автономних технологій. Також важливими є healthtech і wellness, електронна комерція, фінтех та оборонні технології, з акцентом на створення власних продуктів [6].

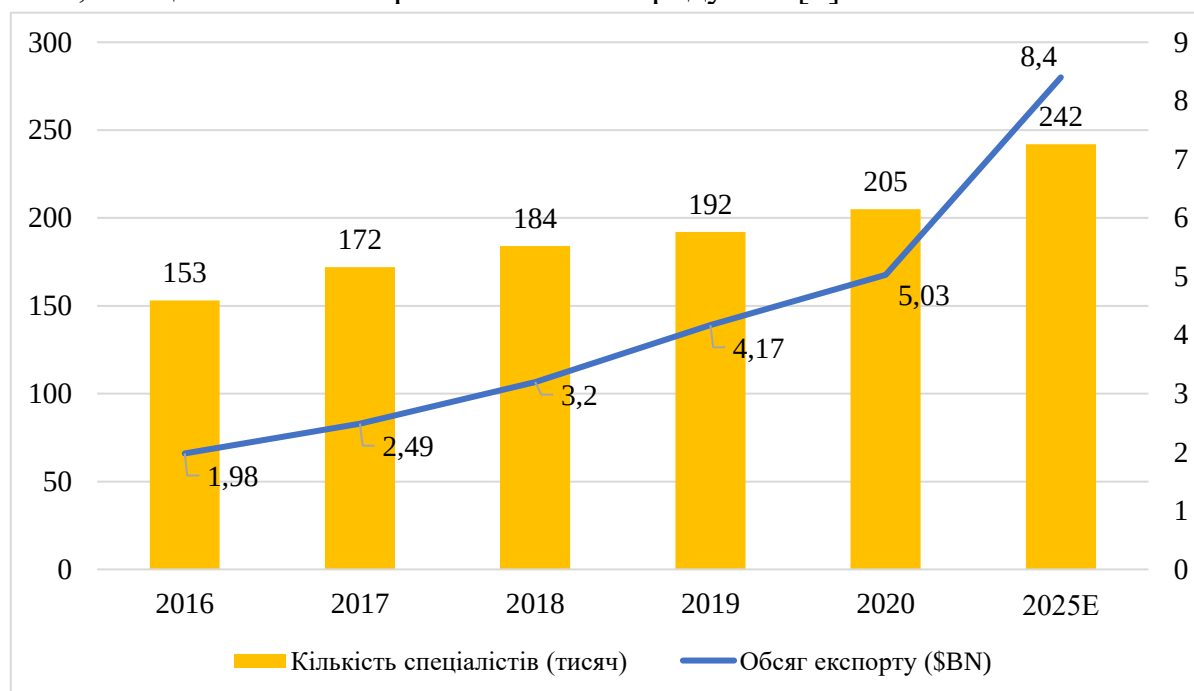


Рис. 2. Ринок ІТ-послуг в Україні

Джерело: систематизовано авторами на основі [5;7].

Український ІТ-сектор розвивається динамічно, відкриваючи можливості для інвесторів у кібербезпеці, штучному інтелекті та оборонних технологіях. Стійкість, державна підтримка та міжнародні інвестиції роблять його важливим гравцем на європейському ринку технологій та інновацій.

Тенденція інновацій та стійкості спостерігається не лише в ІТ, але й у відновлювальній енергетиці, де є великі інвестиційні можливості до 2025 року. Сонячна енергетика, за прогнозами, стане лідером, забезпечуючи майже половину зростання попиту на електроенергію. Швидкий розвиток також очікується в офшорній вітроенергетиці завдяки технологіям та державній підтримці, а системи накопичення енергії відкривають нові можливості для інвесторів.

До 2025 року ринок відновлюваної енергетики зростатиме завдяки технологічному прогресу та попиту на енергію. Інвестиції в сонячну та вітрову енергетику до 2035 року сягнуть 1 трлн дол. США. Технології зберігання енергії, зокрема акумулятори, отримають понад 50 млрд дол. США інвестицій у 2024 році та продовжать зростати. У 2025 році державні програми в

США продовжують підтримувати проекти відновлюваної енергетики завдяки федеральним податковим кредитам (ІТС та РТС), що надають 30 % пільг до 2032 року. Програма ERA фінансує проекти чистої енергії в сільських районах, а Закон про зниження інфляції запроваджує нові податкові пільги для покращення енергоефективності [7].

Ринок відновлюваної енергетики готовий до швидкого зростання до 2025 року з прогнозованим обсягом 2,15 трлн дол. США. Основні фактори включають зниження вартості технологій, зростання попиту на чисту енергію та підтримку державної політики. Сонячна енергія обійматиме провідну роль у виробництві електроенергії. Сектор відновлюваної енергетики у 2025 році пропонує значні можливості для інвесторів завдяки технологічним досягненням, державній підтримці та зростаючому попиту на чисту енергію. Лідирують сонячна й вітрова енергетика, з очікуваними вкладеннями в системи зберігання енергії та нові технології, такі як зелений водень. Однак поточні інвестиції недостатні для досягнення цілей нульового викиду до 2050 року [8].

Проте інтерес інвесторів не обмежується лише сектором "зеленої" енергетики. Однією з галузей, що демонструє значне зростання у 2025 році, є військово-промисловий сектор. Це зростання зумовлене, з одного боку, технологічними досягненнями, а з іншого – зростаючими витратами на оборону в багатьох країнах. Інвестиції у військово-промисловому комплексі активно спрямовуються на розробку та впровадження штучного інтелекту, комунікаційних технологій, автономних систем та біотехнологій. Впровадження цих нових технологій кардинально змінює військові операції, покращуючи процеси ухвалення рішень та управління ресурсами. Додатковим стимулом для розвитку сектору є зростаюча геополітична напруженість, яка призводить до збільшення оборонних бюджетів, особливо у Європі й Азії. Це зростання підтримується як державним, так і приватним фінансуванням, прикладом чого є інвестиційний фонд НАТО обсягом 1 млрд євро. Основні проекти у сфері оборонних технологій зосереджені на робототехнічних рішеннях, можливостях для ведення кібервійни та застосуванні блокчейну для підвищення безпеки. Приділяється увага гіперзвуковим ракетам і автономним системам на базі штучного інтелекту. Спостерігається зростання кількості стартапів і співпраці між оборонними підрядниками й технологічними компаніями, але є й виклики, такі як вразливість ланцюгів постачання та дефіцит кадрів [9].

Сучасні тенденції вказують на значний приріст інвестицій у військово-промисловий комплекс через зростання глобальних витрат на оборону, геополітичну напруженість та технологічний прогрес. У 2024 році глобальні витрати на оборону відображали загострення викликів безпеки та сягнули 2,46 трлн дол. США порівняно з 2,24 трлн дол. США в попередньому році. Зростання також прискорилося: зростання в реальному вираженні на 7,4 % випередило зростання на 6,5 % у 2023 році та 3,5 % у 2022 році. У результаті у 2024 році витрати на оборону в світі зросли в середньому до 1,9 % ВВП порівняно з 1,6 % у 2022 році та 1,8 % у 2023 році [11].

У 2025 році військова промисловість на підйомі: нові технології, більше грошей на оборону. Безпілотники, протиракетні системи, космос – найактуальніші. Є проблеми, але й можливостей для прориву дуже багато. Штучний інтелект і гіперзвук міняють правила гри, армія стає ще важливішою.

Ці глобальні тренди, пов'язані з питаннями безпеки та міграції, мають значний вплив і на інші сектори економіки, зокрема на ринок нерухомості. Так, на тлі глобальних змін, ринок нерухомості Західної України, зокрема у Львові та Івано-Франківську, активно зростає через значний приплив внутрішньо переміщених осіб. Це призвело до суттєвого підвищення цін на житло: у Львові, наприклад, ціни зросли на 12 %, а в Івано-Франківську – на 18 %. Вартість оренди однокімнатної квартири в цих містах на сьогодні становить 400-500 \$. Як наслідок, обсяги нового будівництва у 2023 році зросли на 30 %, оскільки забудовники активно адаптуються до нових умов та підвищеного попиту [11].

Інвестори вкладають у нерухомість на заході України, бо там безпечніше, є попит від переселенців, а також Європа поруч, Карпати, і влада підтримує розвиток. Однак є і ризики: війна, корупція, нестабільні закони. Це стримує великі іноземні інвестиції, хоча після війни тут буде багато можливостей. Ринок нерухомості на заході України активно розвивається: будують більше енергоефективного житла, зростає інтерес до замських будинків. Регіон перспективний для інвестицій. Завдяки цьому стають більш популярними цифрові інвестиції: криптовалюти та токенизовані активи стають доступнішими та прозорішими.

Станом на березень 2025 року ринок криптовалют демонструє зростання інтересу інституційних інвесторів після впровадження спотових біткоїн-ETF у 2024 році. Однак у лютому 2025 року ринок зазнав значного спаду на 20,2 % через злам криптобіржі Bybit. Попри це, Конгрес США має більш прихильне ставлення до криптовалют, що може покращити перспективи галузі. Інвесторам варто обмежити вкладення до 5-10 % від загального портфеля [12].

Ризики токенизованих активів включають проблеми з ліквідністю, високий леверидж, низьку якість активів та операційні вразливості. Це загрожує фінансовій стабільності, особливо під час автоматичної ліквідації позицій, що може спричинити паніку та розбіжності у вартості токенизованих і базових активів. Водночас токенизовані активи пропонують ліквідність, дробове володіння та доступ до нових класів активів. Блокчейн забезпечує прозорість і знижує витрати. Токенізація розширює інвестиційні можливості для нових учасників. Розвиток ринку залежить від регуляторної визначеності й технічного прогресу для подолання викликів і реалізації потенціалу [13].

Регуляторна визначеність є критично важливою для токенизації та пов'язана зі створенням сприятливого інвестиційного середовища. Україна досягла прогресу у реформуванні судової системи та боротьбі з корупцією. У 2023 році було відновлено роботу ВРП та ВКС для покращення прозорості судової системи. Проте виклики залишаються: корупція та недовіра

громадськості все ще стримують інвестиційну активність в Україні. Захист прав власності є важливим чинником для залучення іноземних інвестицій в Україні. Хоча є номінальні гарантії, їхня ефективність знижується через високі податки та слабкі механізми правозастосування. Несприятливий інвестиційний клімат та ризики націоналізації призводять до відтоку капіталу. Впровадження надійного захисту прав власності є критично важливим для залучення інвестицій [14].

Україна, переживаючи надзвичайно складні часи через війну, не опускає руки і продовжує боротися з корупцією. Це не просто слова – це життєво необхідно для того, щоб країна могла рухатися до Європи, а після війни – відновитися і стати на ноги. Найважливіше зараз – це зробити так, щоб суди працювали по совісті, а власність була під надійним захистом. Бо якщо інвестори не будуть впевнені у своїх правах, то і грошей вкладати не будуть.

У 2025 році Україна має всі шанси стати привабливою для інвесторів завдяки комплексним реформам, інтеграції до європейського ринку та розвитку ключових галузей економіки. За минулий рік прямі іноземні інвестиції обліковувалися на рівні 4,2 млрд дол. У цьому році очікується зростання десь на рівні 20 %. Інвестора цікавить поліпшення регуляторного середовища в Україні.

Інвестиційна програма спрямована на залучення іноземного капіталу через 9,3 млрд євро у вигляді кредитних гарантій та змішаного фінансування для мобілізації 40 млрд євро на відновлення України. Реалізація здійснюється через європейські фінансові установи з акцентом на прозорості, підзвітності та екологічних стандартах для залучення інвесторів [15]. Ризики, що можуть впливати на інвестиційну діяльність, такі як безпека, корупція, пошкодження інфраструктури та контроль капіталу, детально проаналізовано в табл. 1.

Таблиця 1

Ризики інвестиційної діяльності

Виклик	Вплив на інвестиції
Ризики безпеки	Відлякує потенційних інвесторів
Корупція	Послаблює довіру інвесторів
Пошкодження інфраструктури	Збільшує витрати на інвестиції
Контроль капіталу	Обмежує репатріацію прибутку (можливість виведення прибутку)

Попри виклики, інвестиційна програма України має потенціал для залучення іноземного капіталу, зокрема в галузях енергетики, транспорту, малого бізнесу та муніципальної інфраструктури. Український інвестиційний фонд (УІФ) пропонує сучасні фінансові інструменти, підтримуючи постраждалі регіони. Динаміку прямих іноземних інвестицій та їхньої питомої ваги в Україні у 2015–2023 роках представлено на рис. 3. Проте для підвищення довіри інвесторів необхідні реформи, як вирішувати проблеми корупції та неефективності судової системи.

Український уряд планує залучити до 400 млрд дол. США іноземних інвестицій у сектори, такі як технології, агропромисловість та оборона. Технологічний сектор, зокрема оборонні технології, демонструє стійке зростання. Європейські країни, усвідомлюючи важливість України, можуть підтримувати її інвестиційний розвиток, незважаючи на численні виклики [16].

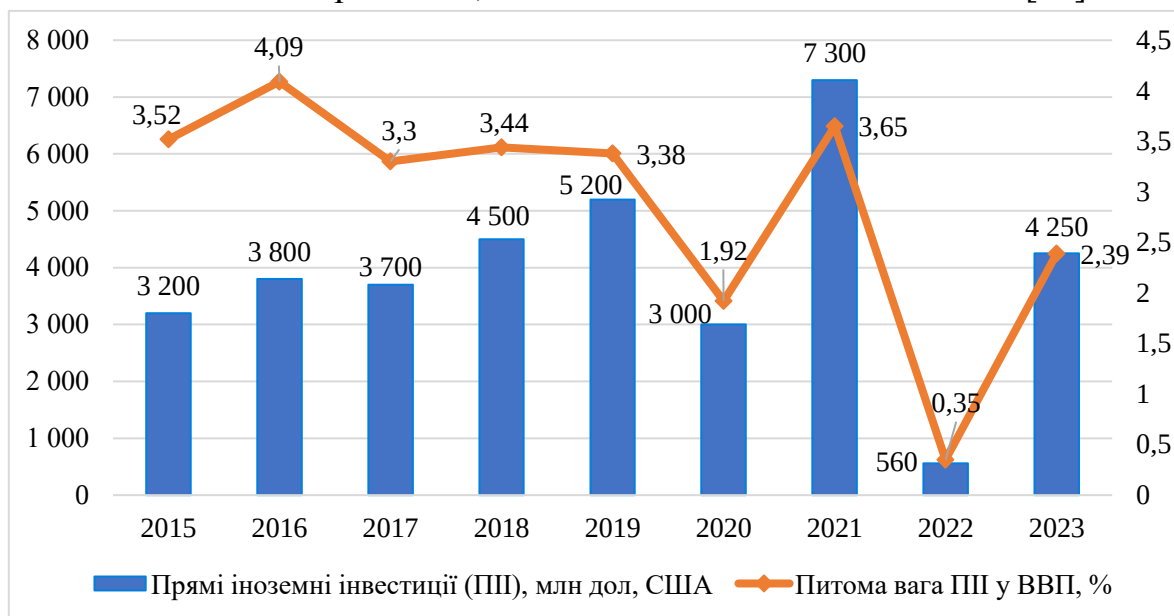


Рис. 3. Динаміка прямих іноземних інвестицій та їхньої питомої ваги в Україні у 2015–2023 роках

Джерело: побудовано авторами за [16;17].

Інвестиції в Україні – це не щось окреме, а частина світових економічних трендів. У 2025 році в технологічних компаній, особливо тих, що працюють зі штучним інтелектом, є всі шанси на успіх, але їм варто зважати на державне регулювання. Фінансовий сектор може виграти, якщо ставки зростуть, а комунальні підприємства отримають більше замовлень. Динаміку прибутковості та ризиків різних секторів, включно з технологіями, фінансами та нерухомістю, представлено в табл. 2, що допомагає обрати стратегію. Інвестиції в охорону здоров'я залишаються стабільним напрямом із перспективами. Динаміка прибутковості та ризиків різних секторів, включно з технологіями, фінансами та нерухомістю, детально представлена в табл. 2, щоб допомогти інвесторам оцінити потенціал і виклики [17].

Таблиця 2

Сектори економіки: прибутковість та ризики

Сектор	Потенційна прибутковість	Ризики
Технології	Висока	Переоцінка, регуляторний нагляд
Фінанси	Помірна	Зміни процентних ставок
Енергетика	Висока	Геополітичні фактори, перехід на відновлювані джерела
Нерухомість	Помірна	Волатильність ринку, дефіцит житла

Джерело: складено авторами з урахуванням [19].

У 2025 році інвестиційні стратегії різнитимуться за рівнем дохідності та ризику, зважаючи на економічну ситуацію. Високоризикові активи, такі як акції з потенціалом зростання та криптовалюти, пропонують високий дохід, але й значну волатильність. Консервативні інвестиції, включаючи облігації та дивідендні акції, забезпечують більш стабільний дохід. Індексні фонди та ETF сприяють балансу ризику й дохідності, тоді як інвестиції в ринки, що розвиваються, мають високий потенціал, але супроводжуються підвищеними ризиками [18].

Успіх інвестування у 2025 році визначатиметься диверсифікованим портфелем, адаптованим до індивідуальних ризиків і цілей. Диверсифікація за секторами та географією допоможе знизити ризики та використати можливості. Геополітична напруженість та зміни в постачаннях підкреслюють важливість локалізації та стійкості інвестицій. Актуальними залишаються штучний інтелект і сталий розвиток.

Висновки та пропозиції. У 2025 році економічна ситуація України відображає глобальні тенденції, поєднуючи нові можливості із серйозними викликами. Попри ризики, пов'язані з війною та енергетичною кризою, очікується стабільне економічне зростання, а прогнозоване збільшення ВВП становить 3,9 %. Інвестори зберігають довіру до країни, що сприяє зростанню прямих іноземних інвестицій на 12 %. Ключову роль у розвитку відіграють сектори оборони, логістики та нерухомості. Водночас є прогнози більш повільного зростання на рівні 2,7 %, що свідчить про різні оцінки експертів. Ринок нерухомості демонструє значний потенціал, особливо у сферах логістики та житлового будівництва, де компанії активно планують нові проєкти.

Для залучення інвестицій необхідно створити сприятливий клімат, вдосконалюючи регуляторну базу, підвищуючи прозорість і зменшуючи бюрократію. Рада зі стратегічних інвестицій працює над Дорожньою картою управління державними інвестиціями, спрямованою на ефективне використання бюджетних коштів і розвиток інфраструктури, енергетики та технологій. Інвестиційна рамка України покликана стимулювати як державні, так і приватні інвестиції, забезпечуючи страхування ризиків і надання грантів. Ці заходи спрямовані на залучення іноземного капіталу, модернізацію та відновлення країни.

Інвесторам рекомендується звернути увагу на проєкти децентралізованої енергетичної інфраструктури, зокрема у сфері відновлюваної енергетики та зміцнення енергомереж. Це сприятиме відновленню енергосистеми на основі розподіленого та надійного підходу. Приватний сектор відіграє провідну роль у залученні 10 млрд євро, необхідних для створення нових генеруючих потужностей. Особливий акцент робиться на невеликих проєктах, що використовують енергію вітру, сонця, біомаси та акумуляторні батареї. Для оптимізації інвестицій у ці сфери важливо усунути регуляторну невизначеність, покращити доступ до фінансування та посилити співпрацю між бізнесом і громадами.

Попри виклики, Україна демонструє стійкість і продовжує реформи, що разом із перспективою інтеграції до ЄС робить її привабливою для інвесторів, готових працювати в умовах підвищених ризиків. Сфери, критично важливі для післявоєнного відновлення, такі як житлове будівництво, транспортна інфраструктура та промисловість, відкривають значні можливості. Уряд також акцентує увагу на підтримці малих і середніх підприємств, особливо в регіонах, що постраждали від війни, що значно покращує інвестиційний клімат. Міжнародні фінансові інституції та ЄС відіграють важливу роль у залученні капіталу, а такі ініціативи, як Інвестиційна програма для України, спрямовані на залучення 40 млрд євро інвестицій.

Список використаних джерел

1. Управління та оптимізація грошових надходжень від інвестиційної діяльності й перспективи розвитку ринку інвестицій в Україні / О. В. Горох, А. І. Литвинов, Р. М. Остапенко, О. О. Котельнікова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. – Харків : ДБТУ, 2024. – Вип. 2(36). – С. 27-38.
2. Kharchenko H. A. Investment activity of modern agricultural enterprises: state, problems and directions of improvemen [Electronic resource] / H. A. Kharchenko, D. O. Mirgorodska // Economy and Society. – 2018. – Accessed mode: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-98>.
3. Ukraine Foreign Direct Investment – Net Inflows [Electronic resource] // TRADING ECONOMICS. – Accessed mode: <https://tradingeconomics.com/ukraine/foreign-direct-investment>.
4. Горох О. Продовольча безпека України і світу в контексті інноваційного підходу до сталого розвитку економіки / О. Горох, Р. Остапенко, О. Тихий // Економіка та суспільство. – 2023. – № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-31>.
5. What's next for Ukrainian real estate in 2025? [Electronic resource] // NEWS. Property Forum. – Accessed mode: <https://www.property-forum.eu/news/whats-next-for-ukrainian-real-estate-in-2025/19476>.
6. Ukraine Investment Framework [Electronic resource] / Enlargement and Eastern Neighbourhood. – Accessed mode: https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine/ukraine-investment-framework_en.
7. We asked agriculture investors what to expect in 2025. Here's what they said [Electronic resource] / Charles Aris Website. – Accessed mode: <https://charlesaris.com/thought-leadership/agriculture-investing-2025>.
8. Notice of Funding Opportunity for the Empowering Rural America (New ERA) Program [Electronic resource] // U.S. Government Publishing Office. – Accessed mode: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/FR-2023-05-16/pdf/2023-10392.pdf>.
9. Technology M&A 2025 – Ukraine. Global Practice Guides. Chambers and Partners [Electronic resource] / Global Practice Guides. Chambers and Partners. – Accessed mode: <https://practiceguides.chambers.com/practice-guides/technology-ma-2025/ukraine/trends-and-developments>.
10. Nearshore software development to Ukraine: 2024 Realities [Electronic resource] // Alcor BPO. – Accessed mode: <https://alcor-bpo.com/nearshore-software-development-ukraine>.
11. Global defence spending soars to new high [Electronic resource] // Facts. Analysis. Influence. – Accessed mode: <https://www.iiss.org/online-analysis/military-balance/2025/02/global-defence-spending-soars-to-new-high>.

12. Diversegy. Renewable Energy Trends and Forecasting in 2025. Diversegy [Electronic resource] / Diversegy. – Accessed mode: <https://diversey.com/renewable-energy-trends-2025>.
13. Klare M. T. Welcome to the New Military-Industrial Complex [Electronic resource] / M. T. Klare // The Nation. – Accessed mode: <https://www.thenation.com/article/economy/anduril-military-industrial-complex-drones>.
14. 2025 Defense Industry Trends - Free Report. ITONICS [Electronic resource] / ITONICS - The AI-Powered Innovation Operating System. – Accessed mode: <https://www.itonics-innovation.com/defense-trends>.
15. Where to invest in real estate: Ukraine vs. Abroad [Electronic resource] / Visit Ukraine - SERVICE PORTAL ABOUT UKRAINE 24/7. – Accessed mode: <https://visitukraine.today/blog/3459/where-to-invest-in-real-estate-ukraine-vs-abroad#so-why-is-ukrainian-real-estate-an-attractive-asset-for-investors-despite-the-current-challenges>.
16. How Many Cryptocurrencies Are There in March 2025? Tangem Blog [Electronic resource] / Global Headquarters, Tangem AG. – Accessed mode: <https://tangem.com/en/blog/post/how-many-cryptocurrencies-exist>.
17. Sharma V. Everything You MUST Know About Tokenization of Real-World Assets (RWA) in 2024 [Electronic resource] // Growth Turbine. – Accessed mode: <https://www.growthturbine.com/blogs/everything-you-must-know-about-tokenization-of-rwa-in-2024>.
18. Protecting Property Rights during and after the War in Ukraine. Rapid Needs Assessment [Electronic resource] / New America. – Accessed mode: <https://www.newamerica.org/future-land-housing/briefs/ukraine-war-property-rights-rapid-needs-assessment>.
19. Ukraine - Foreign Direct Investment, Net Inflows (% Of GDP) [Electronic resource] // TRADING ECONOMICS. – Accessed mode: <https://tradingeconomics.com/ukraine/foreign-direct-investment-net-inflows-percent-of-gdp-wb-data.html>.
20. Foreign direct investment (FDI) in Ukraine [Electronic resource] / International Trade Portal. – Accessed mode: <https://www.lloydsbanktrade.com/en/market-potential/ukraine/investment>.

References

1. Horokh, O.V., Lytvynov, A.I., Ostapenko, R.M., Kotelnikova, O.O. (2024). Upravlinnia ta optymizatsiia hroshovykh nadkhodzen vid investytsiinoi diialnosti y perspektyvy rozvytku rynku investytsii v Ukraini [Management and optimization of cash receipts from investment activities and prospects for the development of the investment market in Ukraine]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh: zb. nauk. Prats – Economic strategy and prospects for the development of the trade and services sector: collection of scientific works* (Vol. 2(36), pp. 27-38). DBTU,
2. Kharchenko, N.A., Mirgorodska, D.O. (2018). Investment activity of modern agricultural enterprises: state, problems and directions of improvement [Investment activity of modern agricultural enterprises: state, problems and directions of improvement]. *Economy and Society – Economy and Society*. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-98>.
3. TRADING ECONOMICS. (2024). Ukraine Foreign Direct Investment - Net Inflows. <https://tradingeconomics.com/ukraine/foreign-direct-investment>.
4. Horokh, O., Ostapenko, R., Tykhyi, O. (2023). Prodovolcha bezpeka Ukrainy i svitu v konteksti innovatsiinoho pidkhodu do staloho rozvytku ekonomiky [Food security of Ukraine and the world in the context of an innovative approach to sustainable economic development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-31>.

5. What's next for Ukrainian real estate in 2025? (2025). *NEWS. Property Forum*. <https://www.property-forum.eu/news/whats-next-for-ukrainian-real-estate-in-2025/19476>.
6. Ukraine Investment Framework. Enlargement and Eastern Neighbourhood. (n.d.). https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine/ukraine-investment-framework_en.
7. We asked agriculture investors what to expect in 2025. (2024). Here's what they said. *Charles Aris Website*. <https://charlesaris.com/thought-leadership/agriculture-investing-2025>.
8. *U.S. Government Publishing Office*. (2023). Notice of Funding Opportunity for the Empowering Rural America (New ERA) Program. <https://www.govinfo.gov/content/pkg/FR-2023-05-16/pdf/2023-10392.pdf>.
9. Technology M&A 2025 – Ukraine. Global Practice Guides. Chambers and Partners. (2024). *Global Practice Guides. Chambers and Partners*. <https://practiceguides.chambers.com/practice-guides/technology-ma-2025/ukraine/trends-and-developments>.
10. Nearshore software development to Ukraine: 2024 Realities. (2024). *Alcor BPO*. <https://alcor-bpo.com/nearshore-software-development-ukraine>.
11. Global defence spending soars to new high. (2025). *Facts. Analysis. Influence*. <https://www.iiss.org/online-analysis/military-balance/2025/02/global-defence-spending-soars-to-new-high>.
12. Diversegy. Renewable Energy Trends and Forecasting in 2025. (2024). *Diversegy*. <https://diversey.com/renewable-energy-trends-2025>.
13. Klare, M.T. Welcome to the New Military-Industrial Complex. (2025). *The Nation*. <https://www.thenation.com/article/economy/anduril-military-industrial-complex-drones>.
14. 2025 Defense Industry Trends - Free Report. (n.d.). *ITONICS. ITONICS - The AI-Powered Innovation Operating System*. <https://www.itonics-innovation.com/defense-trends>.
15. Where to invest in real estate: Ukraine vs. abroad. (2024). *Visit Ukraine - SERVICE PORTAL ABOUT UKRAINE 24/7*. <https://visitukraine.today/blog/3459/where-to-invest-in-real-estate-ukraine-vs-abroad#so-why-is-ukrainian-real-estate-an-attractive-asset-for-investors-despite-the-current-challenges>.
16. How Many Cryptocurrencies Are There in March 2025? (2025). *Tangem Blog. Global Headquarters, Tangem AG*. <https://tangem.com/en/blog/post/how-many-cryptocurrencies-exist>.
17. Sharma, V. (2024). Everything You MUST Know About Tokenization of Real-World Assets (RWA) in 2024. *Growth Turbine*. <https://www.growthturbine.com/blogs/everything-you-must-know-about-tokenization-of-rwa-in-2024>.
18. Protecting Property Rights during and after the War in Ukraine. Rapid Needs Assessment. (2024). *New America*. URL: <https://www.newamerica.org/future-land-housing/briefs/ukraine-war-property-rights-rapid-needs-assessment>.
19. Ukraine - Foreign Direct Investment, Net Inflows (% Of GDP). (2025). *TRADING ECONOMICS*. <https://tradingeconomics.com/ukraine/foreign-direct-investment-net-inflows-percent-of-gdp-wb-data.html>.
20. Foreign direct investment (FDI) in Ukraine. (2025). *International Trade Portal*. <https://www.lloydsbanktrade.com/en/market-potential/ukraine/investment>.

Отримано 10.02.2025

UDC 336.71:330.322

Roman Ostapenko

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting, Audit and Taxation
State Biotechnological University (Kharkiv, Ukraine)
E-mail: rm_ostap@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5976-5871>
Scopus Author ID: [57216820595](https://orcid.org/0000-0002-5976-5871)

Oleksandr Horokh

PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Accounting, Audit and Taxation
State Biotechnological University (Kharkiv, Ukraine)
E-mail: GorohSasha82@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1490-9074>
Scopus Author ID: [57225066715](https://orcid.org/0000-0003-1490-9074)

Olena Lutsenko

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting, Audit and Taxation
State Biotechnological University (Kharkiv, Ukraine)
E-mail: l.a.lytsenko@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5621-1152>
Scopus Author ID: [58858467100](https://orcid.org/0000-0002-5621-1152)

**ANALYSIS OF CURRENT FINANCIAL TRENDS
TO OPTIMISE INVESTMENT ACTIVITIES**

This article explores modern financial trends to enhance investment strategies in Ukraine by 2025. In the context of globalization and digital transformation, it evaluates key economic sectors—agriculture, IT, renewable energy, defense technologies, and real estate—for their investment appeal. Ukraine's GDP is expected to grow by 3.9%, alongside a 12% rise in foreign direct investment, signaling a steady economic recovery. Particular attention is given to the agricultural sector, where advancements like precision farming and AI open new possibilities, and the IT sector, driven by innovations in cybersecurity and defense technologies. Challenges such as geopolitical instability, corruption, and climate change are also considered.

The article emphasizes the integration of precision agriculture technologies (AI, IoT) and sustainable farming methods, which create investment opportunities while requiring adaptation to climate risks and labor shortages. The IT industry demonstrates substantial growth potential, with its market projected to expand from \$2 billion in 2025 to nearly \$14 billion by 2028, fueled by cybersecurity, defense technology, and AI. Initiatives such as "Diia City" and BRAVE1 are highlighted as catalysts for development.

Renewable energy, particularly solar and wind power, is set for remarkable expansion, potentially meeting nearly half of the anticipated electricity demand increase by 2025, supported by government incentives and technological progress. The defense technology sector is thriving due to heightened geopolitical tensions and rising defense budgets, with innovations in AI and autonomous systems drawing significant investment. Meanwhile, the real estate market, especially in Western Ukraine, is experiencing growth driven by internal migration.

The role of tokenized assets and cryptocurrencies is analyzed, offering benefits like liquidity and transparency but accompanied by inherent risks. To mitigate uncertainties, collaboration with the Strategic Investment Council and portfolio diversification are advised. The article underscores Ukraine's potential for post-crisis reconstruction and deeper integration into European markets. It provides actionable guidance for investors, stressing the importance of strategic partnerships, long-term planning, and prioritizing high-growth sectors to achieve sustainable economic progress in Ukraine's dynamic landscape.

Keywords: financial trends, investment optimization, economic growth, agricultural innovation, IT sector, renewable energy, geopolitical risks.

Fig.: 3. Table; 2. References: 21.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-386-395](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-386-395)

УДК 368.01

JEL Classification: G22

Олена Іванівна Панченко

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: pan68@ukr.net. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8071-4983>

ResearcherID: F-6779-2016

Олексій Андрійович Акінчиць

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: aaa1883@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1588-4021>

ЗАГРОЗИ ТА ВИКЛИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РИНКУ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Цифровізація страхового ринку в Україні відкриває нові можливості для розвитку галузі, проте водночас породжує значні ризики та виклики. В умовах глобалізації та цифрової трансформації дедалі більше страхових компаній переходять до онлайн-формату, що забезпечує швидкість обслуговування клієнтів, прозорість процесів і зниження витрат. Проте низький рівень кібербезпеки, недосконалість правового регулювання, нерівномірний доступ до цифрових технологій та недостатня довіра клієнтів до онлайн-послуг залишаються значними перешкодами. У статті розкрито вплив впровадження цифрових технологій на підвищення ефективності страхових компаній, а також виявлено загрози та виклики, які треба вирішити в процесі цифровізації.

Ключові слова: цифровізація; страхові послуги; кібербезпека; виклики; загрози; страхування; онлайн-послуги.

Табл.: 1. Рис.: 1.

Постановка проблеми. Цифровізація сучасного суспільства впливає на всі аспекти життя та значно спрощує доступ до фінансових послуг, у тому числі і страхування. Завдяки впровадженню цифрових технологій суттєво змінюються бізнес-процеси: від створення нових товарів і послуг до оптимізації існуючих процесів, що значно підвищує продуктивність роботи загалом. Використання цифрових рішень допомагає покращити управління бізнесом і відкриває нові можливості для його розвитку. У контексті страхового бізнесу цифрові технології відіграють вирішальну роль, дозволяючи перебудувати його структуру та підвищити ефективність. Вони також сприяють економії часу при здійсненні страхових операцій та забезпечують клієнтам зручність обслуговування, що дозволяє страховим компаніям впроваджувати клієнтоорієнтований підхід у процесі надання своїх послуг.

Розвиток цифрових технологій у страхуванні базується на впровадженні інноваційних підходів до збору, обробки, передачі та зберігання даних. Для цього використовуються сучасні інструменти, такі як сервіси з онлайн-страхування, мобільні додатки, спеціалізоване програмне забезпечення, мережеві рішення, штучний інтелект і хмарні обчислення.

Таким чином, цифрові технології стали важливим трендом у страховій сфері, і їхнє значення лише зростатиме у майбутньому. Фінансові установи активно інвестують у розвиток цифрових можливостей, розуміючи важливість адаптації до нових умов. Однак є певні загрози та виклики, що супроводжують цей процес, які не варто ігнорувати, а навпаки – треба передбачувати, виявляти на ранній стадії та нівелювати або максимально унеможливити їх появу. Саме тому обрана тема є актуальною та потребує більш детального дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження цифровізації страхового ринку активно проводяться як в Україні, так і за її межами. Наприклад, Дж. Сміт у своїй роботі наголошує на важливості використання великих обсягів даних для покращення якості обслуговування клієнтів. Л. Браун досліджує проблеми кібербезпеки та наголошує на необхідності створення глобальних стандартів захисту інформації [1]. В Україні розвиток цифрових технологій у страховій сфері активно досліджують такі вчені, як В. Д. Базилевич, М. П. Денисенко, О. Ю. Донецькова, О. Коргун, О. Ю. Лактіонова, О. М. Лобова, Н. Г. Мандра, Р. В. Пікус, Л. В. Попова, Н. В. Приказюк та ін.

Найбільше уваги в наукових працях приділяється впливу цифровізації на роботу страхових компаній загалом, трансформації взаємовідносин «Клієнт» - «Страховик», а також необхідності інвестування в розвиток відповідного програмного забезпечення та кібербезпеку [2].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Хоча сучасні публікації активно висвітлюють технічні аспекти цифровізації, недостатньо уваги приділяється соціально-економічним викликам, а саме відсутності комплексного аналізу впливу цифровізації на доступність і популяризацію страхових послуг. Також недостатньо досліджень щодо рівня довіри українців до онлайн-страхування загалом. Низька інтеграція світового досвіду в українські реалії також є суттєвим чинником, який має бути дослідженим та впровадженим з найкращими напрацюваннями в цьому напрямку.

Отже, у межах цього дослідження необхідно більш детально розкрити соціально-економічні виклики та загрози, що з'являються під час активного впровадження цифрових технологій у страховому бізнесі, а також виділити переваги цифровізації.

Мета статті. Головною метою цього дослідження є всебічний аналіз викликів та загроз, які постають перед українським ринком страхових послуг у процесі цифровізації, а також розробка практичних рекомендацій для їх ефективного подолання.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація страхового ринку є однією з ключових тенденцій, що формують сучасну економіку та визначають напрям її подальшого розвитку. В умовах стрімкого технологічного прогресу цифрові інструменти дедалі активніше впроваджуються в різні сфери фінансових послуг, і страховий сектор не є винятком. Застосування цифрових

технологій дає змогу суттєво оптимізувати внутрішні операційні процеси страхових компаній, зменшити витрати на адміністрування, автоматизувати взаємодію з клієнтами та партнерами, а також скоротити час обробки запитів. Водночас це сприяє підвищенню якості обслуговування, забезпеченню клієнтів швидким і зручним доступом до страхових послуг у режимі онлайн, а також дозволяє розширити географію діяльності компаній, виходячи за межі регіональних обмежень та фізичних офісів. Однак, попри всі переваги, цифрова трансформація супроводжується низкою суттєвих загроз і викликів, що потребують комплексного аналізу та відповідного реагування.

Однією з найбільш серйозних і системних загроз на шляху успішної цифровізації страхового ринку України є проблема кібербезпеки, зокрема зростання кількості та складності кібератак. Використання цифрових платформ та онлайн-сервісів у сфері страхування передбачає накопичення, обробку і зберігання великого обсягу персональних даних клієнтів. Усі ці дані становлять надзвичайну цінність для зловмисників і часто стають об'єктом цілеспрямованих атак. Вразливість інформаційних систем страхових компаній до несанкціонованого втручання створює ризики витоку конфіденційної інформації, її модифікації або повної втрати. Особливе занепокоєння викликають випадки атак на національні цифрові платформи, зокрема застосунок «Дія», які, попри свою інноваційність, є досить вразливими до кіберагресії. Такі інциденти не лише гальмують впровадження новітніх цифрових рішень у фінансову сферу, але й суттєво знижують рівень довіри населення до онлайн-сервісів. З боку страхових компаній та провайдерів фінансових послуг це зумовлює необхідність постійного вдосконалення програмного забезпечення, підвищення рівня захисту даних, впровадження сучасних систем шифрування, багаторівневої автентифікації та моніторингу активності користувачів. Крім того, компанії змушені регулярно інвестувати значні кошти в кіберзахист, резервне копіювання даних, модернізацію серверної інфраструктури та навчання персоналу правилам інформаційної безпеки. Забезпечення безперебійної, безпечної та конфіденційної роботи цифрових сервісів стає ключовим фактором їх конкурентоспроможності та визначає рівень довіри з боку потенційних та наявних клієнтів.

Воєнний стан в Україні, який триває на території держави четвертий рік поспіль, створює значні перешкоди для впровадження цифрових технологій у сфері страхування. Бойові дії системно підривають функціонування критичної інфраструктури, зокрема енергетичної системи, яка є фундаментом для стабільної роботи цифрових сервісів. Через регулярні обстріли та атаки на енергооб'єкти з боку агресора виникають масштабні перебої з електропостачанням, що безпосередньо впливає на можливість роботи онлайн-платформ, серверів, дата-центрів та офісів страхових компаній. Відсутність електроенергії унеможливорює належну підтримку цифрових каналів обслуговування клієнтів, уповільнює швидкість обробки страхових

випадків і в деяких регіонах взагалі призводить до зупинки обслуговування. Крім того, постійна загроза ракетних та дронів атак ускладнює планування довгострокових інвестицій. Компанії змушені переорієнтовувати ресурси на захист персоналу, фізичну безпеку майна та резервне копіювання даних, а не на розвиток цифрових інновацій. Це суттєво гальмує загальний темп цифровізації ринку страхових послуг [7; 8].

Ще одним суттєвим викликом на шляху цифрової трансформації є надмірне правове регулювання та високий рівень бюрократизації, що здійснюється з боку головного контролюючого органу – Національного банку України (НБУ). У процесі реалізації реформи страхового ринку було ухвалено низку нових нормативно-правових актів, що регламентують діяльність страховиків. Хоча ці документи спрямовані на «підлаштування» українського законодавства під європейські стандарти, їх термінове впровадження створює значні труднощі для учасників ринку. Часто ці акти містять суперечливі положення або потребують уточнень, що породжує невизначеність і змушує страховиків витрачати час та ресурси на юридичні консультації та адаптацію до нових вимог. Особливої уваги заслуговує новий Закон України «Про страхування», який створив нові вимоги для оформлення та укладення договорів страхування, чим суттєво ускладнив сам процес страхування. На додачу, текст закону містить низку нових визначень та формулювань, які викликають плутанину навіть серед досвідчених фахівців з багаторічним стажем у сфері страхування. Це, у свою чергу, створює бар'єри в комунікації між регулятором і учасниками ринку, а також знижує ефективність взаємодії у процесі впровадження нововведень [3; 4]. Крім цього, постійні перевірки страхових компаній з боку НБУ, а також вимоги щодо швидкої імплементації нового законодавства в щоденну роботу, підривають стабільність ринку страхування загалом. У результаті страхові компанії змушені відкладати чи повністю згортати проекти пов'язані з цифровими рішеннями, на користь виконання адміністративних і регуляторних вимог. Така ситуація суттєво гальмує темпи цифровізації, а також знижує привабливість страхового ринку України для потенційних інвесторів та технологічних партнерів.

Ще одним викликом, який ускладнює процес цифровізації страхового ринку України, є низький рівень цифрової грамотності населення. Цей фактор суттєво впливає на темпи впровадження сучасних цифрових технологій у сфері фінансових послуг. Попри загальну тенденцію до зростання цифрової обізнаності, велика частина громадян, особливо в сільській місцевості та віддалених регіонах країни, не володіє достатніми навичками для повноцінного користування онлайн-сервісами. Через це значна кількість громадян продовжує віддавати перевагу традиційним, офлайн-методам взаємодії зі страховими компаніями, зокрема особистому візиту до офісу, телефонним консультаціям або ж виклику страхового агента [9]. Така поведінкова модель знижує ефективність впровадження онлайн-сервісів і

стримує інноваційні зміни в галузі. Особливо помітним цей тренд є серед людей старшої вікової категорії, які часто відчувають труднощі у сприйнятті нових технологій або мають упередження щодо їхньої безпечності й надійності. Вони менш схильні до змін і консервативно сприймають відхід від традиційних практик укладення договорів страхування, тому рідше прагнуть опановувати нові навички, що суттєво звужує потенційну базу користувачів онлайн-страхування.

Додатковим стримувальним чинником у розвитку цифрових сервісів є низький рівень довіри громадян до цифрових послуг загалом і до страхування зокрема. Багато українців досі сприймають онлайн-платформи з обережністю, побоюючись потрапити на шахраїв та втратити гроші. Наслідком такої недовіри є уповільнення темпів переходу від традиційних каналів обслуговування до цифрових. Люди, не маючи достатньої впевненості в безпеці й ефективності онлайн-інструментів, уникають їх використання, що своєю чергою гальмує розвиток цифрової інфраструктури у страховому секторі. Для подолання цієї проблеми необхідно впроваджувати державні та корпоративні програми цифрового навчання, інформаційні кампанії з підвищення довіри до онлайн-послуг, а також створювати прості в користуванні онлайн-сервіси та додатки, орієнтовані на потреби малодосвідчених користувачів. На рис. 1 наведений рівень довіри до онлайн-страхування залежно від віку.

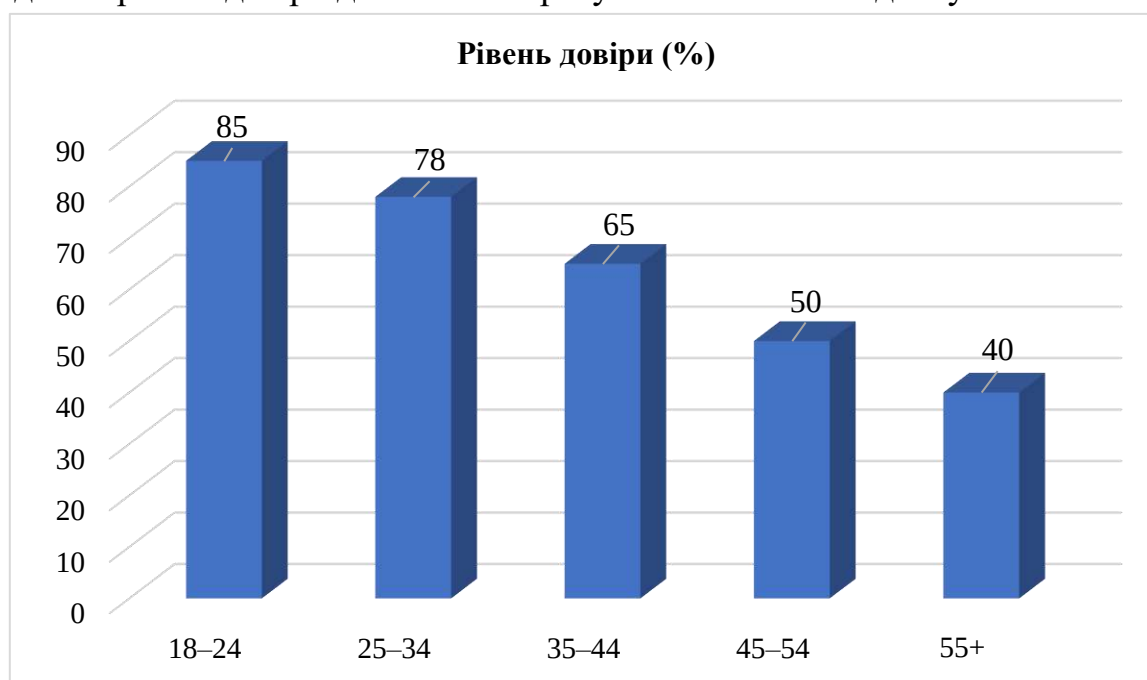


Рис. 1. Рівень довіри до онлайн-страхування серед населення

Джерело: складено авторами.

Ще одним важливим бар'єром та викликом на шляху до повноцінної цифрової трансформації страхового ринку є нерівномірний доступ до сучасних технологій. Насамперед це стосується сільської місцевості, де відсутність стабільного та швидкісного інтернет-зв'язку значно обмежує

можливості жителів цих регіонів користуватися цифровими послугами, у тому числі й онлайн-страхуванням. Така ситуація породжує так звану «цифрову нерівність» – явище, при якому різні соціальні та географічні групи населення мають неоднаковий доступ до інформаційно-комунікаційних технологій. Ця нерівність ускладнює реалізацію державної стратегії «країна в смартфоні» та потребує окремих інфраструктурних рішень.

Водночас попри наявність суттєвих викликів та загроз, які супроводжують процес цифровізації страхового ринку України, не можна заперечувати численні переваги, які цифрові технології приносять як для споживачів, так і для самих страхових компаній. Розвиток інноваційних сервісів створює додаткову цінність, підвищує якість обслуговування, а також стимулює конкуренцію на ринку, що зрештою сприяє його вдосконаленню та підвищенню ефективності. Першою і основною перевагою цифрових рішень у страхуванні є зручність для кінцевого споживача. Завдяки розвитку онлайн-платформ та мобільних додатків клієнт може укласти договір страхування за кілька хвилин, не виходячи з дому. Відсутність потреби у фізичному відвідуванні офісу страхової компанії значно економить час і зусилля споживача. Крім того, вся необхідна інформація про наявні договори, строки дії, умови страхування та страхові випадки зберігаються в електронному вигляді та доступні через особистий кабінет сайту або мобільний застосунок. Це забезпечує оперативність доступу до важливої інформації та підвищує зручність користування послугами.

Другою перевагою є підвищення прозорості діяльності страхових компаній. Онлайн-сервіси надають клієнтам чітку, структуровану та вичерпну інформацію про умови страхування, винятки з покриття, порядок виплат тощо. Це сприяє кращому розумінню споживачем своїх прав і обов'язків, зменшує ризик неправильного тлумачення положень договору та підвищує загальний рівень довіри до страхового сектору.

Третьою, не менш важливою перевагою, є можливість автоматизації ключових бізнес-процесів страхової компанії. За рахунок впровадження цифрових технологій страхові компанії можуть значно скоротити витрати, пов'язані з обробкою клієнтських запитів, адмініструванням договорів, контролем ризиків та звітністю. Використання CRM-систем, чат-ботів, машинного навчання та хмарних обчислень дає змогу підвищити ефективність внутрішніх процесів, зменшити людський фактор і прискорити прийняття рішень. У підсумку це дозволяє оптимізувати витрати на зарплату, оренду офісних приміщень, зменшити потребу у великій кількості персоналу та зосередитись на ключових аспектах розвитку. Таким чином, цифровізація відкриває нові горизонти для підвищення конкурентоспроможності українського страхового ринку, роблячи його більш клієнтоорієнтованим, прозорим і економічно ефективним [5; 6]. Порівняльний аналіз традиційних та цифрових послуг у страхуванні наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняння традиційних та цифрових страхових послуг

Параметр	Традиційні послуги	Цифрові послуги
Швидкість обслуговування	Від 2 днів	Від 5 хвилин
Доступність	Обмежена офісами	Доступна 24/7
Прозорість	Часто обмежена	Висока
Рівень витрат	Високий	Низький

Четвертою вагомою перевагою цифровізації є інновативність, що проявляється у впровадженні передових технологій, таких як штучний інтелект (AI), хмарні обчислення (cloud computing), блокчейн тощо. Застосування штучного інтелекту у страховій сфері дозволяє не лише автоматизувати стандартні бізнес-процеси, але і здійснювати аналітику великих обсягів даних у режимі реального часу. Це сприяє точнішому прогнозуванню страхових випадків, ефективнішому оцінюванню ризиків, виявленню підозрілих транзакцій, а також підвищенню прозорості та безпеки операцій. Хмарні обчислення, у свою чергу, дозволяють гнучко масштабувати інформаційні системи страхових компаній, оптимізувати витрати на IT-інфраструктуру та забезпечити стабільний доступ до цифрових ресурсів, навіть у кризових умовах [10].

На основі всебічного аналізу загроз та викликів, що постають у процесі цифровізації страхового ринку України, доцільно вивести низку практичних рекомендацій, спрямованих на подолання наявних проблем і запобігання їх появі в майбутньому:

1. Удосконалити нормативно-правову базу. Необхідно модернізувати чинне законодавство, запровадивши єдині та зрозумілі стандарти функціонування цифрових сервісів. Це має включати створення чітких, однозначних і зручних у застосуванні інструкцій та регламентів, які сприятимуть узгодженості дій усіх учасників ринку.

2. Доопрацювати новий закон, а саме Закон України «Про страхування» (поточна редакція від 01.01.2025). Його доопрацювання і уточнення дозволять усунути правові прогалини, забезпечити однакові «правила гри» для всіх учасників страхового ринку та поліпшити практичне застосування, сприйняття.

3. Необхідно забезпечити імплементацію міжнародного досвіду у страхову справу. Вивчення та адаптація найкращих світових практик країн із високим рівнем цифрової інтеграції у страхуванні, допоможе уникнути помилок, скоротити період адаптації до нововведень, враховуючи специфіку українського ринку.

4. Важливо забезпечити надійний захист прав споживачів та їхніх персональних даних. Необхідно активно інвестувати в кібербезпеку, створювати механізми прозорості операцій, системи автентифікації та контролю доступу. Такі заходи сприятимуть підвищенню рівня довіри клієнтів до цифрових страхових продуктів і захищатимуть їх від шахрайських дій.

5. Важливо також організовувати інформаційно-просвітницькі заходи - конференції, круглі столи, семінари для всіх операторів страхового ринку України. Це дасть змогу ефективно впроваджувати нове законодавство, знизити ризик помилкового трактування норм та поліпшити якість страхових послуг.

6. Необхідно постійно підвищувати рівень цифрової та страхової грамотності населення. Рівень цифрової культури є вагомим чинником ефективного використання онлайн-послуг, а знання особливостей організації страхування дозволить збільшити зацікавленість у страховому захисті. Необхідно організовувати масштабні кампанії з інформування, проводити відкриті лекції, онлайн-вебінари, запроваджувати практичні тренінги. Особливий акцент слід робити на підтримці старших вікових груп, які найчастіше постає перед труднощами у цифровому середовищі.

7. Важливим кроком також є інтеграція цифрової освіти до навчальних програм у школах, коледжах та університетах. Вивчення основ кібербезпеки, роботи з цифровими інструментами, електронної комунікації та онлайн-послуг з раннього віку сприятиме формуванню підготовленого покоління, здатного ефективно функціонувати в цифровому суспільстві.

Висновки і пропозиції. Цифрова трансформація спричиняє зміну підходів до розробки бізнес-моделей, створення продуктів і послуг у різних галузях, зокрема у сфері страхування. Розвиток страхового ринку України дедалі більше залежить від інтеграції цифрових рішень. У сучасних умовах вони відіграють ключову роль у підвищенні операційної ефективності та конкурентоздатності страхових компаній. Використання цифрових технологій у страховій сфері сприяє зростанню її продуктивності, але в той самий час потребує вирішення низки викликів та загроз, таких як кібербезпека, війна, надмірне правове регулювання та низький рівень цифрової грамотності населення. Запропоновані заходи, такі як вдосконалення правової бази, імплементація міжнародного досвіду, покриття території країни швидкісним інтернетом, просвітницькі семінари та інвестиції у кібербезпеку, допоможуть забезпечити тривалий та стабільний розвиток страхової галузі загалом, а також зможуть виступити певним каталізатором для економічного зростання.

Список використаних джерел

1. Сміт Дж. Роль цифровізації у трансформації страхового ринку [Електронний ресурс] / Дж. Сміт // International Insurance Journal. – 2022. – Режим доступу: <https://www.insurancejournal.com>.
2. Digital transformation: A review and research agenda 2022 [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237322001219>.
3. Про страхування [Електронний ресурс]: Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20-Text>.
4. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua>.
5. Панченко О. Вплив цифрових технологій на розвиток страхового бізнесу / О. Панченко, І. Садчикова // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 4(36). – С. 291-301.

6. Головні технологічні тренди 2024 року, які вплинуть на ефективність компаній [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forinsurer.com/news/23/11/24/43278>.

7. Заволока Ю. М. Особливості функціонування страхового ринку України в умовах сучасної цифрової трансформації / Ю. М. Заволока, А. Г. Єфременко, Ю. А. Малашенко // Економіка та держава. – 2020. – № 6. – С. 102-106.

8. Попова Л. В. Сучасні тенденції розвитку цифрових технологій у страхуванні / Попова Л. В. // Проблеми сучасних трансформацій. Серія економіка та управління. – 2022. – № 5. – С. 2-4.

9. Панченко О. Страхова грамотність населення як ключова умова розвитку страхового ринку / О. Панченко, Н. Холявко, М. Колоток // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2021. – № 4(28). – С. 194-202.

10. Дубина М. В. Особливості впровадження InsurTech та сучасні світові тенденції їх розвитку / М. В. Дубина, О. І. Панченко, Н. Губко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 4, том 3 (272). – С. 7-16.

References

1. Smith, Jh. (2022). Rol tsyfrovizatsii u tranformatsii strakhovogo rynku [The role of digitalization in transformation of the insurance market]. *International Insurance Journal*. <https://www.insurancejournal.com/>

2. Digital transformation: A review and research agenda. (2022). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237322001219>.

3. Pro strakhuvannya [About Insurance], Law of Ukraine № 1909 IX (dated 18.11.2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20-Text>.

4. Ofitsiynyi sait natsionalnogo banku Ukrainy [Official site of the National Bank of Ukraine]. (n.d.). <https://bank.gov.ua>.

5. Panchenko, O., Sadchykova, I. (2023). Vplyv tsyfrovyykh tehnologii na rozvytok strakhovogo biznesu. [The influence of digital technologies on the development of the insurance business]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (4(36)), 291-301

6. Holovni tekhnolohichni trendy 2024 roku, yaki vplynut na efektyvnist kompanii. [The main technological trends of 2024 that will affect the efficiency of companies]. (n.d.). <https://forinsurer.com/news/23/11/24/43278>.

7. Zavoloka, Yu.M., Yefremenko, A.H., Malashenko, Yu.A. (2020) Osoblyvosti funktsionuvannya strakhovoho rynku Ukrainy v umovakh suchasnoi tsyfrovoy transformatsii. [Features of the functioning of the insurance market of Ukraine in the conditions of modern digital transformation]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, (6), 102–106.

8. Popova, L.V. (2022) Suchasni tendentsii rozvytku tsyfrovyykh tekhnolohii u strakhuvanni [Modern trends in the development of digital technologies in insurance]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series of economics and management*, (5), 2-4.

9. Panchenko, O., Kholiavko, N., Kolotok, M. (2021). Strakhova hramotnist naselennia yak kliuchova umova rozvytku strakhovoho rynku [Insurance literacy of the population as a key condition for the development of the insurance market]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (4(28)), 194-202.

10. Dubyna, M.V., Panchenko, O.I., Gubko, N. (2019). Osoblyvosti vprovadzhennya InsurTech ta suchasni svitovi tendentsii yih rozvytku [Features of InsurTech implementation and current global trends in their development]. *Visnyk Khmelnytskogo natsionalnogo universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 4(3(272)), 7-16.

Отримано 09.01.2025

UDC 368.01

Olena Panchenko

PhD Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: pan68@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-8071-4983>

Researcher ID: [F-6779-2016](https://orcid.org/0009-0003-1588-4021)

Oleksii Akinchyts

Postgraduate of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: aaa1883@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-1588-4021>

THREATS AND CHALLENGES OF DIGITALIZATION OF THE INSURANCE MARKET IN UKRAINE

The digitalization of the insurance market in Ukraine presents both substantial opportunities for growth and significant challenges that must be addressed to ensure sustainable development. As part of the broader trend of global digital transformation, insurance companies are increasingly integrating digital technologies into their operations, shifting from traditional, paper-based processes to streamlined online services. This transition offers clear benefits, such as enhanced service speed, greater transparency in transactions, reduced administrative costs, and improved accessibility of insurance services for clients.

However, despite these advantages, the digitalization of the insurance sector also reveals a number of pressing threats and challenges. One of the most critical issues is the low level of cybersecurity across many insurance providers. The increased reliance on digital platforms makes these companies vulnerable to data breaches, cyberattacks, and fraud, which can undermine client trust and cause financial and reputational damage. Moreover, the current legal and regulatory framework in Ukraine remains underdeveloped and insufficiently adapted to the rapid pace of digital transformation, creating uncertainty for both insurers and policyholders.

Another key challenge is the uneven access to digital infrastructure and technologies among different regions and population groups. This digital divide limits the inclusivity of online insurance services and hinders the full realization of the sector's digital potential. Furthermore, consumer trust in digital insurance remains relatively low due to concerns about data protection, lack of personal interaction, and insufficient awareness of the benefits and reliability of online services.

The article explores how the implementation of digital technologies affects the operational efficiency of insurance companies in Ukraine. It highlights the importance of adopting advanced digital tools such as artificial intelligence, big data analytics, and blockchain to enhance service quality and risk management. At the same time, it emphasizes the need for a comprehensive strategy that addresses cybersecurity, legal reforms, digital literacy, and trust-building among consumers.

By analyzing both the advantages and limitations of digitalization, the article provides a balanced view of the current state of the Ukrainian insurance market. It outlines strategic recommendations aimed at overcoming existing challenges, including the development of national standards for cybersecurity in insurance, the modernization of legal regulations, targeted government support for digital infrastructure, and awareness campaigns to boost customer confidence in digital insurance products.

In conclusion, the digital transformation of the insurance industry in Ukraine holds the potential to significantly improve market efficiency, expand service access, and enhance competitiveness. However, realizing these benefits requires a proactive and coordinated approach involving insurers, regulators, and consumers to mitigate risks and build a resilient, future-ready insurance ecosystem.

Keywords: digitalization; insurance services; cybersecurity; challenges; threats; online insurance; Ukraine.

Fig.: 1. Table: 1. References: 10.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-396-406](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-396-406)

УДК 336.77:330.567.221

JEL Classification: E51

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>
ResearcherID: H-1138-2016

Мирослав Георгійович Пентелейчук

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: slava.penteleychuk@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4282-049X>

Леонід Леонідович Колотило

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: leorix@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7297-0010>

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТРАКТУВАННЯ СУТНОСТІ
СПОЖИВЧОГО КРЕДИТУВАННЯ**

У статті проведено історичний еккурс представників різних економічних шкіл та концепцій щодо питання виникнення кредитування як самостійної економічної категорії, а саме: класична теорія кредиту; кейнсіанська теорія кредиту; інституціональна теорія кредиту. Висвітлено теоретичні підходи до визначення сутності споживчого кредитування, такі як: економічний підхід; фінансовий підхід; соціологічний підхід; юридичний підхід. Наведено трактування економічної категорії «споживче кредитування» вітчизняними вченими, а також дано авторське визначення на основі поєднання цих термінів. Описано основні ознаки споживчого кредиту. Запропоновано такі ключові характеристики споживчого кредиту, як поворотність; платність; терміновість; цільовий або нецільовий характер; забезпеченість або незабезпеченість кредиту. Виділено та згруповано ключові чинники споживчого кредитування.

Ключові слова: фінансово-кредитні відносини; споживче кредитування; кредитна політика; позичальник; кредитор; процентна ставка; економічна активність; купівельна спроможність; кредитна історія; кредитний рейтинг; фінансова грамотність.

Табл.: 2. Бібл.: 19.

Постановка проблеми. Споживче кредитування є важливим інструментом розвитку економіки та задоволення потреб населення. Споживчий кредит дозволяє громадянам купувати товари та послуги, які вони не можуть собі дозволити власним коштом, сприяючи зростанню споживчого попиту та економічної активності. У сучасних умовах розвитку фінансово-кредитних відносин споживче кредитування набуває особливої актуальності, оскільки є важливим фактором розвитку роздрібної торгівлі, сфери послуг та інших галузей економіки. Крім того, споживче кредитування відіграє важливу роль у підвищенні рівня життя населення, забезпечуючи доступ до якісних товарів та послуг. Однак у різних наукових джерелах та законодавчих актах, зустрічаються різні визначення споживчого кредиту, що ускладнює

його однозначне розуміння та використання. Загалом є велика кількість видів споживчого кредиту, які відрізняються за різними ознаками, такими як цільове призначення, термін, валюта, спосіб забезпечення тощо. Проте єдина уніфікована класифікація видів споживчого кредиту досі не розроблена. Усі ці причини й зумовили вибір теми цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз останніх досліджень та публікацій щодо висвітлення теоретичних аспектів споживчого кредитування підкреслює кілька ключових напрямів та теоретичних підходів. Сучасні дослідження у цій сфері охоплюють широкий спектр питань, від макроекономічних наслідків споживчого кредитування до мікрорівневих аспектів поведінки позичальників та факторів, що впливають на їхні рішення. Значний внесок у дослідження теоретичних аспектів сутності споживчого кредитування внесли такі вчені, як О. Дзюблюк, О. Лаврушин, С. Леонов, І. Сало, В. Міщенко, М. Романовський, С. Даниленко, О. Заруба, С. Землячов, А. Ковальчук, О. Вовчаков, В. Гусак, М. Алексеєнко, А. Мороз, П. Скріпчук, І. Івасів, Л. Пахалюк та інші. Проте, незважаючи на значний інтерес науковців до цієї теми, залишається низка невирішених питань, які потребують подальшого дослідження.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Теоретичні аспекти споживчого кредитування є багатограними та охоплюють різні економічні, соціальні та правові аспекти. У науковій літературі існує неузгодженість щодо трактування терміну споживчого кредитування, його суб'єктів, об'єктів та особливостей, що зумовлює необхідність подальшого авторського осмислення та уточнення цих дефініцій. Ведеться досить широка дискусія у вітчизняному науковому просторі, з приводу того, які види кредитів слід відносити до споживчих і різні автори, пропонують різні класифікації споживчих кредитів, що ускладнює порівняльний аналіз та узагальнення результатів досліджень. Недостатньо дослідженим залишається вплив споживчого кредитування на економічне зростання, зокрема, на споживання, інвестиції та зайнятість. Потребує глибшого вивчення соціальна роль споживчого кредитування, зокрема, його вплив на рівень життя населення, доступність товарів та послуг, а також на соціальну нерівність. Не вирішеним залишається питання визначення рівня впливу цифрових технологій на розвиток споживчого кредитування, зокрема, на доступність, швидкість та вартість кредитів. Попри значне поширення споживчого кредитування в Україні, його сутність та теоретичні аспекти залишаються предметом дискусій та потребують подальшого теоретичного дослідження.

Мета статті. Метою цього дослідження є розкриття теоретичних аспектів сутності споживчого кредитування в Україні.

Виклад основного матеріалу. Споживче кредитування являє собою невід'ємну частину сучасного економічного життя держави та суспільства, яке надає громадянам можливість купувати товари та послуги, не відкладаючи свої потреби в них на майбутнє. Однак за зовнішньою привабливістю

простих і доступних кредитів криється складний механізм, що формується під впливом багатьох факторів. Історія споживчого кредитування сягає корінням у далеке минуле, проте саме в ХХ ст. воно набуло масового характеру завдяки розвитку банківської системи та маркетингових інструментів.

У сучасних реаліях споживче кредитування стало одним із найдинамічніших сегментів фінансового ринку. Кредит як економічна категорія з історичного погляду трактувалася представниками різних економічних шкіл та концепцій по-різному. Кожна з них пропонує своє бачення сутності кредиту, його функцій та впливу на економіку. Розглянемо основні з них [8; 9; 11; 19]:

1. Класична теорія кредиту: представники класичної школи, такі як Адам Сміт та Давид Рікардо, розглядали кредит як інструмент перерозподілу капіталу між різними сферами економіки. Вони вважали, що кредит сприяє ефективному використанню ресурсів, спрямовуючи їх туди, де вони є найбільш продуктивними. Класична теорія кредиту базується на принципі «нейтральності грошей», тобто вважається, що гроші не впливають на реальні економічні процеси, а лише є посередником в обміні.

2. Кейнсіанська теорія кредиту: Джон Кейнс та його послідовники відійшли від класичного погляду на кредит. Вони вважали, що кредит є важливим інструментом державного регулювання економіки, особливо під час криз. Кейнсіанці стверджували, що збільшення кредитування може стимулювати попит та інвестиції, сприяючи виходу з рецесії. Вони також наголошували на важливості процентної ставки як інструменту кредитно-грошової політики.

3. Інституціональна теорія кредиту: представники інституціональної теорії, такі як Торстейн Веблен та Дуглас Норт, акцентували увагу на ролі інституцій у функціонуванні кредитної системи. Вони вважали, що розвиток кредитних інститутів, таких як банки та фінансові ринки, є важливим фактором економічного зростання. Інституціоналісти також досліджували вплив соціальних та культурних факторів на кредитні відносини.

4. Сучасні теорії кредитування: сучасні теорії кредитування, такі як поведінкова економіка та інформаційна економіка, враховують психологічні та інформаційні аспекти кредитних відносин. Поведінкова економіка вивчає, як когнітивні спотворення та емоції впливають на рішення людей щодо кредитування. Інформаційна економіка досліджує проблеми асиметричної інформації між кредиторами та позичальниками, а також способи їх вирішення.

Важливо зазначити, що споживчий кредит є багатограним явищем, яке потребує комплексного вивчення з урахуванням різних аспектів, тому є кілька теоретичних підходів до визначення сутності споживчого кредитування, а саме:

- економічний підхід: розглядає споживчий кредит як один із видів кредиту, що характеризується цільовим призначенням (задоволення потреб кінцевого споживання) та суб'єктним складом (позичальниками є фізичні особи). Згідно з цим підходом споживчий кредит дозволяє споживачам купувати товари та послуги, які вони не можуть собі дозволити власним коштом, що збільшує обсяги продажів та виробництва;

- фінансовий підхід: акцентує увагу на фінансових аспектах споживчого кредитування, таких як процентні ставки, строки кредитування, види кредитів тощо. Розглядає споживчий кредит як фінансовий інструмент, що дозволяє банкам та іншим кредитним установам отримувати прибуток за рахунок процентних ставок. Цей підхід також враховує ризики, пов'язані зі споживчим кредитуванням, такі як кредитні ризики та ризики ліквідності;

- соціологічний підхід: досліджує вплив споживчого кредитування на поведінку споживачів, їхні цінності та спосіб життя;

- юридичний підхід: розглядає споживчий кредит як правову категорію, що регулюється відповідним законодавством [5].

Кожен із цих підходів має свої переваги та недоліки, а також охоплює різні аспекти споживчого кредитування, а їх різноманітність зумовлена як особливостями різних наукових дисциплін, так і динамічним розвитком ринку фінансових послуг [12].

У науковій літературі існує безліч визначень споживчого кредитування, які різняться за своїм змістом та обсягом. У нормативно-правових актах також містяться визначення споживчого кредитування, які, як правило, є більш конкретними та детальними, ніж у науковій літературі. Наприклад, у Законі України "Про споживче кредитування" споживчий кредит визначається як: кошти, що надаються кредитором (банком або іншою фінансовою установою) споживачеві на придбання продукції [18].

Деякі автори акцентують увагу на цільовому призначенні споживчого кредиту, визначаючи його як кредит, що надається фізичним особам для придбання товарів та послуг особистого, сімейного або домашнього споживання.

Інші дослідники наголошують на суб'єктному складі кредитування, зазначаючи, що споживчий кредит – це кредит, що надається банками або іншими фінансовими установами фізичним особам [4]. У деяких визначеннях споживчого кредитування підкреслюється його строковий характер та платність.

Так, споживчий кредит може визначатися як кредит, що надається на певний строк та передбачає сплату відсотків за користування кредитними коштами.

Аналіз наявних визначень споживчого кредитування є важливим для:

- розуміння сутності споживчого кредиту та його відмінностей від інших видів кредиту;

- визначення правового статусу споживчого кредитування та встановлення єдиних правил регулювання цієї сфери;

- забезпечення захисту прав споживачів при отриманні споживчих кредитів [2].

Розглянемо детальніше трактування терміна «споживче кредитування» провідними вітчизняними вченими (табл. 1).

Таблиця 1

Тлумачення науковцями поняття «споживче кредитування»

Автор	Тлумачення терміна
І. О. Доценко [7]	це кредит, який надається фізичним особам на придбання споживчих товарів і послуг і виникає з приводу фінансування потреб кінцевого споживання
Н. Блещук-Дев'яткіна, В. Беднарчук, А. Млінцова [1]	це кошти, які надаються кредитором (банком або іншою фінансовою установою) споживачеві на придбання продукції
В. Я. Погребняк [16]	це фінансова послуга, яка дозволяє фізичним особам отримати грошові кошти на придбання товарів чи послуг для особистих потреб, не пов'язаних з підприємницькою діяльністю
Н. О. Кучер [13]	це договір, за яким кредитор (банк) надає позичальнику (споживачу) грошові кошти, а позичальник зобов'язується повернути суму кредиту з процентами протягом певного строку
А. М. Прилуцький, Л. В. Пахалюк [17]	це вид фінансової послуги, за якої кредитор (банк або інша фінансова установа) надає фізичній особі (споживачеві) грошові кошти на особисті, сімейні або інші потреби, не пов'язані з підприємницькою діяльністю
С. В. Мороз, В. О. Мейш [14]	це грошові кошти, що надаються споживачеві на придбання товарів (робіт, послуг) для задоволення особистих потреб, не пов'язаних з підприємницькою, незалежною професійною діяльністю або виконанням обов'язків найманого працівника
О. Д. Вовчак, О. І. Антонюк [3]	це кредит, який надається фізичним особам для задоволення їх особистих потреб, таких як придбання товарів тривалого користування, ремонт житла, оплата навчання, медичні послуги тощо

Джерело: структуровано автором.

З огляду на трактування, наведені в табл. 1, та аналізуючи представлені визначення споживчого кредитування, можна виділити такі характерні ознаки та ключові характеристики цього виду кредиту.

Ознаки споживчого кредиту включають в себе:

- суб'єктний склад: споживчий кредит надається фізичним особам;
- цільове призначення: споживчий кредит спрямований на задоволення особистих, сімейних або домашніх потреб споживача, не пов'язаних з підприємницькою діяльністю;
- форма надання: споживчий кредит може надаватися у різних формах, таких як: кредит на товари (роботи, послуги), кредитна картка, споживчий кредит готівкою;
- умови повернення: споживчий кредит, як правило, повертається частинами протягом певного періоду часу.
- доступність: отримати споживчий кредит зазвичай простіше, ніж інші види кредитів (наприклад, іпотечний);
- гнучкість продуктової лінійки: банки пропонують різноманітні умови кредитування: терміни, суми, відсоткові ставки, способи погашення;

- можливість дострокового погашення: позичальник має право погасити кредит достроково, сплативши певні штрафи або комісії;

- ризик для позичальника: при несвоєчасній оплаті кредиту можуть виникнути штрафи, пені, а також проблеми з кредитною історією [10].

Ключові характеристики споживчого кредиту є такими:

- поворотність: кредит необхідно повернути кредитору в обумовлені терміни, зазвичай із нарахованими відсотками;

- платність: позичальник сплачує не лише суму самого кредиту, а і проценти за його використання;

- терміновість: кредит надається на певний строк, після закінчення якого він має бути повністю погашений;

- цільовий або нецільовий характер: цільовий кредит: видається на придбання конкретного товару чи послуги (наприклад, автомобіль, ремонт житла); нецільовий кредит: може бути використаний на будь-які потреби позичальника;

- забезпеченість або незабезпеченість: забезпечений кредит: видається під заставу майна позичальника (наприклад, нерухомості, автомобіля); незабезпечений кредит: надається виключно на основі довіри до позичальника та його платоспроможності.

Таким чином, можемо стверджувати, що у широкому сенсі споживчий кредит – це фінансові відносини, що виникають між кредитором і позичальником з приводу надання першому грошових коштів або інших матеріальних цінностей для задоволення особистих, сімейних, домашніх та інших подібних потреб, не пов'язаних зі здійсненням підприємницької діяльності.

Різноманітність потреб споживачів та умов кредитування привели до появи великої кількості видів споживчих кредитів. Щоб розібратися в цьому різноманітті, необхідно розглянути класифікацію цих кредитів за різними критеріями (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація споживчого кредиту

№ з/п	Класифікаційна ознака	Вид споживчого кредиту	Характеристика
1	2	3	4
1	За цільовим призначенням	Цільові кредити	надаються на придбання конкретних товарів або послуг. Наприклад, автокредит, іпотека, кредит на навчання. Переваги: нижча процентна ставка, можливість отримати додаткові знижки або бонуси від партнерів банку. Недоліки: обмеження у використанні коштів.
		Нецільові кредити	можуть бути використані на будь-які потреби позичальника. Переваги: більша свобода у використанні коштів. Недоліки: зазвичай вища процентна ставка.

Закінчення табл. 2

1	2	3	4
2	За способом отримання	Готівкові кредити	кошти перераховуються на банківську картку або видаються готівкою
		Кредити на товари та послуги	кошти перераховуються безпосередньо продавцю товару або послуги
3	За терміном кредитування	Короткострокові кредити	термін повернення до 1 року
		Середньострокові кредити	термін повернення від 1 до 5 років
		Довгострокові кредити	термін повернення понад 5 років
4	За видом забезпечення	Незабезпечені кредити	надаються без додаткового забезпечення
		Забезпечені кредити	для отримання такого кредиту необхідно надати майно в заставу
5	За способом погашення:	Ануїтетні платежі	щомісячні платежі однакової суми, яка включає як відсотки, так і частину основного боргу.
		Диференційовані платежі	щомісячні платежі зменшуються з кожним наступним платежем, оскільки зменшується сума боргу.
6	За видом кредитора:	Банківські кредити	надаються банківськими установами
		Кредити від небанківських фінансових установ	надаються мікрофінансовими організаціями, ломбардами, тощо

Джерело: згруповано авторами на основі [1; 9; 13; 16].

Умови кредитування, такі як процентна ставка, строк кредитування, необхідні документи та розмір першого внеску, можуть суттєво відрізнятися залежно від різних чинників споживчого кредитування [6]. Розуміння цих чинників допомагає потенційним позичальникам ухвалити обґрунтоване рішення та вибрати найвигіднішу пропозицію [15]. Вони включають у себе такі позиції, як:

- кредитна історія: позитивна кредитна історія сприяє отриманню кредиту на більш вигідних умовах;
- рівень доходу: чим вищий дохід, тим більшу суму кредиту можна отримати;
- наявність майна: забезпечені кредити зазвичай надаються на більш вигідних умовах;
- цілі використання кредиту: для різних цілей можуть діяти різні умови кредитування.

Висновки і пропозиції. Споживче кредитування, як економічне явище, є багатограним та складним, і його визначати можна по-різному. Сутність

споживчого кредитування розкривається через призму кредитного механізму, який є сукупністю форм та інструментів впливу на систему кредитних відносин. Цей механізм спрямований на забезпечення необхідних обсягів споживчого кредиту для задоволення потреб населення. Ключовим аспектом теоретичного розуміння споживчого кредитування є його роль у формуванні платоспроможного попиту. Надаючи населенню доступ до кредитних ресурсів, споживче кредитування сприяє збільшенню купівельної спроможності, що, у свою чергу, стимулює виробництво та розвиток економіки в цілому. Отже, споживчий кредит виступає не тільки засобом задоволення індивідуальних потреб, але й важливим фактором макроекономічної стабільності та зростання. Аналіз теоретичних аспектів споживчого кредитування дозволяє дійти висновку про його подвійну природу. З одного боку, це інструмент для задоволення особистих потреб та підвищення рівня життя населення. З іншого боку, це потужний механізм економічного впливу, що сприяє розвитку виробництва, торгівлі та зростанню доходів державного бюджету. Розуміння цієї подвійності є ключовим для ефективного управління споживчим кредитуванням та максимізації його позитивного впливу на економіку та суспільство.

Список використаних джерел

1. Блащук-Дев'яткіна Н. Споживче кредитування в Україні / Н. Блащук-Дев'яткіна, В. Беднарчук, А. Млінцова // Молодий вчений. – 2020. – № 4 (80). – С. 282-285.
2. Бублик Л. Я. Сучасний стан споживчого ринку як передумова реалізації державної політики регулювання споживчого кредитування / Л. Я. Бублик // Економіка і держава. – 2017. – № 12. – С. 120-124.
3. Вовчак О. Д. Споживче кредитування в Україні: сучасний стан та тенденції розвитку в умовах фінансово-економічної нестабільності / О. Д. Вовчак, О. І. Антонюк // Європейські перспективи. – 2016. – № 2. – С. 148-157.
4. Волкова Н. І. Розвиток споживчого кредитування в кризових умовах / Н. І. Волкова, Г. В. Статкевич // Економіка та держава. – 2021. – № 11. – С. 106-111.
5. Дехтяр Н. А. Споживче кредитування в Україні: проблеми та перспективи розвитку / Н. А. Дехтяр, В. А. Мезинко // Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 19–20 листопада 2020 р. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – С. 41-44.
6. Добрик Л. О. Актуальні аспекти споживчого кредитування в Україні / Л. О. Добрик, А. В. Кононов, Є. В. Гагіна // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – С. 21-25.
7. Доценко І. О. Сучасні тенденції розвитку банківського споживчого кредитування в Україні / І. О. Доценко // Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. – 2018. – №14. – С. 792-798.
8. Дубина М. В. Роль кредитної системи у забезпеченні фінансової безпеки держави / М. В. Дубина // Стратегія та механізми забезпечення фінансово-економічної безпеки : колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. П. Ільчука. – Чернігів : ЧНТУ, 2017. – С. 39-59.
9. Дубина М. В. Наукові підходи до систематизації та класифікації кредитів / М. В. Дубина // Фінансові дослідження. - 2017. – № 2 (2). – С. 12-20.

10. Дуброва Н. П. Теоретичні аспекти споживчого та іпотечного кредитування / Н. П. Дуброва, А. В. Лепеха // Молодий вчений. – 2017. – № 1 (41). – С. 582-585.
11. Гернего Ю. О. «Кредит» у контексті класичних теорій та економічної думки сучасності / Ю. О. Гернего // Фінанси, облік і аудит : зб. наук. праць. – 2013. – Вип. 1 (21). – С. 29-40.
12. Костюк В. А. Розвиток споживчого кредитування в банківській сфері України / В. А. Костюк, М. О. Скоринська // Економіка і суспільство. – 2017. – № 12. – С. 547-552.
13. Кучер Н. О. Теоретичні основи та оцінка споживчого кредитування в банках України / Н. О. Кучер // Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. – 2022. – № 2.14. – С. 226-231.
14. Мороз С. В. Основні аспекти кредитування на сучасному етапі / С. В. Мороз, В. О. Мейш // Економічні науки. – 2020. – № 5. – С. 116-125.
15. Охрименко І. Б. Необхідність та напрями удосконалення регулювання споживчого кредиту в Україні / І. Б. Охрименко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – № 16 (ч. 2). – С. 46-50.
16. Погребняк В. Я. Визначення поняття споживчого кредиту / В. Я. Погребняк // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2015. – № 16. – С. 37-39.
17. Прилуцький А. М. Споживче кредитування в Україні та його особливості / А. М. Прилуцький, Л. В. Пахалюк // Ефективна економіка. – 2019. – № 11. – С.1-7.
18. Про споживче кредитування [Електронний ресурс] : Закон України від 15 листопада 2016 року № 1734 VIII 4017-IX. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1734-19>.
19. Садчикова І. Теоретичні засади обґрунтування сутності поняття «кредитний ринок» / І. Садчикова // Науковий вісник Полісся. – 2021. – № 2(23). – С. 105-121.

References

1. Blashchuk-Deviatkina, N., Bednarchuk, V., Mlintsova, A. (2020). Spozhyvche kredytuvannia v Ukraini [Consumer lending in Ukraine]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, (4(80)), 282-285.
2. Bublyk, L.Ya. (2017). Suchasnyi stan spozhyvchoho rynku yak peredumova realizatsii derzha-vnoi polityky rehuliuvannia spozhyvchoho kredytuvannia [The current state of the consumer market as a prerequisite for the implementation of the state policy of regulating consumer lending]. *Ekonomika i derzhava – Economy and State*, (12), 120-124.
3. Vovchak, O.D., Antoniuk, O.I. (2016). Spozhyvche kredytuvannia v Ukraini: suchasnyi stan ta tendentsii roz-vytku v umovakh finansovo-ekonomichnoi nestabilnosti [Consumer lending in Ukraine: current state and development trends in conditions of financial and economic instability]. *Yevropeiski perspektyvy – European perspectives*, (2), 148-157.
4. Volkova, N.I., Statkevych, H.V. (2021). Rozvytok spozhyvchoho kredytuvannia v kryzovykh umovakh [Development of consumer lending in crisis conditions]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, (11), 106-111.
5. Dekhtiar, N.A., Mezynko, V.A. (2020). Spozhyvche kredytuvannia v Ukraini: problemy ta perspektyvy rozvytku [Consumer lending in Ukraine: problems and prospects for development]. Proceeding from *Problemy ta perspektyvy rozvytku finansovo-kredytnoi system: Mizhnarodna nauково-praktychna konferentsiia – Problems and prospects for the development of the financial and credit system: International Scientific and Practical Conference* (pp. 41-44). Sumskiy derzhavnyi universytet.

6. Dobryk, L.O., Kononov, A.V., Nahina, Ye.V. (2013). Aktualni aspekty spozhyvchoho kredytuvannia v Ukraini [Current aspects of consumer lending in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (2), 21-25.

7. Dotsenko, I.O. (2018). Suchasni tendentsii rozvytku bankivskoho spozhyvchoho kredytuvannia v Ukraini [Modern trends in the development of banking consumer lending in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo. Mukachivskiy derzhavnyi universytet – Economics and Society. Mukachevo State University*, (14), 792-798.

8. Dubyna, M.V. (2017). Rol kredytnoi systemy u zabezpechenni finansovoi bezpeky derzhavy [[The role of the credit system in ensuring the financial security of the state]. In V.P. Ilchuk (Ed.), *Stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky – Strategy and mechanisms of ensuring financial and economic security* (pp. 39-59). ChNTU.

9. Dubyna, M.V. (2017). Naukovi pidkhody do systematyzatsii ta klasyfikatsii kredytiv [Scientific approaches to the systematization and classification of loans]. *Finansovi doslidzhennia – Financial research*, (2(2)), 12-20.

10. Dubrova, N.P., Lepekha, A.V. (2017). Teoretychni aspekty spozhyvchoho ta ipotechnoho kredytuvannia [Theoretical aspects of consumer and mortgage lending]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, (1(41)), 582-585.

11. Herneho, Yu.O. (2013). “Kredyt” u konteksti klasychnykh teorii ta ekonomichnoi dumky suchasnosti [“Credit” in the context of classical theories and economic thought of modernity]. *Finansy, oblik i audyt – Finance, accounting and audit*, 1(21), 29-40.

12. Kostyuk, V.A., Skorynska, M.O. (2017). Rozvytok spozhyvchoho kredytuvannia v bankivskii sferi Ukrainy [Development of consumer lending in the banking sector of Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, (12), 547-552.

13. Kucher, N.O. (2022). Teoretychni osnovy ta otsinka spozhyvchoho kredytuvannia v bankakh Ukrainy [Theoretical foundations and assessment of consumer lending in banks of Ukraine]. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa – Bulletin of the Vasyl Stus DonNU Student Scientific Society*, (2.14), 226-231.

14. Moroz, S.V., Meish, V.O. (2020). Osnovni aspekty kredytuvannia na suchasnomu etapi [Main aspects of lending at the present stage]. *Ekonomichni nauky – Economic Sciences*, (5), 116-125.

15. Okhrymenko, I.B. (2017). Neobkhdnist ta napriamy udoskonalennia rehuliuвання spozhyvchoho kredytu v Ukraini [The need and directions for improving the regulation of consumer credit in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 2(16), 46-50.

16. Pohrebniak, V.Ia. (2015). Vyznachennia poniattia spozhyvchoho kredytu [Definition of the concept of consumer credit]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, (16), 37-39.

17. Prylutskyi, A.M., Pakhaliuk, L.V. (2019). Spozhyvche kredytuvannia v Ukraini ta yoho osoblyvosti [Consumer lending in Ukraine and its peculiarities]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (11), 1-7.

18. Pro spozhyvche kredytuvannia [On consumer lending], Law of Ukraine № 1734 VIII 4017-IX (November 15, 2016). <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1734-19>.

19. Sadchykova, I. (2021). Teoretychni zasady obgruntuvannia sutnosti poniattia “kredytnyi rynok” [Theoretical principles of substantiating the essence of the concept of “credit market”]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, (2(23)), 105-121.

Отримано 23.01.2025

UDC 336.77:330.567.221

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>

ResearcherID: [H-1138-2016](https://orcid.org/0000-0003-4395-3605)

Myroslav Penteleichuk

post-graduate student of the department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: slava.penteleychuk@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-4282-049X>

Leonid Kolotylo

post-graduate student of the department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: leorix@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-7297-0010>

**THEORETICAL ASPECTS OF TREATMENT OF THE ESSENCE
OF CONSUMER CREDITATION**

The article provides a historical overview of representatives of various economic schools and concepts on the issue of the emergence of lending as an independent economic category, namely: classical credit theory: representatives of the classical school considered credit as a tool for redistributing capital between different sectors of the economy; Keynesian credit theory: John Keynes and his followers argued that an increase in lending can stimulate demand and investment, contributing to an exit from recession and emphasized the importance of the interest rate as an instrument of monetary policy; institutional credit theory: focused on the role of institutions in the functioning of the credit system; modern credit theories: behavioral and informational credit theories, taking into account the main psychological and informational aspects of credit relations in society. Theoretical approaches to determining the essence of consumer lending are highlighted, such as: economic approach: considers consumer credit as one of the types of credit characterized by a specific purpose; financial approach: focuses on the financial aspects of consumer lending, such as interest rates, lending terms, types of loans, etc.; sociological approach: investigates the impact of consumer lending on consumer behavior, their values, and lifestyle; legal approach: considers consumer credit as a legal category regulated by relevant legislation. The interpretation of the economic category "consumer lending" by domestic scientists is given, and the author's definition based on a combination of these terms is also given. The main features of consumer credit are described, including: subject composition, target purpose, form of loan provision, repayment terms, availability, flexibility of the product line, the possibility of early repayment, and the risk for the borrower in the event of untimely loan payment. The key characteristics of consumer credit are proposed, in particular: repayability; payment terms; urgency; target or non-target nature; secured or unsecured credit. Key factors of consumer lending are identified and grouped.

Key words: financial and credit relations; consumer lending; credit policy; borrower; lender; interest rate; economic activity; purchasing power; credit history; credit rating; financial literacy.

Table: 2. References: 19.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-407-421](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-407-421)

УДК 332

JELClassification: 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>

ФІНАНСОВІ ВИКЛИКИ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ

У статті представлено результати дослідження фінансової екосистеми релокації бізнесу, зумовленої військовою агресією проти України. Визначено основні категорії витрат, що супроводжують переміщення підприємств, а саме: логістичні, інфраструктурні, кадрові, консалтингові та операційні витрати. Виокремлено фінансові ризики, пов'язані із втратою активів, валютними коливаннями, недоступністю кредитних ресурсів та нестабільністю регуляторного середовища. Особливу увагу приділено аналізу джерел фінансування релокації: державним програмам підтримки, міжнародним грантовим ініціативам, інституційним інвесторам, а також приватним фондам. Проаналізовано досвід реалізації ключових програм, зокрема міжнародних ініціатив та муніципального рівня, які спрямовані на підтримку релокованого бізнесу, розвиток малого й середнього підприємництва, модернізацію виробництва та забезпечення продовольчої безпеки.

Ключові слова: релокація бізнесу; фінансова екосистема; економічне відновлення; грантова підтримка; малі та середні підприємства; внутрішньо переміщені особи; джерела фінансування; стійкість економіки.

Бібл.: 11.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні спричинила масштабне переміщення підприємств із зон активних бойових дій до відносно безпечних регіонів, таким чином актуальним є дослідження фінансових аспектів процесу релокації бізнесу. У нинішніх умовах релокація виступає не лише як вимушена міра збереження виробничих потужностей, а і як стратегічний інструмент підтримки економічної активності, зайнятості населення та стабільності внутрішнього ринку. Водночас зазначений процес супроводжується комплексом фінансових викликів, які включають значні витрати, ризики втрати активів, обмежений доступ до джерел фінансування, нестабільність податкового середовища та падіння купівельної спроможності.

Системна фінансова підтримка релокованих підприємств потребує ефективної взаємодії між державними органами, міжнародними донорами, банківськими установами та підприємницьким середовищем. Існуюча фінансова екосистема, яка охоплює грантові, кредитні, інвестиційні та пільгові інструменти, є неструктурованою та дисперсійною, що знижує її адаптивність і доступність для бізнесу. Отже, виникає потреба в науковому узагальненні структури фінансової екосистеми релокації бізнесу, виявленні її сильних та слабких сторін, а також розробці практичних рекомендацій для її удосконалення.

Окремого значення набуває питання підтримки внутрішньо переміщених осіб, які є не лише соціальною категорією населення, а й потенційним кадровим ресурсом для релокованого бізнесу. Ефективна інтеграція внут-

рішньо переміщених осіб у ринок праці та створення умов для їх самозайнятості й підприємницької активності має прямий вплив на стійкість нових економічних кластерів у регіонах переміщення виробництва.

У зв'язку з цим особливої уваги потребує вивчення практик реалізації грантових та інвестиційних програм, які спрямовані на підтримку релокованого бізнесу, зокрема ініціатив міжнародних організацій, а також муніципальних проєктів підтримки бізнесу у приймаючих регіонах.

Таким чином, комплексний аналіз фінансової екосистеми релокації бізнесу та її ключових компонентів є необхідним кроком для формування ефективної державної політики економічного відновлення в умовах війни та післявоєнної реконструкції України.

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 Форугар, Бенедикт Фрей та інші. Окремі аспекти релокації бізнесу вивчаються в дослідженнях, проведених Інститутом економіки та прогнозування НАН України, Київською школою економіки, аналітичними центрами Centre for Economic Strategy, CASE Україна, Advanter Group, а також у звітах міжнародних організацій — USAID, ЄБРР, UNDP та Світового банку.

Таким чином, аналіз сучасної літератури дозволяє зробити висновок, що, незважаючи на наявність окремих напрацювань, комплексне дослідження фінансової екосистеми релокації бізнесу в умовах війни залишається актуальним та потребує систематизації, формалізації її складових, механізмів взаємодії учасників та оцінки ефективності функціонування.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявність певної кількості теоретичних і прикладних напрацювань щодо релокації бізнесу та фінансового забезпечення підприємницької діяльності в умовах криз, окремі аспекти цієї проблеми залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює необхідність їх глибшого аналізу.

По-перше, в науковій літературі бракує комплексного бачення фінансової екосистеми релокації бізнесу як інтегрованої системи взаємодії державних, міжнародних, приватних та регіональних фінансових інституцій. Існуючі дослідження здебільшого розглядають окремі інструменти підтримки або джерела фінансування, не охоплюючи весь спектр задіяних суб'єктів і їхню роль у забезпеченні стійкості підприємств.

По-друге, обмежено систематизований аналіз витрат та фінансових ризиків, притаманних процесу релокації підприємств у воєнних умовах. Особливо це стосується непрямих витрат, таких як втрати через переривання логістичних ланцюгів, зміни ринкової кон'юнктури та підвищення вартості фінансових ресурсів. Також потребують уточнення підходи до оцінки ефективності використання фінансової допомоги для релокованого бізнесу.

По-третє, у сучасних дослідженнях бракує порівняльного аналізу регіональних практик підтримки релокації бізнесу, що впроваджуються органами місцевого самоврядування та муніципалітетами за підтримки міжнародних донорів.

Отже, потребує подальшого наукового осмислення цілісна побудова фінансової екосистеми релокації бізнесу в Україні, її структурні компоненти, взаємодія учасників, ефективність фінансових інструментів і стратегій, а також соціальний вимір підтримки переміщеного бізнесу та внутрішньо переміщених осіб в умовах тривалої військової агресії.

Виклад основного матеріалу. Релокація бізнесу є складним процесом, який супроводжується численними викликами, суттєву частину яких займають саме фінансові, що особливо посилюються, а іноді і стають критичними в умовах війни.

До ключових аспектів фінансових викликів, що супроводжують процес релокації бізнесу, можемо віднести питання забезпечення належних джерел фінансування, оцінка та управління витратами, що виникають у процесі переміщення підприємств, а також фінансові ризики, пов'язані з втратою активів, нестабільністю кредитного ринку та невизначеністю економічного середовища. Особливу складність додає вплив війни, який суттєво загострює ці виклики, ускладнюючи доступ до ресурсів і підвищуючи загальну вартість адаптації бізнесу до нових умов.

Основними фінансовими витратами, з якими стикається бізнес у процесі релокації є: витрати на аналіз та планування (зокрема консультаційні послуги, оцінка ризиків і розробка бізнес-плану для нового місця розташування), логістичні витрати (транспортування обладнання, сировини та продукції, страхування вантажів, тимчасове зберігання), витрати на оренду та облаштування нових приміщень (пошук і оренда виробничих площ, ремонт, підключення до інфраструктури), фінансування персоналу (переїзд, розселення співробітників, компенсації, навчання нового персоналу), а також операційні витрати, пов'язані з адаптацією маркетингових стратегій, налаштуванням нових логістичних ланцюгів і отриманням необхідних дозволів та ліцензій.

Водночас фінансові ризики релокації включають можливі втрати капіталу через знищення активів, неможливість реалізації товарних запасів та валютні коливання; недоступність грошових або кредитних ресурсів у зв'язку з високими відсотковими ставками, обмеженим доступом до міжнародного фінансування чи відсутністю ліквідного забезпечення; нестабільність податкового й регуляторного середовища, що вимагає додаткових витрат на відповідність новим нормам; а також загальне зниження купівельної спроможності клієнтів, спричинене падінням доходів населення та змінами у структурі попиту.

Джерела фінансування релокації бізнесу в умовах воєнного стану формуються з різних напрямів, серед яких ключовими є: державні програми підтримки, що передбачають надання фінансових субсидій, пільгового кредитування та податкових стимулів для релокованих підприємств; міжнародні грантові та інвестиційні програми, зокрема ініціативи Європейського Союзу, Світового банку, ЄБРР, USAID, ООН, спрямовані на відновлення економіки та підтримку бізнесу в кризових умовах; а також приватні ініціативи – венчурні фонди, інвестиції великих корпорацій, що активно включаються в процес економічного відновлення.

Варто зазначити, що повномасштабна війна істотно посилює фінансові виклики релокації. Серед основних труднощів варто виділити обмеженість фінансових ресурсів: банки демонструють підвищену обережність у кредитуванні, інвестори уникають вкладень у нестабільні регіони. Додатковим бар'єром стає знищення активів – пошкодження або втрата виробничих потужностей ускладнюють або навіть унеможливають фізичне переміщення бізнесу. Зниження економічної активності, скорочення доходів бізнесу та населення обмежує фінансові потоки й купівельну спроможність. Війна трансформує глобальні економічні пріоритети, і значна частина міжнародної допомоги перерозподіляється на гуманітарні потреби, що звужує фінансову підтримку підприємницької сфери.

Отже, фінансові виклики релокації бізнесу є комплексними та потребують різнопланового підходу до їх вирішення. Для підтримки підприємств, які змушені змінювати місце своєї діяльності через війну, існує низка державних та міжнародних програм.

Розглянемо детальніше деякі програми релокації підприємств, їхні умови, механізми реалізації та успішні випадки їх застосування.

Агентство США з міжнародного розвитку (далі – USAID) є одним із ключових міжнародних донорів, які фінансують різні програми підтримки в Україні.

З початку повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року USAID надало Україні значну фінансову підтримку. Загальний обсяг допомоги перевищив 37,6 млрд дол., з яких: 2,6 млрд дол. спрямовано на гуманітарну допомогу; 5 млрд дол. – на програми розвитку; понад 30 млрд дол. – на пряму бюджетну підтримку України.

Ці дані підтверджуються інформацією з офіційного сайту USAID та звітами Офісу урядової підзвітності США. Фінансова допомога була спрямована на підтримку різних секторів, включаючи державний сектор, антикорупційні органи, енергетичний сектор, аграрний сектор, а також програми з охорони здоров'я та освіти [2].

Одним з основних напрямів допомоги USAID Україні є економічна підтримка та розвиток бізнесу, серед яких:

1. Програма «Конкурентоспроможна економіка України» (КЕУ) – гранти для підтримки малого та середнього бізнесу, модернізації виробництва та розширення ринків [4; 8].

Метою програми «Конкурентоспроможна економіка України» (КЕУ) була підтримка розвитку українських середніх та великих переробних підприємств приватної форми власності та створення робочих місць у певних галузях економіки.

Варто зазначити, що програма «Конкурентоспроможна економіка України» (КЕУ) є ключовою ініціативою для підтримки малого та середнього бізнесу, модернізації виробництва та розширення ринків. Її реалізація відіграла важливу роль у відновленні економіки України, сприяючи стабільності підприємництва, розвитку технологій і збільшенню експортного потенціалу країни.

2. Також USAID надавало гранти українським фізичним особам-підприємцям та приватним підприємствам на підтримку безперервності та відновлення бізнесу в рамках програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» [4; 8].

Ці гранти зосереджувались на секторах інформаційних технологій, інжинірингу, виробництва та послуг (наприклад, виробництво меблів, текстилю, зооіндустрія, виробництво іграшок, косметики, товарів для дому, харчова промисловість та електронне обладнання), а також креативних індустрій (наприклад, фільми, аудіовізуальні матеріали, мода та виробництво крафтової продукції).

3. Реформування фінансового сектору – також програма, яку здійснювало USAID [4].

Учасниками конкурсу могли бути середні і великі підприємства, які являлись комерційними структурами, з річним оборотом 8 000 000 доларів і більше, а також: були діючими приватними підприємствами, які легально працювали в Україні та здійснювали продаж товарів та послуг вітчизняним або іноземним роздрібним споживачам або компаніям; були здатними протягом 12-24 місяців реально збільшити обсяг продаж у п'ятикратному розмірі від суми гранту на спільне інвестування, і досягти збільшення продажів на загальну суму не менше ніж 2 000 000 доларів.

Основною метою надання гранту було збільшення обсягів продаж та експорту українських комерційних компаній, таким чином програма «Реформування фінансового сектору» від USAID відіграла критичну роль для економічного розвитку України, оскільки сприяла модернізації бізнесу, розширенню експортного потенціалу та створенню нових робочих місць.

4. Грант на розвиток потужностей із доробки, сушіння та зберігання зерна, який надавався USAID з аграрного і сільського розвитку [4].

Згідно з оцінками Київської школи економіки (KSE), сільськогосподарські збитки та непрямі втрати аграрного сектору України (не враховуючи збитки та втрати в іригації, харчовій промисловості, логістиці сільського

господарства та розмінуванні, які тісно пов'язані з сільським господарством), станом на 31.12.2023 становили понад 80 млрд дол., що на 18 % більше, ніж станом на 31.12.2022. Відносно помірне збільшення збитків пояснюється тим, що значна частка активів, розташованих у районах активних бойових дій, уже були пошкоджені станом на момент попередньої оцінки.

Сільськогосподарські збитки станом на 31.12.2023 становили 10,3 млрд дол., зокрема: найбільшою категорією збитків є пошкоджена та знищена сільськогосподарська техніка, що становить 5,8 млрд дол., або 56,7 % від усіх збитків. Наступною категорією збитків є пошкодження зерносховищ – 1,8 млрд дол. (17,5 % від усіх збитків); збитки, завдані багаторічним насадженням – 398 млн дол. (3,9 % від усіх збитків); збитки, завдані тваринництву – 254 млн дол. (2,5 % від усіх збитків); знищені/викрадені фактори виробництва та вироблена продукція – 1,97 млрд дол. (0,9 % від усіх збитків); збитки, завдані аквакультурі та рибальству – 35 млн дол. (0,3 % від усіх збитків).

Непрямі втрати станом на 31.12.2023 становили: 69,8 млрд дол., до яких належали: втрати через зниження виробництва однорічних культур – 34,3 млрд дол. (49,2 % від усіх непрямих втрат); втрати через зниження виробництва у тваринництві – 5,6 млрд дол. (8,1 %); втрати через зниження виробництва – багаторічні культури – 769 млн дол. (1,1 %); втрати внаслідок зниження внутрішніх цін через перебої експорту – 24,1 млрд дол. (34,6 %); втрати через збільшення виробничих витрат – 4,4 млрд дол. (6,3 %); втрати через витрати на рекультивацію – 329 млн дол. (0,5 %); втрати рибальства та аквакультури – 170 млн дол. (0,2 %).

Станом на 31.12.2023 потреби в реконструкції та відновленні становили – 56,1 млрд дол., серед яких: потреби у відновленні – 46,7 млрд дол. (83,2 %); потреби в реконструкції – 9,4 млрд доларів (16,8 %).

Потреби у відновленні мають таке співвідношення: підтримка довгострокового відновлення – 35,5 млрд дол. (76,1 %); підтримка негайного відновлення виробництва – 6,1 млрд дол. (13,1%); підтримка сільськогосподарських інституцій – 5,02 млрд дол. (10,8 %).

Також згідно з оцінками Київської школи економіки (KSE), непрямі втрати аграрного сектору України, спричинені російським вторгненням, можуть сягнути 83 млрд дол. до кінця 2025 року. Найбільшу частку цих втрат становить зменшення виробництва сільськогосподарських культур на суму 46,5 млрд дол., що зумовлено скороченням посівних площ та зміною технологій виробництва, які призводять до зниження врожайності. Зокрема, урожай зернових та олійних культур знизився зі 107 млн тонн у 2021 році до прогнозованих 77 млн тонн у 2024 році. Крім того, перебої з експортом через військово-морську блокаду та обмежене функціонування зернового коридору призвели до втрат у розмірі 24,1 млрд дол. [3].

Метою гранту на розвиток потужностей з доробки, сушіння та зберігання зерна, який надавався USAID з аграрного і сільського розвитку було – збільшити обсяги та час зберігання зернових та технічних культур, що мало сприяти стійкості бізнесу та покращити продовольчу безпеку.

Враховуючи ситуацію зі збитками, втратами та потребами сільського господарства через повномасштабне вторгнення, даний грант є важливим для України з кількох ключових причин:

1) забезпечення продовольчої безпеки: Україна є однією з найбільших експортерів зернових у світі, а стабільне функціонування агросектора є критичним для внутрішнього ринку та глобального продовольчого ланцюга, а війна та руйнування інфраструктури суттєво обмежили можливості зберігання та продажу; розширення можливостей доробки;

2) підтримка агробізнесу та малих фермерів: цей грант був спрямований на розширення потужностей переробки та зберігання зерна, що мало вплив на порушення конкурентоспроможності малих та середніх фермерських господарств; дрібні фермери отримали кращі умови зберігання, що мало позитивний вплив на збереження якості зерна; підвищення рівня локальної переробки дозволило аграріям отримати більше прибутку за рахунок створення додаткової вартості (замість продажу необробленого зерна фермери повинні реалізовувати готову продукцію, таку як борошно, корми або крупи);

3) мінімізація втрат урожаю та підвищення якості зерна;

4) розширення експортного потенціалу;

5) впровадження енергоефективних технологій. Це дозволяє: знизити витрати на енергоресурсах; збільшити конкурентоспроможність підприємств; розширити можливості отримання міжнародного фінансування;

6) створення нових робочих місць.

Отже, грант на розвиток потужностей із виробництва, сушіння та зберігання зерна є стратегічно вигідним для України. Він не тільки допоможе зберегти та підвищити якість врожаю, але і сприяти економічному відновленню країни, підтримуючи агробізнес, зменшуючи залежність від зовнішніх факторів та зміцнюючи позиції України на світовому ринку продовольства.

5. Грант для малих та середніх підприємств за програмою STAGE Financial Grant Programme [5].

Метою програми є допомогти підприємствам у переході до сталого розвитку. У межах програми планувалось надання до 50 000 євро для розробки та реалізації інвестиційних планів щодо трансформації бізнесу в напрямі сталого розвитку.

До участі допускались підприємства, які розвивають своє виробництво в різних галузях, у тому числі й відновлювані джерела енергії; агропродовольство; аерокосмічна та оборонна промисловість.

Документом Саміту зі сталого розвитку ООН «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року», було затверджено 17 Цілей сталого розвитку [6]. 30 вересня 2019 року Президент

України видав Указ «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року»[1], у якому підтримав забезпечення досягнення глобальних цілей сталого розвитку, та результатів їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку України. Досягнення Цілей сталого розвитку, шляхом досягнення завдань до цілей та виконання індикаторів, є ключовим елементом економічної, соціальної, екологічної сфери країни.

Варто зазначити, що війна прямо суперечить концепції сталого розвитку, оскільки вона руйнує всі три ключові складові: економічну, соціальну та екологічну.

Розглянемо економічний аспект: руйнування економіки та бізнесу, що прямо суперечить одній із ключових Цілей сталого розвитку (Ціль 8 – «Гідна праця та економічне зростання»), яка передбачає створення сприятливого середовища для бізнесу, залучення інвестицій та підвищення рівня зайнятості населення [6]. Однак війна веде до: скорочення виробництва через знищення підприємств та логістичної інфраструктури; відтоку інвестицій та капіталу; зростання безробіття через закриття бізнесів та міграцію працездатного населення.

Варто зазначити, що до повномасштабної війни Україна демонструвала поступове покращення бізнес-клімату та економічне зростання, а під час повномасштабного вторгнення ці показники різко погіршились через макроекономічну нестабільність та невизначеність.

Збільшилось боргове навантаження та фінансова система стала менш стабільною. Для підтримки економіки та армії держава змушена залучати міжнародні кредити та допомогу, що збільшує боргове навантаження. Інфляція, девальвація гривні та бюджетний дефіцит ускладнюють макроекономічну стабільність. Війна робить довгострокове економічне планування неможливим, адже держава змушена витратити більшу частину бюджету на оборону, а не на розвиток.

Отже, відсутність прогнозованої економічної політики унеможливорює сталий розвиток, оскільки він базується на довготривалому зростанні, а не на кризовому управлінні.

Для повернення на шлях сталого розвитку необхідно не лише завершення війни, а й масштабні реформи, відновлення економіки, повернення населення та модернізація екологічної політики.

Тому війна і сталий розвиток – це поняття, що суперечать одне одному, адже війна унеможливорює системне, довгострокове і прогнозоване зростання, яке є основою сталого розвитку.

Програма STAGE сприяє залученню інвестицій у стратегічні галузі, такі як енергетика, охорона здоров'я, цифрова сфера, що стануть ключовими після закінчення війни. Перехід на відновлювані джерела енергії, енергоефективні технології та екологічні рішення сприятиме економічній незалежності країни та її інтеграції до європейських ринків.

6. Львівська міська рада здійснює різні програми підтримки релокованого і постраждалого від війни бізнесу, серед яких:

1. «Ваучер на відновлення бізнесу у Львові» [7]. Ця програма сприяла швидкому відновленню постраждалого бізнесу, що зазнав руйнувань унаслідок ракетних обстрілів. Відновлення бізнесу сприяло збереженню робочих місць, забезпеченню місцевого населення товарами та послугами, а також підтримці економічної стабільності регіону.

2. «Ваучер на релокацію» [7]. Цієї ваучерною програмою здійснювалась підтримка юридичних осіб та ФОП, які зареєстровані на території Львівської МТГ, виробляють продукти, надають послуги; релокованих підприємств.

Львівська область, як один із ключових центрів економічної активності та логістичних маршрутів, відігравала і відіграє стратегічну роль у підтримці національної економіки, а ваучерна допомога підприємцям є дієвим механізмом, що забезпечує їхню стійкість і здатність адаптуватися до нових реалій.

Варто зазначити, що підтримка внутрішньо переміщених осіб є критично важливою як для економіки загалом, так і для ефективної реалізації процесів релокації бізнесу з кількох ключових причин:

1. Забезпечення робочої сили в регіонах релокації. Внутрішньо переміщені особи є значним резервом трудових ресурсів у приймаючих регіонах, особливо в західних областях, куди переїжджає більшість підприємств. Підтримка внутрішньо переміщених осіб шляхом навчання, перекваліфікації та інтеграції в ринок праці сприяє забезпеченню релокованого бізнесу необхідними кадрами. Це скорочує витрати компаній на пошук та адаптацію персоналу, а також знижує рівень безробіття.

2. Сприяння розвитку внутрішнього споживчого попиту. Надання внутрішньо переміщених осіб фінансової підтримки, житла, медичних послуг та соціальних гарантій створює умови для стабілізації їх добробуту. У свою чергу, це стимулює споживчий попит на товари та послуги в нових регіонах, де ведуть діяльність переміщені підприємства. Таким чином, підтримка внутрішньо переміщених осіб сприяє активізації місцевої економіки.

3. Підтримка самозайнятості та мікробізнесу. Багато внутрішньо переміщених осіб прагнуть розпочати власну справу. Програми грантової підтримки для відкриття мікро- та малого бізнесу серед переміщених осіб дозволяють створювати нові економічні одиниці, що генерують податки, робочі місця та інновації. Такі бізнеси часто інтегруються в локальні виробничі ланцюги, стаючи партнерами для релокованих підприємств.

4. Соціальна стабільність та згуртованість у громадах. Соціальна підтримка ВПО зменшує ризик напруги в громадах через конкуренцію за ресурси, сприяє інтеграції та зміцнює довіру до влади. Це створює сприятливе середовище для функціонування та розвитку бізнесу, що надзвичайно важливо в умовах війни та посткризового відновлення.

5. Розширення економічної бази регіонів. Підтримка внутрішньо переміщених осіб, як нових мешканців регіонів, веде до зростання чисельності економічно активного населення, що стимулює розвиток інфраструктури, розширення ринку праці, зростання підприємницької активності та зміцнення місцевих бюджетів.

Таким чином, підтримка внутрішньо переміщених осіб є не лише гуманітарним обов'язком держави, а й важливим інструментом економічного розвитку, сприяння ефективній релокації бізнесу та формування нових центрів економічного зростання в Україні.

В Україні діють численні програми та гранти, спрямовані на підтримку внутрішньо переміщених осіб, серед яких:

- Гранти для внутрішньо переміщених осіб та постраждалих від війни осіб на започаткування чи розширення бізнесу. Програма передбачає надання близько 50 грантів у розмірі до 117 000 гривень кожен для підприємців, які прагнуть започаткувати, відновити чи розширити бізнес-діяльність у Харківській, Полтавській та Дніпропетровській областях. Пріоритет надається заявникам, які стали внутрішньо переміщеними особами після 24 лютого 2022 року [10].

- Гранти на проекти інтеграції внутрішньо переміщених осіб: Міжнародний фонд «Відродження» за фінансової підтримки ЄС надає гранти від 500 000 до 600 000 гривень на проекти, які допоможуть інтегрувати внутрішньо переміщених осіб до нових громад [9].

Ці програми сприяють економічній інтеграції та соціальній адаптації внутрішньо переміщених осіб, надаючи їм ресурси для відновлення та розвитку власної діяльності в нових умовах [11].

Отже, міжнародні та державні донори відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості економіки України в умовах повномасштабної війни, формуючи багаторівневу систему підтримки, що охоплює як безпосереднє фінансування релокації бізнесу, так і довгострокові інструменти відновлення та розвитку. У результаті проведеного дослідження вдалося виокремити сім ключових напрямків, за якими концентрується зовнішня та внутрішня фінансова допомога. На основі проведеного аналізу, класифіковано (систематизовано) механізму підтримки релокації бізнесу, як елементу національної економічної безпеки:

1. Фінансування релокації бізнесу. Допомога підприємствам, що були змушені перемістити виробництво зі східних і південних регіонів до більш безпечних західних областей. Підтримка охоплює витрати на логістику, оренду, закупівлю нового обладнання, створення або збереження робочих місць. Донори стимулюють адаптацію бізнесу до нових умов та регіонів, забезпечуючи збереження економічного потенціалу країни.

2. Відновлення та розвиток малого та середнього бізнесу. Малий та середній бізнес є основою економіки України, особливо в регіонах, які постраждали від бойових дій або прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб. Грантові та кредитні програми (наприклад, USAID, ЄБРР) спрямовані на надання капіталу для закупівлі сировини, оновлення обладнання, цифрову трансформацію та стабілізацію бізнес-процесів.

3. Підтримка експортного потенціалу та модернізації виробництва. Донорські програми фінансують розвиток виробництв із високою доданою вартістю, стимулюючи вихід на міжнародні ринки. Особлива увага приділяється модернізації технологічного обладнання, впровадженню інновацій та сертифікації продукції відповідно до вимог ЄС. Це сприяє довгостроковій конкурентоспроможності України.

4. Відновлення аграрного сектора та продовольча безпека. Після знищення сільськогосподарської техніки, зерносховищ, багаторічних насаджень і об'єктів тваринництва, особлива увага донорів зосереджена на підтримці аграріїв. Програми сприяють відновленню інфраструктури, доступу до техніки, комбікормів, посадкового матеріалу, забезпеченню продовольчої безпеки.

5. Підтримка інноваційного та сталого розвитку. Довгострокове стратегічне бачення розвитку економіки України відповідно до Цілей сталого розвитку ООН та інтеграції до європейського ринку, в умовах що суперечать сталому розвитку – в умовах війни.

6. Інфраструктурна та соціальна підтримка постраждалого бізнесу. Йдеться про цільове фінансування на відновлення знищених приміщень, обладнання, ремонт пошкоджених майнових об'єктів. Це дозволяє підприємствам оперативно відновити діяльність, зберегти робочі місця та сприяти соціальній стабільності.

7. Соціальна адаптація та зайнятість внутрішньо переміщених осіб. Донори реалізують програми, спрямовані на працевлаштування внутрішньо переміщених осіб шляхом підтримки їхньої самозайнятості, мікропідприємництва та професійної перекваліфікації. Це сприяє інтеграції ВПО у нові громади, зменшенню соціальної напруги та стимулюванню місцевої економіки.

Отже, зазначені напрямки фінансування релокації бізнесу відіграють важливу роль в економіці країни в умовах війни.

Крім того, реалізація програм, спрямованих на відновлення промислової інфраструктури, підтримку експортно орієнтованих підприємств, стимулювання цифрових та технологічних інновацій, сприяє не лише короткостроковій стабілізації, але й довгостроковому розвитку економіки. Значна частина фінансової допомоги орієнтована на підтримку малого та середнього бізнесу – ключового сегмента економіки, що забезпечує гнучкість, інноваційність та зайнятість населення. Саме малі та середні підприємства

стали основними учасниками грантових програм, спрямованих на відновлення виробництва, адаптацію до нових умов та відкриття нових ринків. Донори також враховують гендерні, регіональні та соціальні аспекти, забезпечуючи інклюзивність фінансової підтримки.

Окрема увага приділяється аграрному сектору як одному з каталізаторів розвитку української економіки. В умовах воєнних руйнувань і втрати логістичних маршрутів, донорські програми зосереджуються на підтримці фермерських господарств, створенні потужностей для зберігання та переробки продукції, відновленні пошкодженої інфраструктури. Такі ініціативи не лише підвищують продовольчу безпеку країни, але й підтримують експортний потенціал.

Донорські ініціативи також виконують важливу соціальну функцію – через сприяння зайнятості внутрішньо переміщених осіб, розвитку мікробізнесу у громадах, реінтеграції вразливих верств населення. За рахунок підтримки релокованих підприємств формується нова економічна географія України, з акцентом на західні та центральні регіони, які стають центрами ділової активності. Це сприяє більш рівномірному розподілу економічних ресурсів та формуванню нових точок зростання.

Таким чином, донорські програми відіграють ключову роль у відновленні економіки України, забезпечуючи фінансові ресурси для бізнесу, стимулюючи економічне зростання, підтримуючи зайнятість та сприяючи модернізації виробництва.

Висновки та пропозиції. У результаті проведеного дослідження встановлено, що релокація бізнесу в умовах повномасштабної війни в Україні виступає не лише як вимушена антикризова міра, але і як стратегічний інструмент збереження економічної активності та підтримки національного виробничого потенціалу. Водночас процес переміщення підприємств супроводжується комплексом фінансових викликів, серед яких особливо гостро стоять питання забезпечення стабільного фінансування, управління витратами та мінімізації ризиків.

Сформовано системний підхід до ідентифікації основних витрат релокації (логістичних, інфраструктурних, кадрових, операційних тощо) та виокремлено ключові фінансові ризики, що постають перед підприємствами. Доведено, що ефективна реалізація релокації неможлива без доступу до належних фінансових інструментів підтримки, зокрема державних програм, міжнародних грантів, приватного інвестування та муніципальних ініціатив. Запропоновано структурну модель фінансової екосистеми релокації бізнесу, яка охоплює взаємодію між донорами, фінансовими установами, органами державної влади та отримувачами допомоги. Особливу увагу приділено підтримці внутрішньо переміщених осіб як трудового ресурсу та соціального чинника, що сприяє стабілізації регіональної економіки й забезпечує кадрову стійкість релокованих підприємств.

На основі проведеного аналізу сформульовано такі ключові пропозиції щодо вдосконалення фінансової екосистеми релокації бізнесу:

– Розробити та впровадити комплексну національну програму фінансової підтримки релокованих підприємств, яка б поєднувала державні, донорські та приватні ресурси, з чітко визначеними механізмами реалізації, моніторингу та оцінки ефективності.

– Встановити прозорий механізм доступу бізнесу до інформації про джерела фінансування, пільги, гранти та умови участі в програмах підтримки через створення централізованого інформаційного порталу та мережі консультативних центрів у регіонах.

– Посилити інституційний супровід релокованих підприємств на місцевому рівні, зокрема через створення спеціалізованих регіональних центрів підтримки бізнесу, які б сприяли швидкій адаптації підприємств до нових умов.

– Інтегрувати програми підтримки релокації бізнесу у стратегії післявоєнного економічного відновлення та сталого розвитку України, забезпечуючи узгодженість дій між різними рівнями влади, донорами та представниками бізнес-спільноти.

– Розширити механізми підтримки ВПО як трудового потенціалу для релокованих підприємств, зокрема шляхом інвестування в програми професійної перекваліфікації, створення умов для самозайнятості та стимулювання мікропідприємництва.

Таким чином, формування ефективної фінансової екосистеми релокації бізнесу в Україні є необхідною умовою для забезпечення економічної стійкості в умовах війни та подальшого післявоєнного відновлення національної економіки.

Запропоновані рекомендації можуть бути використані органами державної влади, місцевого самоврядування, міжнародними донорами та бізнес-асоціаціями для формування ефективних інструментів підтримки релокованого бізнесу, що сприятиме економічній стабілізації в умовах війни та сталому розвитку України в післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року [Електронний ресурс]: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019 — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.
2. Harmash O. Ukraine aid groups cut services, scramble for cash after US funding shock [Electronic resource] / Harmash Olena. — Accessed mode: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-aid-groups-cut-services-scramble-cash-after-us-funding-shock-2025-01-30>.
3. Нейтер Р. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення [Електронний ресурс] / Нейтер Роман, Зоря Сергій, Муляр Олександр. — Режим доступу: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf.
4. Sait Office of Inspector General U.S. Agency for International Development [Electronic resource]. — Accessed mode: <https://oig.usaid.gov>.
5. Sait Sustainable Transition to the Agile and Green Enterprise (STAGE) [Electronic resource]. — Accessed mode: <https://stagepartners.eu/financial-grants>.

6. Sait United Nations Development Programme [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.undp.org/ukraine/publications/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development>.
7. Сайт Львівської міської ради [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://city-adm.lviv.ua/lmr/business/applications>.
8. Сайт Платформи «Granty.org.ua» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://granty.org.ua/programa-usaid-konkurentospromozhna-ekonomika-ukrayiny-vydilyt-36-mln-grn-na-pidtrymku-ukrayinskogo-biznesu.html>.
9. Сайт програми Європейського Союзу «House of Europe» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://houseofeurope.org.ua/opportunity/499>.
10. Сайт суббренду екосистеми «Дії» – «Дія.Бізнес» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/news/hranty-dlia-vpo-ta-postrazhdalykh-vid-viiny-osib-na-zapochatkuvannia-chy-rozshyrennia-biznesu>.
11. Сайт центру розвитку «Час змін» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://chaszmin.com.ua/mini-grant-vid-500-do-2-000-yevro-dlya-vnutrishno-peremishheny-osib-ta-zhyteliv-deokupovanyh-terytorij/>.

References

1. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku [On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the Period Until 2030], Presidential Decree of Ukraine № 722/2019 (dated 30.09.2019). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.
2. Harmash, O. (2025). *Ukraine aid groups cut services, scramble for cash after US funding shock*. <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-aid-groups-cut-services-scramble-cash-after-us-funding-shock-2025-01-30>.
3. Neyter, R., Zoria, S., Muliar, O. (2024). *Zbytky, vtraty ta potreby silskoho hospodarstva cherez povnomassh-tabne vtorhnennia [Losses, damages and needs of the agricultural sector due to full-scale invasion]*. https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf.
4. Office of Inspector General U.S. Agency for International Development. (n.d.). <https://oig.usaid.gov>.
5. Website of the Sustainable Transition to the Agile and Green Enterprise (STAGE) (n.d.). <https://stagepartners.eu/financial-grants>.
6. United Nations Development Programme (UNDP) (n.d.). <https://www.undp.org/ukraine/publications/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development>.
7. Sait Lvivskoi miskoi rady [Website of the Lviv City Council]. (n.d.). <https://city-adm.lviv.ua/lmr/business/applications/>.
8. Sait Platformy «Granty.org.ua» [Granty.org.ua Platform]. (n.d.). <https://granty.org.ua/programa-usaid-konkurentospromozhna-ekonomika-ukrayiny-vydilyt-36-mln-grn-na-pidtrymku-ukrayinskogo-biznesu.html>.
9. Sait prohramy Yevropeiskoho Soiuzu «House of Europe» [Website of the EU «House of Europe» programme]. (n.d.). <https://houseofeurope.org.ua/opportunity/499>.
10. Sait subbrendu ekosystemy «Dii» – «Diia.Biznes» [Sub-brand of the «Diia» ecosystem – «Diia.Business»]. (n.d.). <https://business.diia.gov.ua/news/hranty-dlia-vpo-ta-postrazhdalykh-vid-viiny-osib-na-zapochatkuvannia-chy-rozshyrennia-biznesu>.
11. Sait tsentru rozvytku «Chas zmin» [Website of the Development Center «Chas Zmin»]. (n.d.). <https://chaszmin.com.ua/mini-grant-vid-500-do-2-000-yevro-dlya-vnutrishno-peremishheny-osib-ta-zhyteliv-deokupovanyh-terytorij/>.

Отримано 06.01.2025

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>

FINANCIAL CHALLENGES OF BUSINESS RELOCATION

The article presents the results of a study on the financial ecosystem of business relocation triggered by the military aggression against Ukraine. In the current context, business relocation is viewed as one of the key instruments for preserving economic activity and production capacity. However, the process is accompanied by substantial financial challenges. The main categories of expenditures associated with enterprise relocation have been identified, including logistics, infrastructure, personnel, consulting, and operational costs. Financial risks related to asset losses, currency fluctuations, limited access to credit resources, and regulatory uncertainty are also highlighted.

Special attention is given to the analysis of funding sources for business relocation: government support programs, international grant initiatives, institutional investors, and private funds. The article examines the implementation experience of key programs at the international and municipal levels aimed at supporting relocated businesses, developing small and medium-sized enterprises (SMEs), modernizing production, and ensuring food security.

The study proposes a systematization of financial support areas for business relocation, encompassing the financing of logistics, infrastructure development, support for innovation, employment of internally displaced persons (IDPs), and the agricultural sector. A structural model of interaction between donors, financial institutions, and recipients of support is generalized. It is argued that support for IDPs is not only a social necessity but also an economic prerequisite for the successful relocation of businesses.

The research findings have practical relevance for public authorities, international partners, and business stakeholders. The conclusions can be used to develop effective financial mechanisms for relocated businesses, integrate support programs into economic recovery strategies, and build a resilient development model for Ukraine's national economy during and after the war.

Keywords: business relocation, financial ecosystem, economic recovery, grant support, small and medium-sized enterprises, internally displaced persons, funding sources, economic resilience.

References: 11.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-422-436](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-422-436)

УДК 658.15:[334:004]

JEL Classification: G32

Ольга Миколаївна Кальченко

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: onkalchenko.2014@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7120-9843>

ResearcherID: [H-2185-2014](https://orcid.org/0000-0002-7120-9843). Scopus AuthorID: [57220056099](https://orcid.org/0000-0002-7120-9843)

Сергій Миколайович Лесун

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: serhii.lesun@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0096-3077>

ЕКОНОМІКО-СТАТИСТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-СФЕРИ

У статті проведено аналіз експортного потенціалу ІТ-сектору України та визначено його сучасні тенденції та перспективи розвитку; здійснено дослідження структури джерел формування фінансових ресурсів підприємств ІТ-сфери, визначено закономірності їх фінансування та галузеві особливості для ІТ-компаній. Проведено оцінювання структури майна підприємств ІТ-сфери; проаналізовано сучасні тенденції обсягів прибутку до оподаткування та чистого прибутку ІТ-компаній. Порівняльний аналіз показників рентабельності активів та рентабельності власного капіталу підприємств ІТ-сфери та підприємств України загалом дозволив сформулювати причини фінансової стійкості та високої адаптивності ІТ-компаній, на відміну від традиційних секторів економіки, до військових дій та загальної макроекономічної нестабільності останніх років. У статті також визначено особливості фінансової структури, які відрізняють ІТ-компанії від підприємств традиційних секторів економіки та сформульовано основні напрямки підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємств ІТ-сфери.

Ключові слова: ІТ- підприємства; ІТ-сфера; фінансові ресурси; власний капітал; позиковий капітал; активи; рентабельність; прибуток.

Рис.: 7. Табл.: 1. Бібл.: 11.

Постановка проблеми. У сучасній постіндустріальній економіці сектор послуг набуває дедалі більшого значення, що зумовлено процесами глобалізації, змінами у споживчих очікуваннях та передусім цифровою трансформацією економічних і соціальних процесів. Цифрові технології створюють нові можливості для економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності країн у глобальному вимірі. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та адаптація до цифрового середовища є ключовими факторами успіху в умовах швидкоплинних глобальних змін. У зв'язку з цим багато країн активізують розвиток та експорт ІТ-послуг як важливого джерела економічного зростання.

Українська ІТ-індустрія є однією з найдинамічніших та найперспективніших галузей економіки країни. Вона представлена широким програмним спектром підприємств, які займаються розробкою програмного забезпечення, консалтингом, кібербезпекою, штучним інтелектом, блокчейн-техно-

логіями та іншими напрямками. Українська ІТ-індустрія – це потужний, конкурентоспроможний сектор, який на сьогодні є сучасним драйвером національної економіки.

Ефективне використання фінансових ресурсів є ключовою передумовою сталого розвитку ІТ-підприємств. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та технологічної конкуренції фінансова стійкість та оптимальне управління фінансовими ресурсами дозволять підприємствам ІТ-сфери забезпечити стабільне зростання, інвестування в інноваційний розвиток та адаптацію до мінливості зовнішнього та внутрішнього економічного середовища.

ІТ-підприємства працюють у динамічному та висококонкурентному світі, де доступ до фінансових ресурсів та ефективне їх використання є вирішальними для масштабування бізнесу, розширення операційної діяльності, виходу на нові ринки та збільшення клієнтської бази. Також ті підприємства, які мають ефективну фінансову модель господарювання, швидше адаптуються до сучасних макроекономічних викликів (війна, економічні кризи тощо). Тому дослідження теоретичних та практичних аспектів оцінки процесів формування і використання фінансових ресурсів підприємства ІТ-сфери в сучасних умовах, а також обґрунтування шляхів підвищення ефективності їх управління є актуальним завданням сьогодення, що зумовило вибір теми цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений аналіз вітчизняних і закордонних наукових публікацій засвідчує, що питанням управління фінансовими ресурсами підприємств багато праць таких науковців, як М. Білик, Л. Буряк, О. Василик, П. Горпинченко, М. Корецький, М. Коробов, О. Малій [5], В. Маркова, Є. Мних, Л. Лахтіонова, А. Нечипоренко [6], В. Опарін, А. Поддєрьогін [9], А. Рибалкіна, Н. Рибалко, Т. Романенко, С. Стоянова, В. Шевченко [11], А. Шеремет та інші. Питання розвитку ІТ-галузі розглядалися у роботах таких учених, як І. Чуй, О. Мицак [10], Н. Виговська, А. Полчанов, І. Литвинчук [1], Н. Задорожнюк [2], Г. Лоскоріх [4], Б. Ходакевич, В. Чижов та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері фінансового управління діяльністю підприємств, питання управління фінансовими ресурсами підприємств ІТ-сфери залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, потребує глибшого аналізу структура фінансових ресурсів ІТ-компаній в умовах економічної нестабільності, недостатньо розглянутим залишається вплив автоматизації фінансових процесів на ефективність використання активів та прибутковість ІТ-підприємств. Вивчення зазначених аспектів дозволить удосконалити фінансові моделі ІТ-компаній у сучасних умовах цифровізації економіки.

Метою статті є дослідження особливостей формування фінансових ресурсів підприємств ІТ-сфери, проведення оцінювання ефективності їх використання та визначення основних напрямків підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами вітчизняних ІТ-підприємств.

Виклад основного матеріалу. За останнє десятиліття в Україні спостерігається динамічне зростання ІТ-сектору, що характеризується обсягами його експорту (рис. 1), зростанням частки експорту комп'ютерних послуг у загальному експорті послуг, частки експорту ІТ-послуг у ВВП, питомій вазі експорту ІТ-послуг серед інших галузей економіки України.

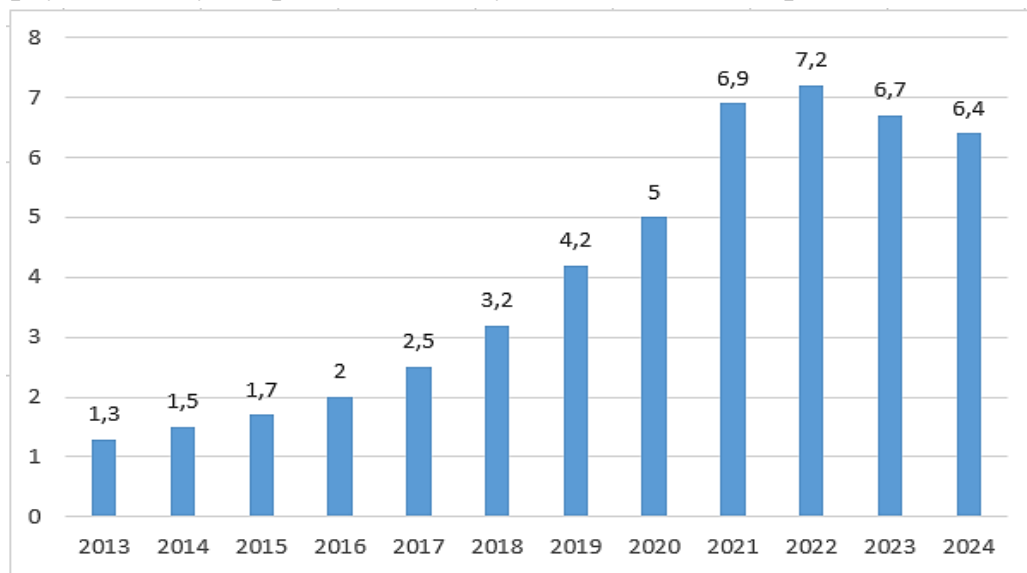


Рис. 1. Експорт ІТ-послуг, млрд дол.

Джерело: складено автором за даними [8].

Так, у 2022 році частка експорту ІТ-послуг в Україні у порівнянні з 2013 роком зросла на 38,5 %, а ІТ-індустрія на сьогодні стала однією зі стратегічних галузей національної економіки, забезпечуючи понад 4 % ВВП та майже 40 % загального експорту послуг (рис. 2).

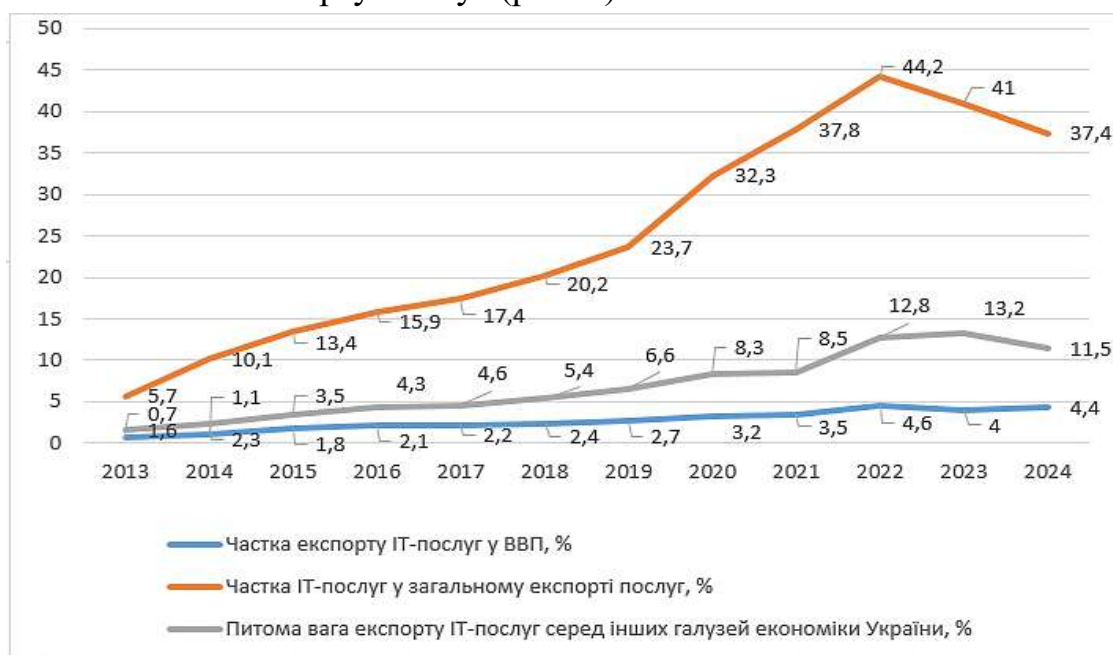


Рис. 2. Експортний потенціал ІТ-сфери України

Джерело: складено автором за даними [8].

Слід зазначити, що український експорт товарів і послуг є досить різноманітним. Протягом останнього десятиліття провідне місце у вітчизняному експорті посідає аграрний сектор. Однак за останні роки ІТ-індустрія продемонструвала значне зростання, посівши важливе місце в експортному потенціалі країни. На сьогодні ІТ-індустрія в Україні – це експортноорієнтована галузь, продукти якої мають високий попит, а експорт ІТ-послуг щорічно зростає в середньому на 18,7 %, досягнувши рекордного показника 7,2 млрд дол. у 2022 році.

Проте повномасштабна війна з РФ мала суттєвий вплив на розвиток вітчизняного ІТ-сектору та його експортний потенціал. За даними Національного банку України, у 2024 році доходи від експорту ІТ-послуг скоротилися на 4,2 % порівняно з 2023 роком, що свідчить про уповільнення темпів розвитку галузі. Водночас варто зазначити, що темпи падіння у 2024 році дещо зменшилися (–4,2 % у 2024 р. проти –8,5 % у 2023 р.), що може вказувати на певну адаптацію ІТ-сектору до кризових умов.

Про зростаючу роль ІТ-індустрії як драйвера економічного розвитку України свідчить також зростання питомої ваги експорту ІТ-послуг серед інших галузей економіки (з 1,6 % у 2013 році до 13,2 % у 2023 році). Попри сучасні виклики, український ІТ-сектор зберігає високу конкурентоспроможність завдяки висококваліфікованим кадрам, гнучкості бізнесу та швидкій адаптації до нових умов функціонування. Українські ІТ-компанії продовжують отримувати контракти від міжнародних клієнтів, що дозволяє утримувати високий рівень експорту, хоча у 2024 році його частка в загальному експорті країни знизилася до 11,5 %.

Навіть попри військові дії на території України ІТ-сектор продовжує залишатися ключовим джерелом валютних надходжень в економіку України, утримуючи статус найбільшого експортера послуг, хоча у 2024 році відбулось зниження частки ІТ-послуг у загальному обсязі експорту послуг до 37,4 % порівняно з 41 % 2023 року.

США на сьогодні залишаються провідним імпортером як і десять років тому. Так, у 2024 році головними експортерами комп'ютерних послуг були США (2397 млн дол.), Велика Британія (565 млн дол.), Мальта (501 млн дол.), Ізраїль (297 млн дол.), Кіпр (397 млн дол.), Швейцарія (266 млн дол.), Німеччина (263 млн дол.) тощо.

Також війна сприяла активному розвитку технологій подвійного призначення, включаючи кібербезпеку, штучний інтелект та програмні рішення для оборонного сектору. Українські ІТ-фахівці та компанії беруть участь у створенні програмного забезпечення для військових потреб, що відкриває нові перспективи для галузі у сфері оборонних технологій.

Для дослідження ефективності використання фінансових ресурсів підприємств ІТ-сфери України виділимо перелік видів діяльності, що включатимуть наступні види відповідно до КВЕД у сфері виробництва і надання комп'ютерних та інформаційних послуг: 58.2 – Видання програмного забезпечення; 62.0 - Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

ними діяльність; 63.1 - Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність; вебпортал; 63.99 - Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у [3].

Фінансовими ресурсами ІТ-підприємств є сукупність грошових коштів та їх еквівалентів, які формуються з власних, залучених та позикових джерел і використовуються для фінансування операційної, інвестиційної та фінансової діяльності компанії.

До складу фінансових ресурсів ІТ-компаній входять:

- власний капітал – вартість, сформована за рахунок зареєстрованого капіталу, нерозподіленого прибутку, резервного капіталу, амортизаційних відрахувань тощо;
- залучений капітал – венчурні інвестиції, гранти, стратегічні партнерства, краудфандинг;
- позиковий капітал – банківські кредити, фінансування через випуск облігацій, інші форми боргового фінансування.

Відповідно, структура фінансування ІТ-компаній (рис. 3), що відображується в їхньому балансі складається з: власного капіталу – основного стабільного джерела фінансування; довгострокових зобов'язань, які використовують для стратегічного розвитку та поточних зобов'язань, що виступають основним джерелом короткострокового фінансування.

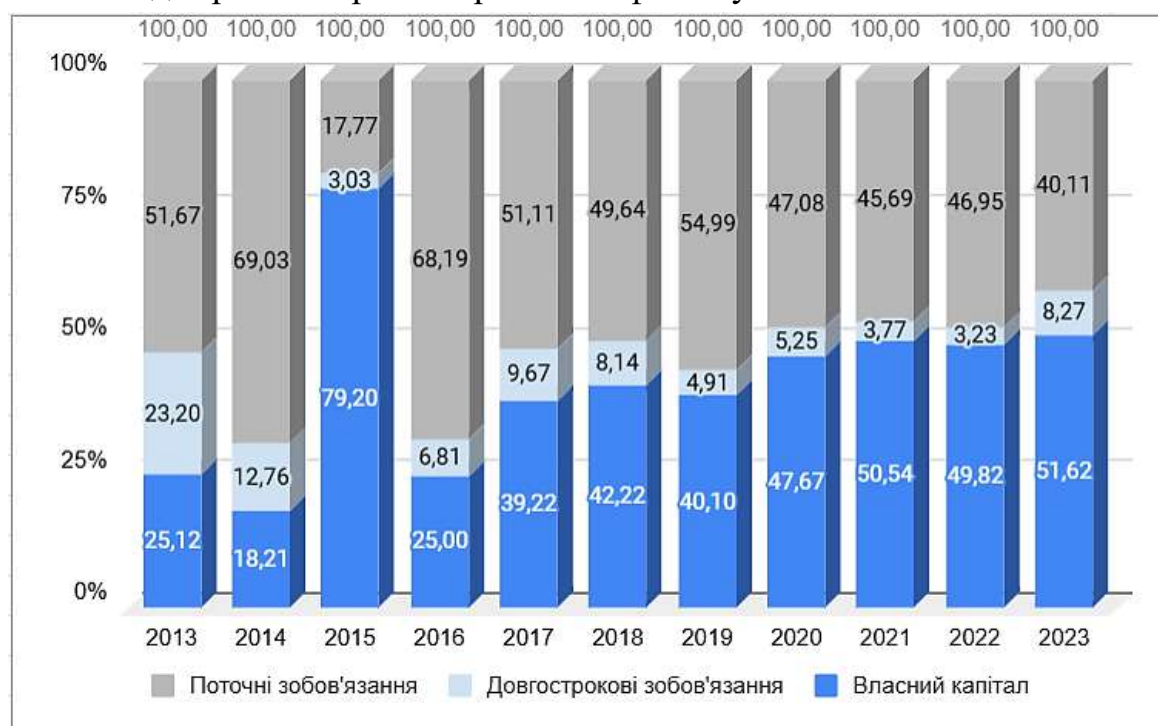


Рис. 3. Структура джерел фінансування підприємств ІТ-сфери України
Джерело: складено автором за даними [7].

Дослідження структури джерел формування фінансових ресурсів підприємств ІТ-сектора України у 2013–2023 рр. свідчать про стійку тенденцію до зростання загального обсягу їхнього капіталу. У 2023 році порівняно з 2013

роком загальний обсяг фінансових ресурсів ІТ-компаній зріс у 6,5 раза – з 18,5 млрд грн до 124,8 млрд грн. При цьому частина власного капіталу збільшується, що є позитивним фактором для фінансової стійкості підприємств.

Так, власний капітал ІТ-підприємств зріс із 4,7 млрд грн у 2013 році до 64,4 млрд грн у 2023 році (більше ніж у 13 разів). Особливо швидке зростання відбулося у 2015 році, коли його обсяг досяг 77 млрд грн, що стало рекордним показником. Таке різке зростання у 15 разів власного капіталу ІТ-компаній у 2015 році порівняно з 2014 роком пояснюється кількома ключовими факторами. По-перше, це девальвація гривні та валютних надходжень. У 2014–2015 роках відбувся стрімкий обвал курсу гривні, що суттєво вплинуло на компанії, які працюють в експортно орієнтованому секторі, зокрема і в ІТ, та отримують дохід в іноземній валюті, а їхні фінансові результати номінуються в гривні. Це призвело до різкого зростання гривневого еквівалентного капіталу підприємств, хоча його реальний приріст був значно меншим.

По-друге, ряд підприємств здійснювали реінвестування прибутків, проводили переоцінку активів, через кризу скорочували свої витрати, а частина ІТ-бізнесів почала реєструвати компанії за кордоном, переводячи кошти в офшори або міжнародні хаби.

Проте у 2016 році структура капіталу стала більш збалансованою, а власний капітал повернувся до реалістичних рівнів. У наступні роки спостерігалось певне вирівнювання ситуації, а стабільне зростання власного капіталу відновилося у 2019 році. У 2021–2023 рр. частка власного капіталу досягла максимального рівня (понад 50 %), що свідчить про поступове зменшення залежності ІТ-підприємств від позикових коштів.

Довгострокові зобов'язання у 2023 році становили 10,3 млрд грн, що в 4,2 раза більше, ніж у 2013 році (2,4 млрд грн), а їхня питома вага в структурі пасивів – 8,27 %. Найбільший стрибок також зафіксовано у 2015 році (майже 3 млрд грн).

Слід зазначити, що основними джерелами залучених коштів вітчизняних ІТ-підприємств є поточні зобов'язання. Їх обсяг у 2023 році зріс до 50 млрд грн, що в 5,2 раза більше, ніж у 2013 році (9,6 млрд грн). У 2022–2023 рр. приріст поточних зобов'язань становив понад 20 %, а їхня питома вага зменшилась і у 2023 році становила 40,11 %.

Отже, частка власного капіталу в загальному обсязі фінансових ресурсів підприємств ІТ-сфери за 10 років значно зросла – з 25 % у 2013 році до 51,6 % у 2023 році, а водночас частка поточних зобов'язань знизилася з 51,7 до 40,1 %, що свідчить про зміцнення фінансової незалежності ІТ-підприємств.

Таким чином, статистичні дані свідчать, що структура джерел фінансування ІТ-підприємств стає більш збалансованою, відбувається нарощення власного капіталу таких суб'єктів господарювання та зменшення їх залежності від залучених коштів, що позитивно впливає на фінансову стійкість

та можливості довгострокового розвитку. Поточні зобов'язання хоч і продовжують відігравати важливу роль у фінансуванні діяльності, але їхня питома вага зменшується, а зростання довгострокових зобов'язань вказує на активне залучення довгострокових інвестицій у розвиток ІТ-галузі.

Далі проведемо оцінювання структури майна підприємств ІТ-сфери. Аналіз структури активів ІТ-підприємств України за період 2013–2023 рр. (рис. 4) свідчить про стійку тенденцію до зростання загального обсягу активів, що є ознакою масштабування діяльності, підвищення фінансового потенціалу та збільшення фінансових можливостей ІТ-сектору. За цей період активи ІТ-компаній збільшилися більше ніж у 8 разів. При цьому динаміка оборотних та необоротних активів демонструє як зміну підходів до управління фінансовими ресурсами, так і вплив зовнішніх економічних факторів.

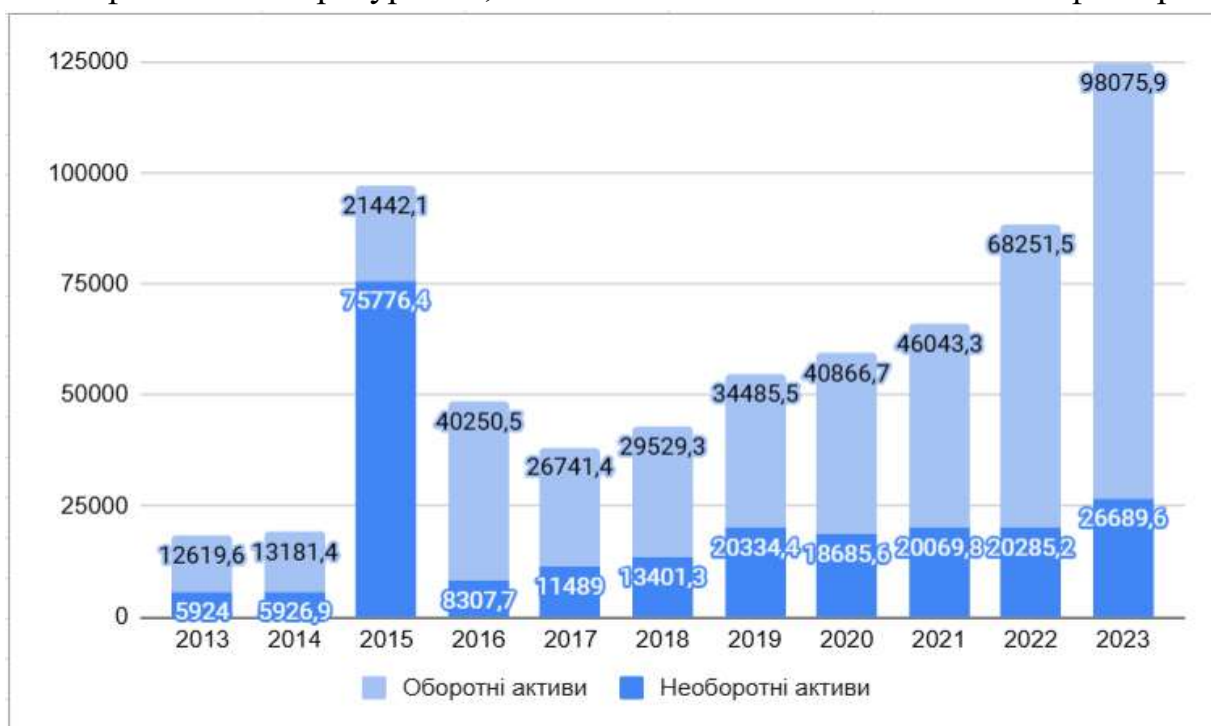


Рис. 4. Активи підприємств ІТ-сфери України

Джерело: складено автором за даними [7].

Особливу увагу привертає 2015 рік, коли відбулося різке зростання активів до 97,2 млрд грн, що насамперед пояснюється девальвацією гривні, яка підвищила гривневий еквівалент валютних активів компаній. У 2022–2023 рр. спостерігався значний приріст, пов'язаний з активним розвитком ІТ-індустрії на тлі глобального запиту на цифрові технології.

Оборотні активи традиційно домінують у структурі активів ІТ-компаній (65–69 %), що є позитивним фактором для мобільності, ліквідності та фінансової стабільності підприємств та забезпечує ключову конкурентну перевагу ІТ-індустрії.

У 2022–2023 рр. частка оборотних активів досягла 77–78 %, що вказує на посилення короткострокової ліквідності компаній в умовах воєнного стану та необхідності швидкого маневрування фінансовими ресурсами.

Невисока частка необоротних активів (31–32 %) пояснюється специфікою ІТ-сектору, адже ІТ-індустрія не вимагає значних капітальних вкладень у фізичні активи, а натомість значна частина інвестицій припадає на нематеріальні активи, такі як програмне забезпечення, патенти, ІТ-розробки тощо. Аномальний стрибок необоротних активів у 2015 році був пов'язаний із валютними факторами, після чого структура активів нормалізувалася.

У 2022–2023 рр. відбулося зниження частки необоротних активів до 21,3 %, що свідчить про збільшення оборотних коштів та грошових резервів, а також про перехід багатьох підприємств на аутсорсингову модель роботи з метою адаптації до кризових умов воєнного часу для зменшення потреб в довгострокових активах.

Одним із важливих джерел формування власних фінансових ресурсів підприємств ІТ-сфери є прибуток (рис. 5). Аналіз фінансових результатів діяльності підприємств ІТ-сектору за 2013–2023 рр. свідчить про суттєву нестабільність показників у перші роки досліджуваного періоду. Зокрема, у 2014–2015 роках спостерігався чистий збиток (-263,8 та -585,0 млн грн), що вказує на складні макроекономічні умови того періоду. Проте починаючи з 2016 року спостерігається стійкий позитивний тренд, коли ситуація суттєво покращується і ІТ-галузь демонструє активний розвиток, який характеризується зростанням прибутку до оподаткування та чистого прибутку ІТ-підприємств.

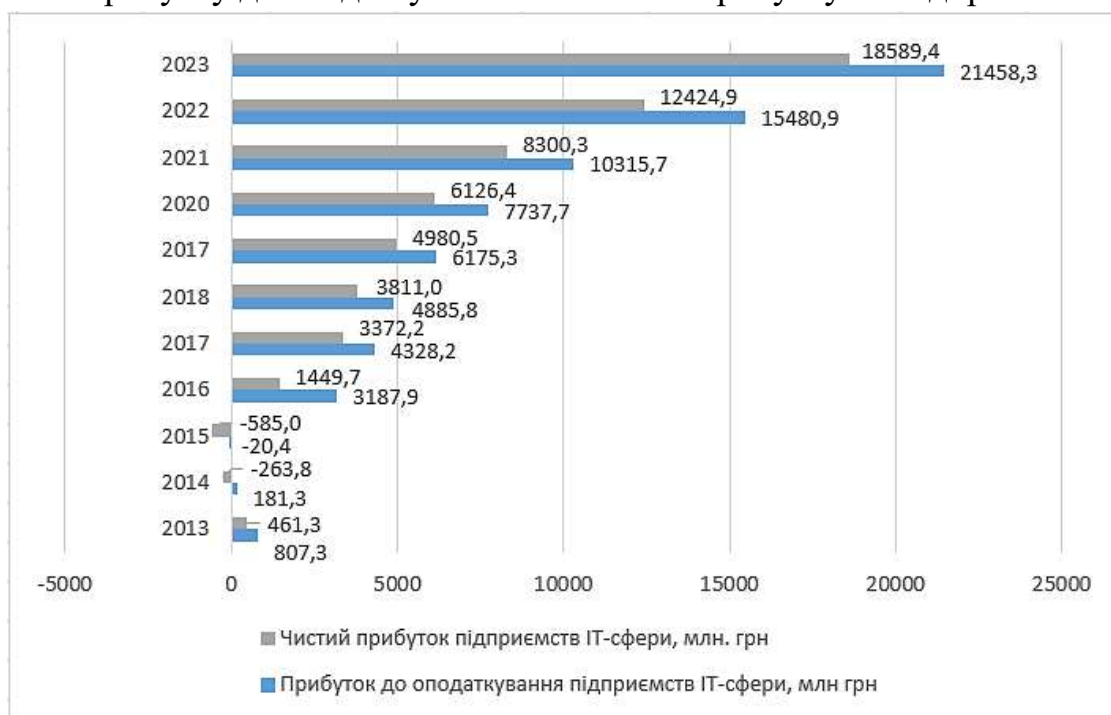


Рис. 5. Прибуток до оподаткування та чистий прибуток підприємств ІТ-сфери України

Джерело: складено автором за даними [7].

Так, з 2017 року розпочався період інтенсивного зростання фінансових показників, що тривав до 2023 року. За 2017–2023 рр. прибуток до оподаткування зріс у 4,96 раза (з 4328,2 млн грн до 21 458,3 млн грн), а чистий

прибуток – у 5,35 раза (з 3372,2 млн грн до 18 589,4 млн грн), що підтверджує високу ефективність функціонування ІТ-сектору. Найбільший приріст зафіксовано у 2021–2023 рр., що свідчить про активний розвиток галузі навіть в умовах воєнного стану та зумовлено високим попитом на ІТ-продукти, цифровізацією бізнес-процесів та швидкою адаптивністю ІТ-сфери до війни та економічної нестабільності.

Аналіз показників рентабельності власного капіталу (ROE) та рентабельності активів (ROA) вітчизняних підприємств за останні роки (рис. 6, 7) свідчить, що загалом вони залишаються на нижчому рівні, ніж аналогічні показники підприємств ІТ-сфери, а у 2022 році навіть набули від’ємного значення. Зокрема, рентабельність власного капіталу підприємств України знизилася з 6,29 до -1,89 %, а рентабельність всього капіталу скоротилася з 21,52 до -6,95 %. Це свідчить про негативний вплив воєнного стану, обмеженості фінансових ресурсів і нестабільності економічного середовища на фінансові результати підприємств.

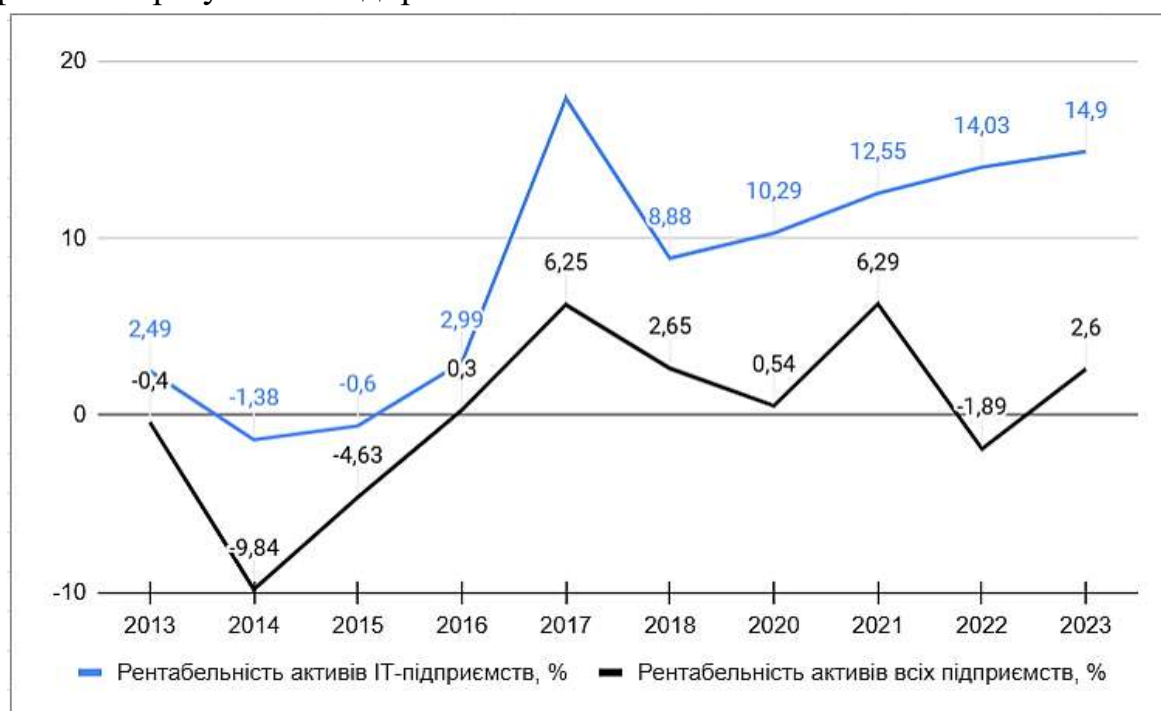


Рис. 6. Рентабельність активів підприємств ІТ-галузі та України
Джерело: складено автором за даними [7].

Водночас зазначені фактори меншою мірою вплинули на рентабельність ІТ-сфери. У 2022 році ІТ-сектор України продемонстрував високу адаптивність та фінансову стійкість на відміну від традиційних секторів економіки, які мали значні втрати у 2022 році. Це можна пояснити рядом причин:

- висока експортна орієнтація ІТ-сектору - більшість українських ІТ-підприємств працюють на зарубіжних ринках, отримуючи дохід у валюті, а через девальвацію гривні у 2022 році їхній валютний виторг у гривневому еквіваленті значно зріс;



Рис. 7. Рентабельність власного капіталу підприємств ІТ-галузі та України

Джерело: складено автором за даними [7].

- гнучкість бізнес-моделі ІТ-підприємств – ІТ-індустрія мінімально залежить від фізичних активів (виробничих площ, логістики, складів), тому прямий вплив бойових дій на підприємства є не таким значним, як в інших сферах діяльності;

- можливість дистанційної роботи – значна кількість працівників ІТ-компаній виїхали за кордон або перейшли на віддалений режим роботи;

- ІТ-сектор не потребує великих операційних витрат, що зменшує фінансові ризики. Так, частина ІТ-підприємств перейшли на аутсорсинг, що дозволило їм зменшити витрати на утримання офісів, комунальні послуги, адміністрування тощо;

- високий запит на ІТ-послуги під час війни - війна сприяла цифровізації багатьох процесів, зокрема в державному секторі та бізнесі, а попит на кібербезпеку, хмарні сервіси, мобільні додатки та військові технології значно зріс;

- велика частина ІТ-фахівців в Україні працює за моделлю ФОП, що дозволяє оптимізувати податкові витрати;

- державна підтримка ІТ-сектора – впровадження Дія.City, спеціального правового режиму в Україні для підтримки ІТ-галузі, що надає певні податкові пільги для компаній.

ІТ-підприємства також демонструють стабільне зростання показника рентабельності активів, який після 2016 року суттєво перевищує загальні середні значення по економіці. У 2023 році він досяг 14,9 %, що свідчить про ефективне використання активів навіть в умовах війни та економічної турбулентності.

Водночас рентабельність активів усіх підприємств має значні коливання, відображаючи загальну макроекономічну нестабільність. Найгірший показник спостерігався у 2014 році (-9,84 %), що пояснюється кризовими явищами в економіці того часу.

Воєнний стан та макроекономічна нестабільність спричинили значні коливання рентабельності власного капіталу в загальному бізнес-секторі, що особливо помітно у 2014 (-39,85 %) та 2022 (-6,95 %) роках. Водночас ІТ-сектор пережив ці кризові періоди з меншими втратами. Підприємства ІТ-сфери в Україні демонструють значно вищий рівень рентабельності власного капіталу у порівнянні з аналогічним показником в цілому по економіці. Так, у 2023 році цей показник склав 28,86 %, тоді як середнє значення по всіх підприємствах становило лише 9,27 %.

Тільки у 2017 році обидва сектори продемонстрували суттєве зростання рентабельності власного капіталу, однак у подальші роки цей показник у вітчизняних підприємств в цілому значно коливався, тоді як ІТ-сектор продовжував стабільний ріст.

Отже, ІТ-підприємства України демонструють більшу стійкість у складних економічних умовах, що зумовлено гнучкістю їхньої бізнес-моделі, можливістю працювати дистанційно або за межами України та меншими ризиками, пов'язаними з ІТ-інфраструктурою. Водночас загалом підприємства країни залишаються значно більш вразливими до зовнішніх чинників, що підтверджується значними коливаннями рентабельності активів і власного капіталу протягом досліджуваних періодів.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можемо констатувати, що ІТ-компанії мають певні особливості фінансової структури, які відрізняють їх від підприємств традиційних секторів економіки (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика фінансової структури підприємств ІТ-сфери

Критерій	Підприємства ІТ-сфери	Підприємства традиційних галузей економіки
Основне джерело доходів	Інтелектуальна власність, програмне забезпечення, комп'ютерні послуги	Фізичне виробництво, продаж товарів
Структура капіталу	Висока частка венчурного та власного капіталу	Значна частка банківських кредитів та інших позикових коштів
Оборотні активи	Висока ліквідність, невеликі обсяги запасів	Великі обсяги запасів товарно-матеріальних цінностей, висока частка дебіторської заборгованості
Необоротні активи	Основні активи – це нематеріальні активи (патенти, програмне забезпечення та ін.)	Значна частина активів мають фізичну форму (будівлі, обладнання тощо)
Джерела інвестицій	Венчурне фінансування, гранти, краудфандинг, державні програми підтримки	Банківські кредити, лізинг, державні програми підтримки
Операційні витрати	Основна стаття витрат – фонд оплати праці	Витрати на сировину, логістику, інші витрати на виробництво

Джерело: складено автором.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати основні напрями підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємств ІТ-сфери, що сприятимуть підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності ІТ-компаній в умовах цифрової економіки:

- оптимізація структури фінансування - збалансоване співвідношення власного та позикового капіталу для мінімізації боргового навантаження; диверсифікація джерел фінансування, використання венчурних капіталовкладень, грантів, краудфандингу та інше;

- контроль прибутковості та підвищення рентабельності бізнесу - регулярний фінансовий моніторинг ключових фінансових показників (ROA, ROE, EBITDA тощо) для виявлення низькорентабельних напрямків діяльності;

- автоматизація фінансового менеджменту - використання FinTech-рішень, ERP-систем та цифрових платформ для контролю за фінансами, покращення управління грошовими потоками та фінансового планування на підприємстві;

- оптимізація управління оборотними активами - підтримка оптимального рівня грошових резервів, ефективне управління дебіторською заборгованістю шляхом використання системи моніторингу платежів, CRM-рішень та швидких платіжних інструментів для мінімізації прострочених платежів;

- контроль операційних витрат;

- реінвестування прибутку в розвиток та інновації;

- використання грантових програм і державної підтримки - залучення коштів через Дія.City, міжнародні програми фінансування та партнерські ініціативи;

- збільшення інвестицій в людський капітал – враховуючи кадрову залежність ІТ-сфери, компанії повинні постійно інвестувати в навчання і мотивацію персоналу та утримання ключових спеціалістів;

- управління валютними ризиками - хеджування валютних ризиків, застосування сучасних фінансових інструментів для страхування валютних коливань;

- управління фінансовою безпекою та розвиток фінансової кібербезпеки для мінімізації ризиків шахрайств шляхом впровадження різних систем захисту фінансових транзакцій, використання блокчейн-технологій та ін.

Висновки і пропозиції. Таким чином, проведений аналіз продемонстрував, що ІТ-підприємства мають гнучку фінансову структуру, яка дозволяє їм ефективно працювати в умовах макроекономічної нестабільності, залучати інвестиції, швидко масштабувати діяльність та адаптуватися до змін ринкового середовища. Водночас висока залежність від інтелектуальних ресурсів та венчурного фінансування вимагає грамотного управління фінансовими ресурсами для забезпечення сталого розвитку.

ІТ-компанії, що неефективно використовують фінансові ресурси, стикаються з такими ризиками, як:

- нестача ліквідності – неправильне планування фінансових потоків може призвести до нестачі грошових коштів та касових розривів;
- надмірна кредитна залежність – високий рівень боргового навантаження стає загрозою у кризові періоди;
- відтік кваліфікованих кадрів – низькі інвестиції у персонал призводять до зниження конкурентоспроможності підприємств;
- податкові ризики – в ІТ-секторі України діють спеціальні режими оподаткування (Дія.City, ФОП-модель), і зміна податкової політики може вплинути на фінансову стабільність компаній.

Отже, ефективне використання фінансових ресурсів є фундаментом сталого розвитку підприємств ІТ-сфери. Комплексний підхід до фінансового управління, що включає оптимізацію структури капіталу, контроль рентабельності, інвестиційну стратегію та управління ризиками, дозволяє ІТ-компаніям забезпечити фінансову стійкість навіть у кризові періоди; підвищити конкурентоспроможність завдяки продуктивному використанню фінансових ресурсів; формувати стратегічний потенціал для довгострокового розвитку, інновацій та міжнародної експансії.

Список використаних джерел

1. Оцінка фінансового потенціалу підприємств ІТ-галузі в Україні / Н. Г. Виговська, А. Ю. Полчанов, І. В. Литвинчук, О. А. Виговська, О. Ю. Полчанов // Економіка, управління та адміністрування. – 2022. – № 3(101). – С. 81–86. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-3\(101\)-81-86](https://doi.org/10.26642/ema-2022-3(101)-81-86).
2. Задорожнюк Н. О. Перспективні напрями розвитку ІТ-галузі в Україні / Н. О. Задорожнюк // Економіка: реалії часу. – 2019. – № 6 (46). – С. 77–84. DOI: 10.5281/zenodo.3877558.
3. КВЕДди для ІТ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://itaccounting.com.ua/kvedi>.
4. Лоскоріх Г. Л. Характерні риси діяльності ІТ-підприємств: обліковий аспект / Г. Л. Лоскоріх // Проблеми системного підходу в економіці. – 2021. – № 3 (83). – С. 72–77. DOI: 10.32782/2520-2200/2021-3-10.
5. Малій О. Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти / О. Г. Малій // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2016. – № 2. – С. 71–74.
6. Нечипоренко А. В. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Нечипоренко, А. О. Рибалкіна // Ефективна економіка. – 2020. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8361>.
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
8. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/>.

9. Поддєрьогін А., Білик М., Буряк Л. Фінанси підприємств : підручник / за ред. А. Поддєрьогіна. – 4-те вид. – Київ: КНЕУ, 2002. – 571 с.

10. Чуй І. Р., Мицак О. В. Особливості управління фінансами суб'єктів бізнесу ІТ-сектора / І. Р. Чуй, О. В. Мицак // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. – 2023. – Вип. 74. (Економічні науки). – С. 92-101. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74>.

11. Шевченко В.О. Напрямки використання фінансових ресурсів підприємств [Електронний ресурс] / В. О. Шевченко // Фінансове право. – 2014. – № 5. – С. 126-133. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evpe_2014_5_24.

References

1. Vyhovska, N.H., Polchanov, A.Iu., Lytvynchuk, I.V., Vyhovska, O.A., Polchanov, O.Iu. (2022). Otsinka finansovoho potentsialu pidpriemstv IT-haluzi v Ukraini [Assessment of the financial potential of IT industry enterprises in Ukraine]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, management and administration*, (3(101)), 81–86. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-3\(101\)-81-86](https://doi.org/10.26642/ema-2022-3(101)-81-86).

2. Zadorozhniuk, N.O. (2019). Perspektyvni napriamy rozvytku IT-haluzi v Ukraini [Promising directions of development of the IT industry in Ukraine]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: realities of time*, (6(46)), 77–84. DOI:10.5281/zenodo.3877558.

3. KVEDy dlia IT [KVEDs for IT]. (n.d.). <https://itaccounting.com.ua/kvedi>.

4. Loskorikh, H.L. (2021). Kharakterni rysy diialnosti IT-pidpriemstv: oblikovy aspekt [Characteristic features of the activities of IT enterprises: accounting aspect]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of a systems approach in economics*, (3(83)), 72–77. DOI: 10.32782/2520-2200/2021-3-10.

5. Malii, O.H. (2016). Finansovi resursy pidpriemstv ta dzherela yikh formuvannia: teoretychni aspekty [Financial resources of enterprises and sources of their formation: theoretical aspects]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky – Actual problems of innovative economy*, (2), 71–74.

6. Nechyporenko, A.V., Rybalkina, A.O. (2020). Teoretychni aspekty formuvannia ta vykorystannia finansovykh resursiv pidpriemstva [Theoretical aspects of the formation and use of financial resources of an enterprise]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (11). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8361>.

7. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). <https://www.ukrstat.gov.ua>.

8. Ofitsiyni sait Natsionalnoho banku Ukrainy [Official website of the National Bank of Ukraine]. (n.d.). <https://bank.gov.ua/>.

9. Poddierohin, A., Bilyk, M., Buriak, L. (2002). *Finansy pidpriemstv [Finance of enterprises]*. Vol. 4. KNEU.

10. Chui, I.R., Mytsak, O.V. (2023). Osoblyvosti upravlinnia finansamy subiektiv biznesu IT-sektora [Peculiarities of financial management of business entities of the IT sector]. *Visnyk Lvivskoho torhovelnno-ekonomichnoho universytetu – Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics*, 74, 92-101. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74>.

11. Shevchenko, V.O. (2014). Napriamky vykorystannia finansovykh resursiv pidpriemstv [Directions of use of financial resources of enterprises]. *Finansove pravo – Financial law*, (5), 126–133. http://nbuv.gov.ua/UJRN/evpe_2014_5_24.

Отримано 12.01.2025

UDC 658.15:[334:004]

Olha Kalchenko

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: onkalchenko.2014@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7120-9843>

ResearcherID: [H-2185-2014](https://orcid.org/0000-0002-7120-9843). **Scopus Author ID:** [57220056099](https://orcid.org/0000-0002-7120-9843)

Serhii Lesun

PhD student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: serhii.lesun@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-0096-3077>

ECONOMIC AND STATISTICAL STUDY OF THE EFFICIENCY OF FINANCIAL RESOURCES USE BY IT ENTERPRISES

Rational and efficient use of financial resources is one of the key determinants of sustainable development of business entities in the information technology sector. In the context of increasing globalisation, active digital transformation and growing technological competition, financial sustainability of IT companies and their ability to effectively manage financial resources are of particular significance, which in turn creates the basis for stable growth in investment in innovative development areas and adaptation to changing domestic and external economic conditions. In this regard, the study of theoretical, methodological and applied aspects of assessing mechanisms of formation and use of financial resources of IT enterprises, as well as substantiation of directions for improving efficiency of their management, is of particular relevance.

In the article, the author analyses export potential of the IT sector of Ukraine and identifies its current trends and prospects for development; conducts comprehensive study of the specifics of formation of financial resources of domestic IT enterprises and identifies peculiarities of the structure of sources of financing of IT companies. The structure of the property of IT enterprises is assessed; current trends in the volume of pre-tax profit and net profit of IT companies are analysed. The comparative analysis of return on assets and return on equity of IT companies and Ukrainian enterprises in general has made it possible to formulate reasons for financial stability and high adaptability of IT companies, unlike traditional sectors of the economy, to military operations and general macroeconomic instability in recent years. Also, in the article, features of the financial structure that distinguish IT companies from enterprises of traditional sectors of the economy are identified and main directions of improving efficiency of financial resources management of IT enterprises are formulated.

Keywords: *IT companies; IT industry; financial resources; equity; debt; assets; profitability; profit.*

Fig.: 7. Table: 1. References: 11.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-437-445](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-437-445)

УДК 005.21:[336.71:004]

JEL Classification: G21; O32

Денис Ярославович Ринжук

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: denija9191@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-1735-4093>

Ігор Леонідович Шпірнов

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: shpirnovil@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-1106-1195>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

У статті розглянуто основні теоретичні аспекти управління цифровою трансформацією банківських установ на основі стратегічного управління. Розглянуто та узагальнено основні підходи до визначення сутності поняття «цифрова трансформація». Визначено базові елементи цифрової трансформації. Проаналізовано стан впровадження цифрових технологій економічним сектором. Проаналізовано особливості цифровізації банківського сектору. Розглянуто основні форми цифрової трансформації фінансових установ, таких як перетворення клієнтського простору, трансформація бізнес-процесів і трансформація бізнес-моделей. Визначено сукупність проблем, з якими стикаються банки під час впровадження цифрових технологій. Розглянуто сутність розробки корпоративної стратегії цифровізації банку. Визначено місце корпоративної стратегії цифровізації банку в системі стратегічного управління процесами цифрової трансформації. Розглянуто основні етапи розробки корпоративної стратегії цифровізації банку.

Ключові слова: банківська система; банківський сектор; стратегія; стратегічне управління; корпоративна стратегія; цифровізація; цифрова трансформація.

Рис.: 3. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Базис будь-яких трансформаційних процесів формують зміни, ключовим аспектом яких є нові підходи до управління та ведення підприємницької діяльності. Це стосується і фінансових установ, оскільки функціонування банківської системи відбувається під впливом факторів мінливості зовнішнього середовища одночасно з економічною нестабільністю та підвищеними ризиками. Важливим чинником, що формує нову парадигму управління фінансовими установами, є потреби клієнтів, що змінюються під впливом цифровізації та досягнень НТП. Швидкість задоволення потреб клієнтів, оперативність надання фінансових послуг зумовлюють підвищення рівня лояльності до цифрових технологій. Цифрові технології дозволяють підвищити швидкість та зручність обслуговування клієнтів, що у свою чергу сприяє зміцненню відносин між банками та клієнтами. Отже, перед банківськими установами постає питання переходу на новий формат діяльності на основі впровадження сучасних інформаційних

технологій та інноваційних методів управління для забезпечення стратегічної конкурентоспроможності на ринку. Проведення фінансовими установами заходів щодо адаптації до нових цифрових умов формує нові стандарти у сфері банківського підприємництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифрова трансформація та управління впровадженням цифрових технологій у діяльність підприємств та організацій, у тому числі й фінансових установ, активно досліджуються провідними вітчизняними вченими. Доцільно відзначити внесок таких науковців, як О. Копилова [1], О. Береславська [2], Л. Бондаренко [3], Н. Панченко [4], Р. Мирошник [5], С. Реверчук [6], А. Болдова, А. Болдов [7] та ін. Основною темою досліджень є інноваційна діяльність банківських установ в умовах диджиталізації економіки, державне регулювання процесами фінансової диджиталізації, вплив процесів диджиталізації на ринок фінансових послуг в Україні та світі. Проте сучасний стан трансформаційних процесів, що відбуваються в економічній сфері та суспільстві, функціонування банків в умовах високого ризику ставить завдання пошуку нових управлінських підходів до управління диджиталізацією банківської сфери, що актуалізує питання досліджень у цьому напрямку.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на наукові роботи вчених у напрямку цифровізації фінансових установ, використання цифрових технологій для підвищення їхньої ефективної роботи, питання наукового обґрунтування саме стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ обґрунтовані недостатньо.

Метою статті є удосконалення існуючих теоретичних аспектів управління цифровою трансформацією банківських установ на засадах стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформація банківського сектора передбачає активне використання банками цифрових технологій для удосконалення існуючих бізнес-процесів та підвищення ефективності процесу надання послуг населенню та юридичним особам. Специфікою цифрової трансформації є переведення бізнес-процесів у режим онлайн, що особливо активізувався під час пандемічних процесів. Цифровізація банківських послуг призводить до скорочення їхньої собівартості на 40-60 %, проте призводить до скорочення кількості філій [8].

Аналіз досліджень у сфері цифрової трансформації (рис. 1) дозволяє зробити висновок про широкий спектр тлумачень сутності цього феномену, проте спільним у більшості дослідників є інноваційність, радикальність, революційність процесів впровадження цифрових технологій та їхній безумовний вплив на отримання як економічних, так і соціальних ефектів.



Рис. 1. Узагальнення підходів до визначення поняття
«цифрова трансформація»

Джерело: сформовано за [8-9].

Отже, з огляду на вищезазначене можемо зробити висновок про основні базові елементи цифрової трансформації:

- удосконалення операційної діяльності;
- удосконалення існуючих банківських продуктів;
- робота з клієнтами в напрямку максимального задоволення запитів і потреб;
- надання нових можливостей персоналу для реалізації функцій.

Цифрова трансформація формується на нових принципах відносин між суб'єктами бізнесу, між владою і населенням, організаціями та споживачами товарів і послуг, в основі яких закладено використання таких інструментів, як хмарні сховища, Інтернет речей, цифрові платформи, технології блокчейн і т. ін.

Найбільш популярними цифровими технологіями, що використовуються у сучасній економічній сфері за даними 2021-2022 рр., є BigData, цифрові платформи та хмарні обчислення (рис. 2).

Пріоритетом цифрової трансформації банків виступає краще розуміння клієнтів. Оскільки як для населення, так і для організацій і підприємств ключовим у банківському обслуговуванні є доступність і зручність, банківський сектор в умовах цифрової економіки має запропонувати споживачам якісні

та доступні послуги, що відповідають трендам сучасності та інноваційності. Зазначимо, що загалом банківський сектор активно розвивається, збільшуючи свій цифровий портфель. Поступово в банківській сфері запроваджуються послуги, що спираються на використання інформації із соціальних мереж та надання яких стає можливим завдяки використанню мобільних пристроїв, додатків та внутрішніх даних.

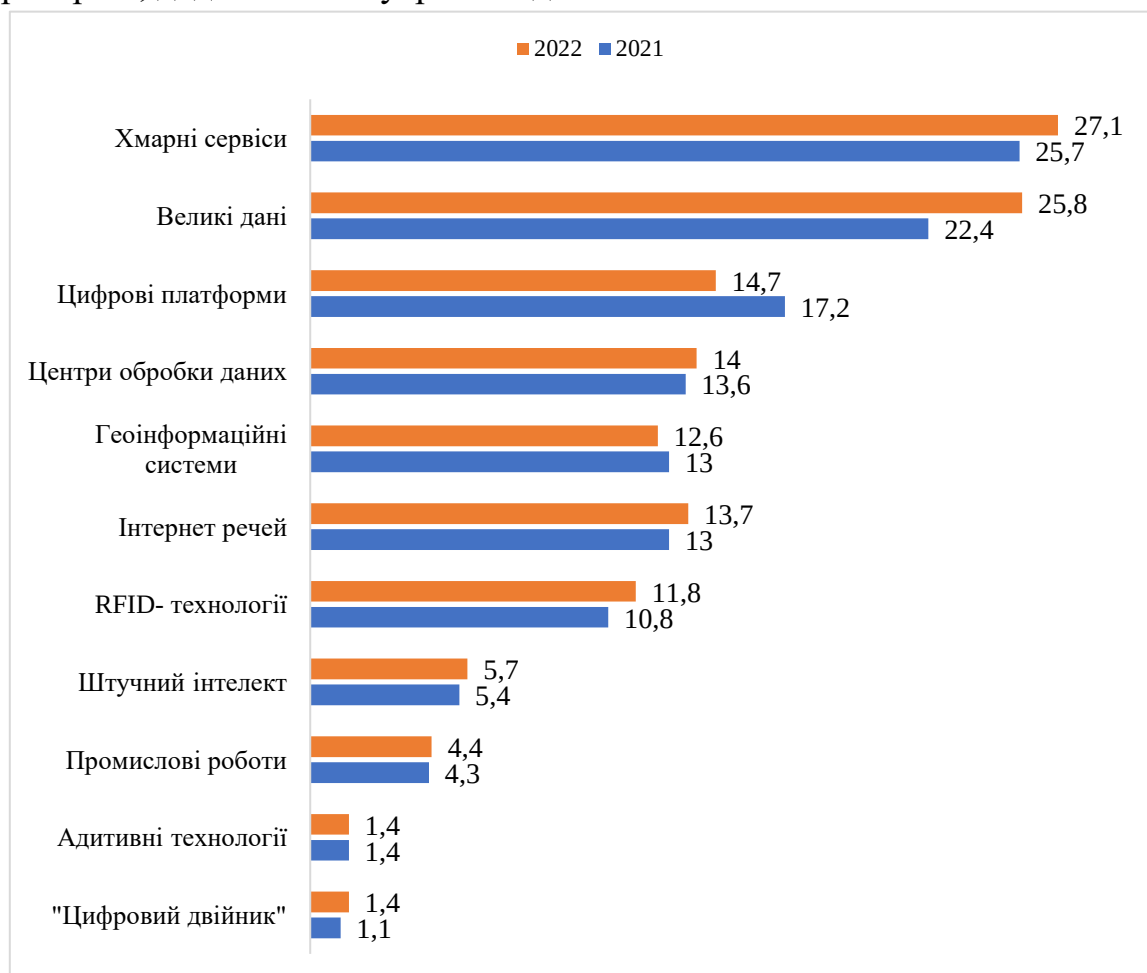


Рис. 2. Впровадження цифрових технологій підприємствами та організаціями у 2021-2022 рр.

Джерело: [10].

Експерти розрізняють такі популярні форми цифрової трансформації банківських установ:

1. Перетворення клієнтського досвіду. Використання у ролі цифрових інструментів соціальних мереж на основі розвинених цифрових навичок та спеціальних знаньсвих компетенцій дозволяє швидко зрозуміти переваги клієнтів та дозволити експортувати дані для використання в майбутньому.

2. Трансформація бізнес-процесів. Використання автоматизованих процесів дозволяє керівникам підприємств зосередитись на стратегічних процесах, підвищуючи таким чином їхню ефективність та сприяючи подальшому розвитку бізнесу. Цифрові технології дозволяють налагодити роботу поза офісом,

сприяючи швидкій та ефективній комунікації та полегшенню співпраці. Особливо цей процес набув обертів під час пандемії та активізував роботу банківських установ як на внутрішньому, так і на міжнародному фінансових ринках.

3. Трансформація бізнес-моделей. Використання цифрових технологій відбувається одночасно зі змінами в менталітеті та досвіді споживача, що призводить до оцифрування доступності продуктів та послуг, а також формування нових управлінських підходів, пов'язаних з операційною діяльністю банку. Зміни у суспільно-економічних процесах, що охопили людство, а саме лібералізація капіталу, інновації, нові технології у сфері цифрових послуг, вплинули на зміст портфеля банківських послуг та умови функціонування банків. Важливим є дотримання глобальних стандартів цифрової трансформації, що передбачають постійне вдосконалення банками цифрових сервісів для адаптації в умовах конкурентної боротьби [7-9].

Нині вітчизняні банки активно підтримують цифровий тренд, проте стикаються із низкою проблем, до основних з яких належать:

- частина банків виходять на новий технологічний рівень, оновлюючи лише деякі напрямки своєї діяльності та не розглядаючи важливість модернізації всієї системи бізнес-процесів, що в подальшому здатне сформувати стійкі конкурентні переваги;

- топменеджменту банківських установ не вистачає кваліфікаційних навичок, що формує проблему важливості єдиного сприйняття сутності трансформаційних процесів на всіх управлінських рівнях.

Проте впровадження цифрових технологій у діяльність банківських установ має певні недоліки. Оскільки цифрові технології передбачають вміння володіння мобільними пристроями та навички користування певними мобільними додатками та спеціалізованими програмними продуктами, частина населення, а саме споживачі похилого віку, мають труднощі із використанням онлайн-ресурсів, в той час, як певна частина банків (наприклад, Монобанк) працюють лише на мобільних цифрових платформах та повністю сфокусовані на дистанційному обслуговуванні без наявності територіальних відділень для роботи із клієнтами. Водночас для підтримки певного рівня конкурентоспроможності банкам треба вміти передбачити очікування клієнтів та врахувати, що для сучасного клієнта іноді складно задовольнити його цифрові потреби.

На цифровому портфелі послуг має базуватись стратегія розвитку банку, метою якої є створення якісного цифрового продукту, здійснення наскрізної взаємодії з клієнтом, розробка фінансової екосистеми партнерів, дистанційна взаємодія з регулятором, застосування бізнес-інкубаторів. Управління банківськими установами в епоху цифрових трансформацій на основі методології стратегування має спиратись на ієрархію стратегій із врахуванням національних, регіональних та галузевих пріоритетів. Врахування стратегічних завдань вищого рівня дає змогу забезпечити ефективну взаємодію представників уп-

равління різного рівня. Так, на корпоративному рівні стратегія цифрової трансформації окремої банківської установи відображає пріоритети, цілі, завдання, ключові заходи, які мають бути реалізовані в рамках комплексного перетворення установи та активізації процесів інтеграції у цифрову економіку. Проте під час формування корпоративної цифрової стратегії банку слід врахувати національний та регіональний аспект щодо рівня безпеки, можливостей державної підтримки, інструментів нормативно-правового забезпечення. Це передбачає інтенсивну взаємодію між фінансовими установами та органами державної і регіональної влади. На основі інтеграції всіх рівнів стратегічного управління цифровою трансформацією стає можливим сформувати ефективну корпоративну стратегію (рис. 3).



Рис. 3. Ієрархія стратегічного управління цифровізацією банківського сектору

Джерело: розроблено авторами.

Управління цифровою трансформацією банківських установ є пріоритетним напрямком розвитку в умовах сьогодення. Відповідно результативність корпоративної стратегії цифрової трансформації залежить від поставлених цілей і завдань та визначення подальших ефективних шляхів реалізації комплексних напрямків. Отже, для розробки корпоративної стра-

тегії цифровізації стають важливими аналіз та прогнозування стану зовнішнього та внутрішнього середовища із врахуванням цінностей та інтересів суспільства та потенційних споживачів.

Проведений аналіз є основою для формулювання місії банківської установи в контексті процесів цифровізації. Має бути наголошено увагу на регіональному аспекті, цінності та унікальності установи для жителів окремого регіону. Важливими при цьому є визначення ідеології, принципів та пріоритетів. Центральне місце у баченні компанії займають стратегічні пріоритети, тому що на них концентруються її основні ресурси. Пріоритети також є векторами вибору цілей та завдань компанії [8].

Стратегічне планування передбачає досягнення таких цілей та реалізацію таких пріоритетів, які не закладені очевидним чином у теперішньому, та їх досягнення передбачає якісне перетворення реальності. Інакше такі цілі не можуть бути зараховані до розряду стратегічних [9]. На цьому етапі доцільно говорити про розробку принципів та пріоритетів стратегії, направлених на забезпечення конкурентних переваг банківської установи, що корелюються із поставленими цілями та завданнями. Саме під час встановлення завдань формується система кількісних та якісних критеріїв стратегії, а також оціночних показників функціонування банку в умовах впровадження цифрових технологій. Реалізація етапу стратегічного планування відбувається відповідно до ресурсних лімітів та чинника часу.

Висновки та пропозиції. Використання цифрових технологій є рушійним чинником змін, оскільки ці процеси охоплюють як економічну сферу, так і процеси державного управління. Наслідки та експоненційні темпи цифрових трансформацій вимагають як відповідних дій в системі управління компаніями та організаціями, так і глобального лідерства для переосмислення цілей розвитку та постановки нових завдань. Таким чином, поділ на елементи та аналіз корпоративних стратегій цифрової трансформації банківських установ дозволяють виявити особливості фундаментальної зміни їхніх бізнес-моделей, а також специфіку цільового бачення їх діяльності та процесів у стратегічній перспективі [8]. Подальшим трендом стратегічного управління цифровізацією в банківських установах має стати залучення банків до ESG-трансформації, що передбачає стійкий розвиток комерційної діяльності на основі принципів відповідального ставлення до навколишнього середовища, соціальної відповідальності та забезпечення якості корпоративного управління банківською установою.

Список використаних джерел

1. Копилова О. В. Діджиталізація банківського сектору України – виклики та перспективи / О. В. Копилова, Ю. В. Пічугіна, К. О. Гончар // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47>.

2. Береславська О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації / О. Береславська // Економіка та суспільство. – 2024. – № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>.
3. Бондаренко Л. Особливості діджитал-трансформації банківського сектору України / Л. Бондаренко, А. Подарин // Економіка та суспільство. – 2022. – № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-28>.
4. Панченко Н. Інновації у банківській діяльності в умовах воєнного стану / Н. Панченко, В. Балацька, С. Татяніна // Молодий вчений. – 2023. – № 5. – С. 160–163.
5. Мірошник Р. О. Діджиталізація банківської системи України в сучасних умовах / Р. О. Мірошник, І. В. Кухта // Економіка та суспільство. – 2023. – № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-39>.
6. Реверчук С. К. Особливості розвитку та державного регулювання ринку банківських послуг України в умовах цифровізації / С. К. Реверчук, О. І. Творидло // Економічний простір. – 2022. – № 179. – С. 12–18.
7. Болдова А. А. Діджиталізація банківських сервісів як передумова подальшого розвитку фінансового простору України / А. А. Болдова, А. О. Болдов // Економіка та суспільство. – 2022. – № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-8>.
8. Bernini F. The digitalization-reputation link: a multiple case-study on Italian banking groups / F. Bernini, P. Ferretti, A. Angelini // *Meditari Accountancy Research*. – 2022. – № 30(4). – Pp. 1210–1240.
9. Vives X. Digital Disruption in Banking / X. Vives // *Annual Review of Financial Economics*. – 2019. – № 11(1). – Pp. 243–272.
10. *European Commission*. (2024). 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-digitalcompass-2030_en.pdf.

References

1. Kopylova, O.V., Pichuhina, Y.V., Honchar, K.O. (2023). Didzhytalizatsiia bankivskoho sektoru Ukrainy – vyklyky ta perspektyvy [Digitization of the banking sector of Ukraine – challenges and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47>.
2. Bereslavska, O. (2024). Transformatsiia bankivskykh posluh v umovakh tsyfrovizatsii [Transformation of banking services in conditions of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>.
3. Bondarenko, L., Podaryn, A. (2022). Osoblyvosti didzhytal-transformatsii bankivskoho sektoru Ukrainy [Features of the digital transformation of the banking sector of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-28>.
4. Panchenko, N., Balatska, V., Tatianina, S. (2023). Innovatsii u bankivskii diialnosti v umovakh voiennoho stanu [Innovations in banking under martial law]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 5, 160–163.
5. Miroshnyk, R.O., Kukhta, I.V. (2023). Didzhytalizatsiia bankivskoi systemy Ukrainy v suchasnykh umovakh [Digitization of the banking system of Ukraine in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-39>.
6. Reverchuk, S.K., Tvorydlo, O.I. (2022). Osoblyvosti rozvytku ta derzhavnoho rehuliuвання rynku bankivskykh posluh Ukrainy v umovakh tsyfrovizatsii. [Peculiarities of the development and state regulation of the banking services market of Ukraine in conditions of digitalization]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 179, 12–18.
7. Boldova, A.A., & Boldov, A.O. (2022). Digitalization of banking services as a prerequisite for further development of the financial space of Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-8>.

8. Bernini, F., Ferretti, P., Angelini, A. (2022). The digitalization-reputation link: a multiple case-study on Italian banking groups. *Meditari Accountancy Research*, (30(4)), 1210–1240.
9. Vives, X. (2019). Digital Disruption in Banking. *Annual Review of Financial Economics*, (11(1)), 243–272.
10. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. European Commission. (n.d.). https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-digitalcompass-2030_en.pdf.

Отримано 09.02.2025

UDC 005.21:[336.71:004]

Denys Rynzhuk

Postgraduate

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: denija9191@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-1735-4093>

Ihor Shpirnov

Postgraduate

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: shpirnovil@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-1106-1195>

STRATEGIC MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF BANKING SECTOR INSTITUTIONS

The article considers the main theoretical aspects of managing the digital transformation of banking institutions based on strategic management. The main approaches to defining the essence of the concept of "digital transformation" have been considered and generalized, the main aspects of this phenomenon have been indicated, such as innovation, radicality, revolutionariness, the importance of the influence of digital technologies on obtaining both economic and social effects have been substantiated. The basic elements of digital transformation have been determined such as: improving operational activities; improving existing banking products; working with clients to maximize satisfaction of requests and needs; providing new opportunities for personnel to perform functions. The state of implementation of digital technologies by the economic sector has been analyzed. It has been noted that digital transformation is formed on new principles of relationships between business entities, between authorities and the population, organizations and consumers of goods and services, which are based on the use of such tools as cloud storage, the Internet of Things, digital platforms, blockchain technologies, etc. The features of digitalization of the banking sector have been analyzed. The main forms of digital transformation of financial institutions have been considered, such as the transformation of the client space, the transformation of business processes and the transformation of business models. The set of problems that banks face when implementing digital technologies has been determined. The essence of developing a corporate strategy for digitalization of a bank has been considered, the purpose of which is to create a high-quality digital product, implement end-to-end interaction with the client, develop a financial ecosystem of partners, remote interaction with the regulator, and use business incubators. The place of the corporate strategy for digitalization of a bank in the system of strategic management of digital transformation processes has been determined. It has been considered the main stages of developing a corporate strategy for digitalization of a bank.

Keywords: banking system; banking sector; strategy; strategic management; corporate strategy; digitalization; digital transformation.

Fig.: 3. References: 10.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-446-455](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-446-455)

УДК 330:332

JEL Classification: O18; O39; O53

Наталія Миколаївна Чийпеш

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: natalija.chiipesh@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2790-2878>

Максим Тодорович Михайлюк

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: max.mykhailiuk85@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-7149-7603>

Сергій Васильович Попов

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: direkt.popov@gmail.com.ua.
ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0001-1645-9444>

**ТЕХНОЛОГІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ
БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ**

У статті розглянуто основні теоретико-прикладні аспекти використання сучасних маркетингових цифрових технологій у діяльності банківських установ. Визначено та охарактеризовано специфіку функціонального, технологічного та комплексного підходів. Розглянуто сучасні трендові інструменти цифрового маркетингу у банківській сфері. Відповідно до рейтингу популярності щодо використання в банківській сфері проаналізовано сутність штучного інтелекту, хмарних технологій та великих даних як сучасних інструментів цифрового маркетингу. Розглянуто пріоритетні напрямки розвитку цифрового маркетингу на основі вищезазначених інструментів, такі як social media marketing, контент-маркетинг, нативна реклама, автоматизація маркетингу, відео-маркетинг та ін. Для ефективного застосування цифрового маркетингу як інструменту забезпечення розвитку банківського бізнесу запропоновано сукупність управлінських дій, що включає в себе наступні етапи: формування та координація цілей, вибір цільової аудиторії та формування портрету споживача, формування шляху покупця та його поведінки, розробка маркетингового плану, моніторинг зворотного зв'язку, метрика та коригування.

Ключові слова: банківська сфера; банківські послуги; маркетинг; цифровізація; цифрові технології; цифровий маркетинг; штучний інтелект.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Зростання конкуренції на ринку фінансових послуг вимагає від банківських установ формування нової системи управлінських методів та підходів, що ґрунтуються на ефективній маркетинговій діяльності. Процеси цифрової трансформації у банківській сфері не лише змінюють якість надання послуг фінансовими установами, а і впливають на організаційну побудову ринку банківських послуг, формування нових підходів до інституалізації функціонування банківських структур на основі технологій цифрового маркетингу (digital marketing). Концепція ґрунтується на впровадженні інформаційних технологій для пошуку нових ринків та нових

споживачів банківських послуг та сприяє підвищенню ефективності діяльності банку та зміцненню його конкурентної позиції на ринку. Маркетингове управління сприяє збереженню попиту на банківські продукти і послуги, а також підтримці кредитної активності на ринку. Враховуючи поширеність технологій цифрового маркетингу, важливим є швидкість та комплексність впровадження відповідних інструментів, здатність адаптації організаційної структури банку до процесів цифрової трансформації, що обумовлює актуальність наукових досліджень в цьому напрямку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Використання технологій цифрового маркетингу найбільш повно відображено у працях таких дослідників, як М. Окландер [1], Л. Дибчук [2], Л. Бабаченко [3], О. Марчук [4], Л. Капінус [5], В. Рубан [6] та ін. У своїх дослідженнях автори відображають основні теоретичні та прикладні підходи до застосування технологій цифрового маркетингу у поточному та стратегічному аспектах, акцентують увагу на основних каналах та інструментах, що використовуються в цифровому маркетингу. Проте необхідність розробки та впровадження заходів із підтримки конкурентоспроможності банківських установ вимагає використання нових управлінських технологій, що мають відповідати сучасним трендам в економічній і технологічній сферах, а саме становленню цифрової економіки та активній цифровізації бізнес-процесів.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Виділення недосліджених частин загальної проблеми враховуючи вже наявні наукові розробки в напрямку маркетингової діяльності банківських установ питання використання інструментів цифрового маркетингу в їхній роботі поки що досліджені фрагментарно й недостатньо детально.

Метою статті є узагальнення існуючих теоретичних аспектів впровадження технологій цифрового маркетингу в діяльність банківських установ та розробка ефективних дій щодо управління процесом надання фінансових послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. За сьогоднішніх умов цифровізація національної економіки ставить перед банківською системою нові виклики щодо впровадження та просування інтернет-послуг, що актуалізує прикладні аспекти використання цифрового маркетингу та цифрових бізнес-комунікацій банківських установ. Завдяки цифровізації банки здатні сформувати унікальну маркетингову політику, що є дієвим інструментом розвитку в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

В умовах цифрових трансформацій класичний маркетинг як функція управління організаціями еволюціонує до нової форми розвитку – інтерактивного маркетингу, що активно використовує інструменти мережевого аналізу, комплекс маркетинг-мікс на основі застосування цифрових технологій та техніки ділового спілкування. Зміни, що відбуваються на ринку банківських послуг, поява нових пріоритетів розвитку сприяли формуванню нових

підходів в управлінні комунікаціями та мережевою взаємодією на основі новітніх цифрових досягнень. У результаті поширеним напрямом наукових досліджень стає цифровий маркетинг, основні підходи до визначення його сутності надано в табл. 1.

Таблиця 1

Підходи до визначення сутності цифрового маркетингу

Науковець	Визначення
Окландер М. А., Романенко О. О.	Цифровий маркетинг – це вид маркетингової діяльності, що за цифровими каналами цифровими методами дає змогу адресно взаємодіяти з цільовими сегментами ринку у віртуальному та реальному середовищах. Цифровий маркетинг – це весь комплекс маркетингових дій у сучасному світі [1].
Дибчук Л. В., Паночишин Ю. М.	Цифровий маркетинг є видом маркетингової діяльності, який за цифровими каналами цифровими методами дозволяє адресно взаємодіяти з цільовими сегментами ринку у віртуальному та реальному середовищах [2].
Бабаченко Л. В., Москаленко В. А., Марченко А. О.	Digital-marketing (діджитал маркетинг, цифровий маркетинг) – це використання цифрових технологій для просування компанії і залучення споживачів. Даний вид маркетингу використовується на радіо, в мобільних технологіях, телебаченні, середовищі Інтернет [3].
Марчук О.	Комплексний підхід до просування банку, його продуктів у цифровому середовищі, а також охоплює офлайн-споживачів [4].
Рубан В.	Комплекс методів та інструментів у діяльності банку, які використовують цифрові інформаційні технології для досягнення його маркетингових цілей [6].

Джерело: сформовано авторами.

Аналіз існуючих теоретичних підходів у контексті актуальності досліджуваної проблеми дозволяє їх класифікувати таким чином. Функціональний підхід визначає цифровий маркетинг як інструмент банківської діяльності, реалізація якого дозволяє надавати банківські послуги через цифрові канали з метою формування комунікацій з учасниками фінансового ринку. Технологічний підхід розглядає цифровий маркетинг у контексті впровадження і використання цифрових інформаційно-комунікаційних технологій при реалізації маркетингової функції банку, що визначає пріоритетність технологічних засобів при реалізації завдань. Комплексний підхід розглядає цифровий маркетинг у ролі як реальної, так і віртуальної складової маркетингового середовища з метою надання пакета банківських послуг.

Інструментами цифрового маркетингу називають технології, які дозволяють банкам та іншим компаніям безпосередньо спілкуватися зі своїми потенційними та фактичними споживачами. Банками використовується широкий спектр інструментів, кожен із яких має свої слабкі та сильні сторони, особливості застосування, проте основною їхньою характеристикою є комунікація (рис. 1).

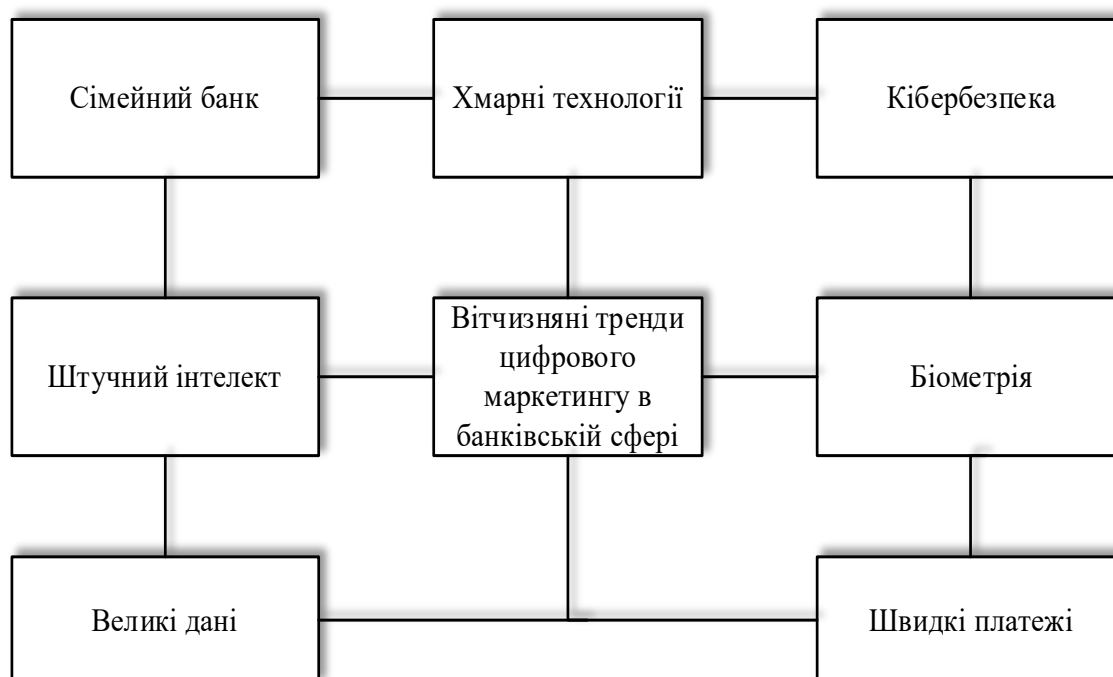


Рис. 1. Сучасні трендові інструменти цифрового маркетингу в банківській сфері

Джерело: сформовано авторами за [3-6].

Сутність зазначених інструментів ґрунтується на таких напрямках. До першої групи більшість експертів відносять традиційні цифрові технології – великі дані, автоматизацію бізнес-процесів на основі відповідного програмного забезпечення, персоналізація, цифрова багатоканальність. Друга група інструментів включає технології штучного інтелекту, машинне навчання та хмарні технології.

За рейтингом найбільш популярним інструментом цифрового маркетингу є технології великих даних, основний напрям використання яких – аналіз клієнтської поведінки та тенденцій її змін під впливом коливань фінансового ринку. При цьому активно застосовуються такі технології, як SEO (Search Engine Optimization), SEM (Search Engine Marketing), SERM (Search Engine Reputation Management) [7], що дозволяє банкам розширювати комунікаційний процес за допомогою сайтів та онлайн-реклами власних продуктів. Великі масиви даних дають змогу розуміти запити клієнтів та розробляти точкові маркетингові проекти, оптимізувати рекламну кампанію.

На другому місці за розповсюдженістю знаходяться технології штучного інтелекту, які дозволяють виявляти інтереси та вподобання споживачів, використовувати персоналізацію даних, посилювати лояльність клієнтів, класифікувати клієнтів за їхніми вподобаннями із розробкою відповідних інструментів заохочення, формувати основні канали транзакцій для посилення комунікаційної взаємодії. Штучний інтелект застосовується для обробки та

аналізу великих даних клієнтів, що дозволяє прогнозувати поведінку та автоматизувати рутинні процеси через SMM1, SMO2, та вірусний маркетинг [8]. За допомогою штучного інтелекту здійснюється:

- глибока персоналізація клієнтських даних, прикладом чого є ретаргетинг, e-mail маркетинг;
- прогнозування можливостей щодо реалізації послуг за допомогою контекстної реклами та RTB (real-time bidding);
- автоматизація маркетингових процесів, в основі чого лежить вірусний маркетинг, що сприяє підвищенню конкуренції та рівня довіри клієнтів до даного банку, SMM та SMO, що дозволяє залучити додаткових клієнтів [9].

Третє місце в рейтингу популярності займають хмарні технології, а саме управління клієнтською базою на основі e-mail маркетингу, контекстної реклами, ретаргетингу. Хмарний маркетинг – це технологія управління конкурентоспроможністю банку, що дає змогу отримати інформацію про стан загальної та продуктової хмарної зрілості, виявити перспективні галузі для розвитку та пріоритетні банківські продукти, що мають попит та дозволяють вирішувати складні бізнес-задачі. Використання хмарних технологій сприяє швидкому процесу прийняття рішень, централізованому управлінню даними, розподілу ресурсів та пристосуванню до змін зовнішніх умов функціонування банку.

Практика застосування технологій цифрового маркетингу охоплює широкий спектр комунікацій. У зв'язку із цим у сучасному фінансовому середовищі визначились пріоритетні напрямки розвитку цифрового маркетингу на основі вищеназваних інструментів, серед яких доцільно виокремити такі:

1. Social media marketing – основним завданням цієї технології є створення облікових записів на платформах соціальних мереж, що дозволяє збільшити цільову аудиторію та активізувати просування банківських продуктів, підтримувати позитивний імідж банку та сформувати ефективну комунікаційну мережу.

2. Контент-маркетинг – створення цінного та цікавого контенту, метою якого є інформування про бренд банку та формування лояльності клієнтів.

3. Нативна реклама – розповсюдження платних оголошень в соціальних мережах, пошуковій системі, а також спонсорованих повідомлень для виключення негативних емоцій у клієнта шляхом акцентуванні уваги на зображеннях.

4. Автоматизація маркетингу – використання технологій автоматизації при реалізації конкретних маркетингових напрямків діяльності. Перевагами підходу є персоналізація із використання контенту, використання штучного інтелекту та машинного навчання в електронній пошті, контент-маркетингу та SEO [10].

5. Email-маркетинг – використання електронної пошти для розсилки рекламних повідомлень для налагодження відносин зі споживачами та зміцнення взаємодії.

6. Відеомаркетинг - створення емоційного зв'язку з потенційними клієнтами для наочності рекламної інформації та її кращого сприйняття.

7. Вірусний маркетинг є популярним управлінським підходом, що допомагає просувати банківські продукти та формувати імідж банку. Використовується з метою швидкого поширення інформації про бренд на розважальних контентах та в соціальних мережах.

8. Вхідний маркетинг. Використовує нав'язливу рекламу для привернення уваги споживачів та формування певного рівня довіри під час вирішення проблем.

9. SMS-маркетинг. Використовує короткі текстові повідомлення для просування товарів та послуг банку, є відносно дешевим інструментом, який дозволяє охопити велику аудиторію наявних та потенційних споживачів та сформувати певний рівень лояльності.

10. Партнерський маркетинг – використання іміджу, популярності та авторитету відомих осіб для популяризації бренду банку та популяризації продуктів і послуг.

Використання зазначених підходів окремо або в комплексі дозволяє розширити коло потенційних клієнтів, забезпечити зростання продажів продуктів і послуг, підвищити рівень конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку, покращити його імідж, налаштувати ефективну комунікацію з клієнтами та партнерами.

Для ефективного застосування цифрового маркетингу як інструменту забезпечення розвитку банківського бізнесу може бути реалізована така послідовність управлінських дій (рис. 2).

1. Формування та координація цілей – передбачає розробку стратегічних і тактичних цілей маркетингової діяльності банку на основі використання цифрових технологій та їхнє узгодження зі стратегією розвитку банку. Даний напрям включає в себе розуміння потреб та інтересів цільової аудиторії, визначення орієнтирів діяльності та показників ефективності. Найновіші технології цифрового маркетингу, а саме система управління взаємовідносинами з клієнтами та інструменти аналітики дозволяють отримати цінну інформацію для координації цілей та контролю за процесом розвитку банківського бізнесу.

2. Вибір цільової аудиторії та формування портрета споживача передбачає налагодження ефективної комунікації із клієнтом на основі досліджень його вподобань, захоплень, проблем, соціально-демографічних параметрів. Використання при цьому технологій штучного інтелекту для створення оптимального портрета покупця дозволяє банку отримати чітку візуалізацію для формування подальших дієвих напрямків роботи в клієнтському середовищі.

3. Формування шляху покупця та його поведінки, що передбачає визначення основних чинників впливу на поведінку клієнтів на основі аналітики

штучного інтелекту та нейронних мереж. Прогнозування зміни поведінки клієнта дозволяє розробити своєчасні адаптивні заходи розвитку, розробити нові продукти та виявити послуги, що втрачають актуальність з боку споживача. Нові інструменти цифрового маркетингу, зокрема, предикативна аналітика та механізми рекомендацій дозволяють виявити шлях покупця на ринку банківських послуг та можливість реагувати у режимі реального часу.

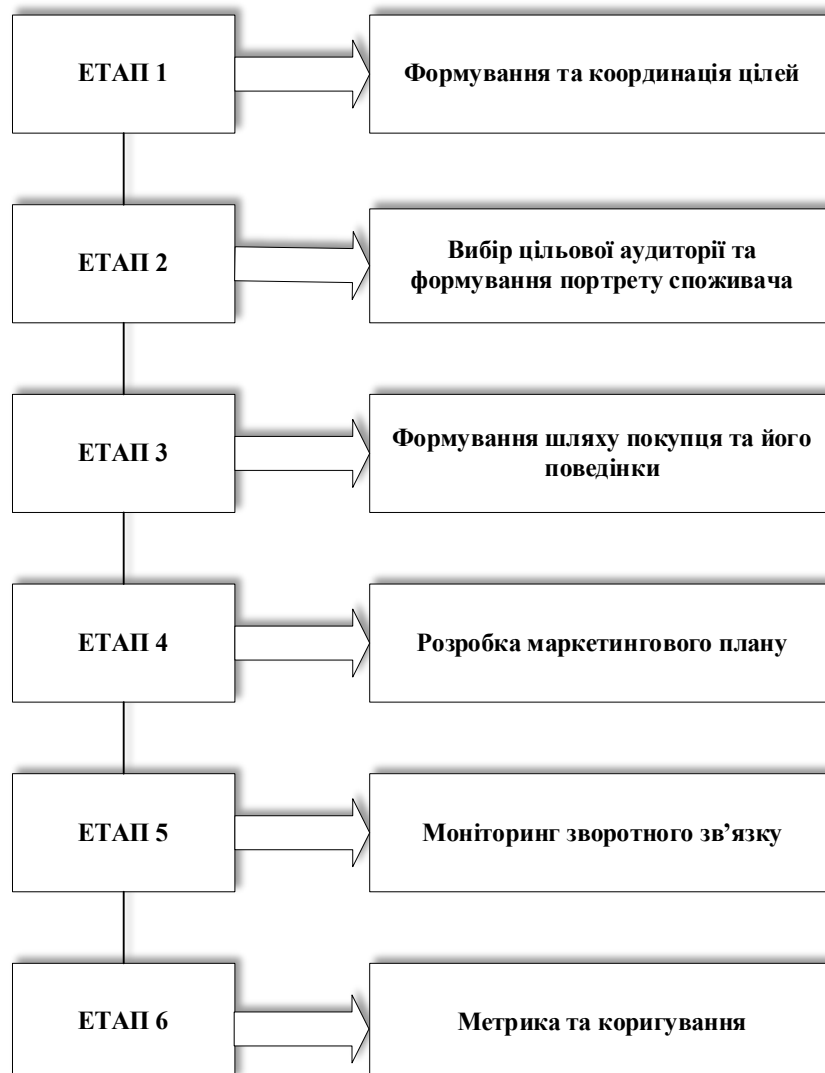


Рис. 2. Етапи управління впровадженням технологій цифрового маркетингу в діяльність банку

Джерело: розробка авторами.

4. Розробка маркетингового плану, який окреслює маркетингові стратегії, тактики та прогнозні результати протягом певного періоду.

5. Моніторинг зворотного зв'язку. Є ключовим елементом у формуванні маркетингової політики банку, оскільки дозволяє виявити відповідність між запровадженими маркетинговими заходами та отриманим результатом у вигляді фінансових показників діяльності банку, а в подальшому створює пла-

тформу для визначення напрямків для вдосконалення. Використання технологій управління іміджем банку та платформ зворотного зв'язку із клієнтами дає змогу аналізувати запити й потреби споживачів. На основі моніторингу зворотного зв'язку стає можливим ефективно вдосконалення стратегії цифрового маркетингу та покращення клієнтського досвіду.

6. Метрика та коригування. Використання технологій цифрового маркетингу має вимірюватись показниками ефективності, що стає можливим завдяки інструментам цифрової аналітики та платформ автоматизації маркетингу. В результаті банк отримує інформацію про відвідуваність вебсайту, залученість та ефективність банківського бізнесу. Аналіз показників ефективності сприяє коригуванню прийнятих рішень, розробці актуальних напрямків подальшого розвитку, оптимізації зусиль в напрямку цифровізації та адаптації подальших стратегічних напрямків роботи до потреб споживачів. Аналіз ефективності має враховувати одночасні напрямки щодо роботи із персоналом банку в напрямку підвищення рівня кваліфікації, отримання нових компетентностей у сфері цифровізації, а також формування відповідного рівня корпоративної культури.

Висновки та пропозиції. Сучасний стан економічної кризи, в якому відбувається функціонування вітчизняної банківської системи, та зростаюча конкуренція між банками викликають необхідність перегляду існуючої політики управління маркетингом та впровадження нових технологій, за допомогою яких банк буде здатен збільшити кількість потенційних споживачів та утримати існуючу частку ринку. Наявні інструменти цифрового маркетингу на ринку банківських послуг мають ефект при обслуговуванні клієнтів та налагодженні комунікацій між елементами зовнішнього та внутрішнього середовища банківської установи, забезпечують безперервну взаємодію із споживачами послуг, що сприяє отриманню конкурентоспроможної позиції на ринку та максимізації прибутку. Враховуючи зростання кількості користувачів мережею Інтернет, поширення знань та навичок у сфері використання цифрових технологій серед різних верств населення, вдосконалення процесу електронних комунікацій банки мають значні перспективи щодо розширення ринкового сегмента та підвищення рівня обізнаності бренду.

Список використаних джерел

1. Окландер М. А. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу / М. А. Окландер, О. О. Романенко // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2015. – № 12. – С. 362–371.
2. Дибчук Л. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі маркетингових комунікацій / Л. В. Дибчук // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Серія: Економічні науки. – 2018. – № 21. – С. 106–111.
3. Бабаченко Л. В., Москаленко В. А., Марченко А. О. Сучасні тенденції застосування інструментів digitalmarketing в діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Л. В. Бабаченко, В. А. Москаленко, А. О. Марченко // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2019. – Вип. 4 (104). – С. 20–29. – Режим доступу: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/6787>.

4. Марчук О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління / О. Марчук // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 17. – С. 296-299.
5. Капінус Л. В. Маркетингова діджитал-стратегія розвитку послуг / Л. В. Капінус, В. Ю. Шиліна, О. О. Лелека // Київський економічний науковий журнал. – 2023. – № 1. – С. 15-21.
6. Рубан В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання / В. Рубан // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2017. – Вип. 2-2(08). – С. 20-25.
7. Digital-маркетинг в умовах війни: тренди та головні виклики [Електронний ресурс] // UAmaster. 11.04.2025. – Режим доступу: <https://blog.uamaster.com/digital-marketyng-v-umovah-vijny-trendy-ta-golovni-vyklyky/>.
8. Маркетингова стратегія під час війни та воєнного стану [Електронний ресурс] // Dinanta marketing. – Режим доступу: <https://dinanta.com/blog/marketing-during-war>.
9. Discover the consumer trends taking over 2024. GWI [Electronic resource]. – Accessed mode: https://www.gwi.com/connectingthedots?utm_campaign=FY24_CC_ALL_GL_CTD&utm_source=Kepios_articles&utm_medium=Web.
10. 5 трендів інтернет-маркетингу в 2024 році [Електронний ресурс] // KeepinCRM. 30.03.2025. – Режим доступу: <https://keepincrm.com/onlinemarketing-trends-2024>.

References

1. Oklander, M.A., Romanenko, O.O. (2015) Spetsyfichni vidminnosti tsyvrovoho marketynhu vid Internetmarketynhu [Specific differences in digital marketing from internet marketing]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute”*, (12), 362–371.
2. Dybchuk, L.V. (2018) Suchasni instrumenty tsyvrovoho marketynhu v systemi marketynhovyykh komunikatsii [Modern tools of digital marketing in the system of marketing communications]. *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu. Seriya: Ekonomichni nauky – Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 21, 106–111.
3. Babachenko, L.V., Moskalenko, V.A., Marchenko, A.O. (2019). Suchasni tendentsii zastosuvannya instrumentiv digital-marketing v diialnosti pidpriemstva [Modern trends in the use of digital marketing tools in enterprise activity]. *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomoria – Bulletin of Agricultural Science of the Black Sea Region*, 4(104), 20-29. <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/6787>.
4. Marchuk, O. (2018). Tsyfrovyi marketynh yak innovatsiinyi instrument upravlinnia [Digital marketing as an innovative management tool]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 17, 296-299.
5. Kapinus, L.V., Shylina, V.Iu., Leleka, O.O. (2023). Marketynhova didzhytal-stratehiia rozvytku posluh [Marketing digital strategy for the development of services]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, 1, 15-21.
6. Ruban, V. (2017). Tsyfrovyi marketynh: rol ta osoblyvosti vykorystannia [Digital marketing: role and features of use]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii – Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*, 2-2(08), 20-25.
7. Digital-marketynh v umovakh viiny: trendy ta holovni vyklyky [Digital marketing in war conditions: trends and main challenges]. (11.04.2025). *UAmaster*. <https://blog.uamaster.com/digital-marketyng-v-umovahvijny-trendy-ta-golovni-vyklyky/>.
8. Marketynhova stratehiia pid chas viiny ta voiennoho stanu [Marketing strategy during war and martial law]. (n.d.). *Dinanta marketing*. <https://dinanta.com/blog/marketing-during-war>.
9. Discover the consumer trends taking over 2024. (2024) *GWI*. https://www.gwi.com/connectingthedots?utm_campaign=FY24_CC_ALL_GL_CTD&utm_source=Kepios_articles&utm_medium=Web.

10. 5 trendiv internet-marketynhu v 2024 rotsi [5 internet marketing trends in 2024]. (30.03.2025). *KeepinCRM*. <https://keepincrm.com/online-marketing-trends-2024>.

Отримано 17.02.2025

UDC 330:332

Nataliia Chyipesh

Postgraduate Student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: natalija.chyipesh@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2790-2878>

Maksym Mykhailiuk

Postgraduate Student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: max.mykhailiuk85@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-7149-7603>

Serhii Popov

Postgraduate Student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: direkt.popov@gmail.com.ua.

ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0001-1645-9444>

**DIGITAL MARKETING TECHNOLOGIES
IN THE ACTIVITIES OF BANKING INSTITUTIONS**

The article considers the main theoretical and applied aspects of the use of modern marketing digital technologies in the activities of banking institutions. The growing competition in the financial services market requires banking institutions to form a new system of management methods and approaches based on effective marketing activities. The purpose of the article is to generalize the existing theoretical aspects of the implementation of digital marketing technologies in the activities of banking institutions and develop effective actions to manage the process of providing financial services. To achieve the set goal, general scientific methods of cognition of phenomena and processes have been used: induction and deduction methods - to clarify the relationship between the process of implementing digital technologies and the functioning of the marketing system; methods of system analysis and generalization to systematize existing scientific approaches, used theoretical sources and scientific literature; graphical method - to reflect the theoretical and methodological material of the study. The main theoretical approaches to determining the essence of the concept of "digital marketing" have been investigated and generalized. The specifics of functional, technological and complex approaches has been determined and characterized. The modern trend tools of digital marketing in the banking sector are considered. In accordance with the popularity rating for use in the banking sector, the essence of artificial intelligence, cloud technologies and big data as modern digital marketing tools has been analyzed. The priority areas of digital marketing development based on the above-mentioned tools were considered, such as social media marketing, content marketing, native advertising, marketing automation, video marketing, etc. For the effective use of digital marketing as a tool for ensuring the development of the banking business, it has been proposed a set of management actions, which includes the following stages: formation and coordination of goals, selection of the target audience and formation of a consumer portrait, formation of the buyer's path and his behavior, development of a marketing plan, monitoring feedback, metrics and adjustments.

Keywords: banking sector; banking services; marketing; digitalization; digital technologies; digital marketing artificial intelligence.

Fig.: 2. Table: 1. References: 10.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-456-464](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-456-464)

УДК 336.22

JEL Classification: H20

Олександр Васильович Чирва

аспірант кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки

ДВНЗ МФУ «Державний податковий університет» (Ірпінь, Україна)

E-mail: avchirva@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5925-1212>

МАКРОЕКОНОМІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НЕПРЯМОГО ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ

У статті проведено дослідження макроекономічних умов формування системи непрямого оподаткування в Україні. Показано, що суттєвий вплив на формування податкової системи та її невід'ємної складової – системи непрямого оподаткування – здійснювали екзогенні шоки. З огляду на це відбувається наростання структурної диспропорції в системі непрямого оподаткування. Ця диспропорція полягає в переважанні оподаткування продукції і товарів імпортного виробництва над вітчизняними товарами. Тому є необхідність врахування при подальшому розвитку складових вітчизняної системи оподаткування всіх і соціально-економічних обставин, і реалій місця та часу.

Ключові слова: ПДВ; акцизний податок; непрямі податки; податкова система; макроекономічні тенденції; екзогенні шоки.

Рис.: 4. Бібл.: 9.

Постанова проблеми. Розвиток системи оподаткування безпосередньо пов'язаний із розвитком економіки. Макроекономічні умови, що визначаються показниками економічного зростання, інфляції, інвестицій, зайнятості, державного боргу тощо, характеризують не лише стан економічної безпеки держави, а також безпосередньо впливають на податкові надходження і податкову політику держави. Тому необхідно стисло розглянути ключові тенденції в цій сфері для того, щоб розуміти, у якому ширшому контексті відбувалось формування та розвиток вітчизняної системи непрямого оподаткування.

Податок на додану вартість (далі ПДВ) та акцизний податок є базовими складовими системи непрямого оподаткування, яка своєю чергою є основою системи державних фінансів більшості країн світу. Тому дослідження умов формування та розвитку системи непрямого оподаткування в Україні становить вагомe наукове та практичне значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема розвитку української системи непрямого оподаткування вітчизняними науковцями розглядається здебільшого в контексті визначення напрямів гармонізації, елементів податків з відповідними податковими директивами ЄС [1; 5; 6; 9]. Підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС зобов'язує Україну рухатись у напрямку гармонізації норм і положень вітчизняного податкового законодавства з *acquis communautaire*, У Звіті Європейської комісії щодо прогресу України в межах Пакета розширення фактично відбувається дотримання цього ж методологічного підходу [10].

Проте цілком очевидно, що вагомий вплив на розвиток вітчизняної системи непрямого оподаткування справляє соціально-економічна динаміка, макроекономічні умови й тенденції розвитку в самій Україні, а також специфіка економіки, екзогенні, ендогенні економічні та безпекові шоки.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. З огляду на це, дослідження впливу зовнішніх та внутрішніх економічних та безпекових шоків являє собою вагомий науковий інтерес, адже вектори подальшого розвитку державної податкової політики має відбуватись з урахуванням усіх ризиків та загроз.

Мета статті. Метою статті є комплексний аналіз макроекономічних умов формування та розвитку системи непрямого оподаткування в Україні.

Виклад основних результатів дослідження. Впродовж 2000-2024 рр. частка непрямих податків у загальній структурі податкових надходжень Зведеного бюджету України зросла з 30 до 36 % [2]. Ця тенденція зростання частки непрямих податків у загальній структурі системи оподаткування протягом цього періоду часу характерна для більшості країн ЄС й особливо для країн східноєвропейського регіону. Це зумовлено тим, що непрямі податки стали ключовим елементом фіскальної системи, оскільки протягом цього періоду в цих країнах поступово зростали ставки податків та розширювалась база оподаткування.

На рис. 1 представлена динаміка індексу фізичного обсягу ВВП у відсотках до попереднього року, річного індексу споживчих цін (інфляція) та середньорічного курсу гривні щодо основної валюти зовнішньоекономічних розрахунків – долара США. З неї простежується періодизація етапів економічного розвитку відповідно за критерієм зовнішніх (екзогенних) шоків. Зокрема, ми бачимо, фізичне скорочення обсягу вітчизняного ВВП відбувалось внаслідок чотирьох шоків: 1) глобальна рецесія 2008-2009 рр.; 2) анексія АР Крим та окремих територій Донецької та Луганської областей у 2014 рр.; 3) глобальні обмежувальні заходи внаслідок пандемії COVID-19 у 2019-2020 рр.; 4) початок повномасштабної війни на території України у 2022 р.

Спільною рисою цих кризових періодів є зростання інфляції та курсу американського долара. Така особливість динаміки макроекономічних параметрів зумовлена специфікою вітчизняної економіки, її структурою та місцем у міжнародній системі торгівлі та поділу праці. Українська економіка є енергоємною сировинною економікою відкритого типу з хронічним досить великим дефіцитом платіжного балансу, тому динаміка наведених показників, як-то інфляція та курс долара США, засвідчує наявність існуючих ризиків та загроз.

Періоди сприятливої зовнішньоекономічної кон'юнктури, стійкого попиту на продукцію вітчизняного АПК, добувної промисловості, характеризуються стабільними темпами зростання ВВП, наприклад протягом 2000-2008 рр., та достатнім рівнем податкових надходжень до Державного бюджету України.

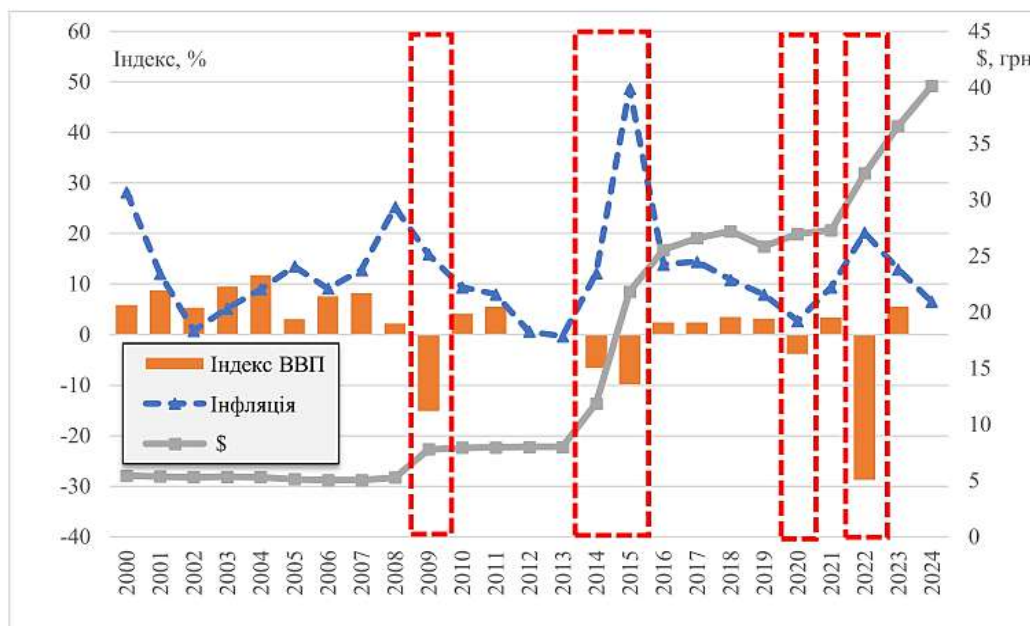


Рис. 1. Динаміка індексу фізичного обсягу ВВП, індексу споживчих цін та курсу долара США, 2000-2024 рр.

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистик та Національного банку України.

Протягом 2000-2025 рр. українська економіка зазнає чотири великих екзогенних шоки, що негативним чином відбиваються на динаміці соціально-економічного розвитку країни. В усіх випадках ми бачимо скорочення фізичного обсягу ВВП України. Хоча природа цих впливів є різною, в усіх випадках ми можемо констатувати суттєве зростання фіскальних ризиків - недостатніх податкових надходжень при наповненні ЗБУ. У свою чергу, неспроможність держави фінансування публічні видатки ставить під загрозу соціальну та економічну безпеку країни.

Говорячи про наслідки екзогенних шоків для економіки та доходів ЗБУ, слід зазначити, що у випадку 2008-2009 рр. та 2019-2020 рр. падіння темпів реального приросту податкових надходжень було зумовлено зменшенням ВВП внаслідок дії негативних економічних чинників. Зокрема, глобальна фінансова криза 2008 р. призвела до відтоку капіталів з української економіки та погіршення кон'юнктури на сировинну продукції вітчизняного виробництва на зовнішніх ринках. У 2009 р. реальний ВВП України скоротився на 14,8 %. У 2019-2020 рр. внаслідок дії стримуючих заходів - локдауну, ізоляція людей, обмеження на подорожі, закриття підприємств, порушення ланцюгів міжнародної торгівлі і постачання – у більшості країн світу, у тому числі в Україні реальний ВВП скорочується на 4 %.

У 2014 - 2015 рр. та у 2022 р. внаслідок військової агресії проти України відбувається скорочення фізичного обсягу ВВП ми бачимо відповідне скорочення бази оподаткування непрямих податків (рис. 2). Тому війна в Укра-

їні є одним з найбільших зовнішніх шоків, який має прямий вплив на динаміку ВВП. Війна призводить до руйнувань інфраструктури, відтоку капіталу, скорочення робочої сили та інші негативні економічні наслідки. Це значно знижує виробничі можливості та економічний потенціал країни. Війна підвищує невизначеність і ризики, що зменшує інвестиційну привабливість України як для внутрішніх, так і для міжнародних інвесторів.

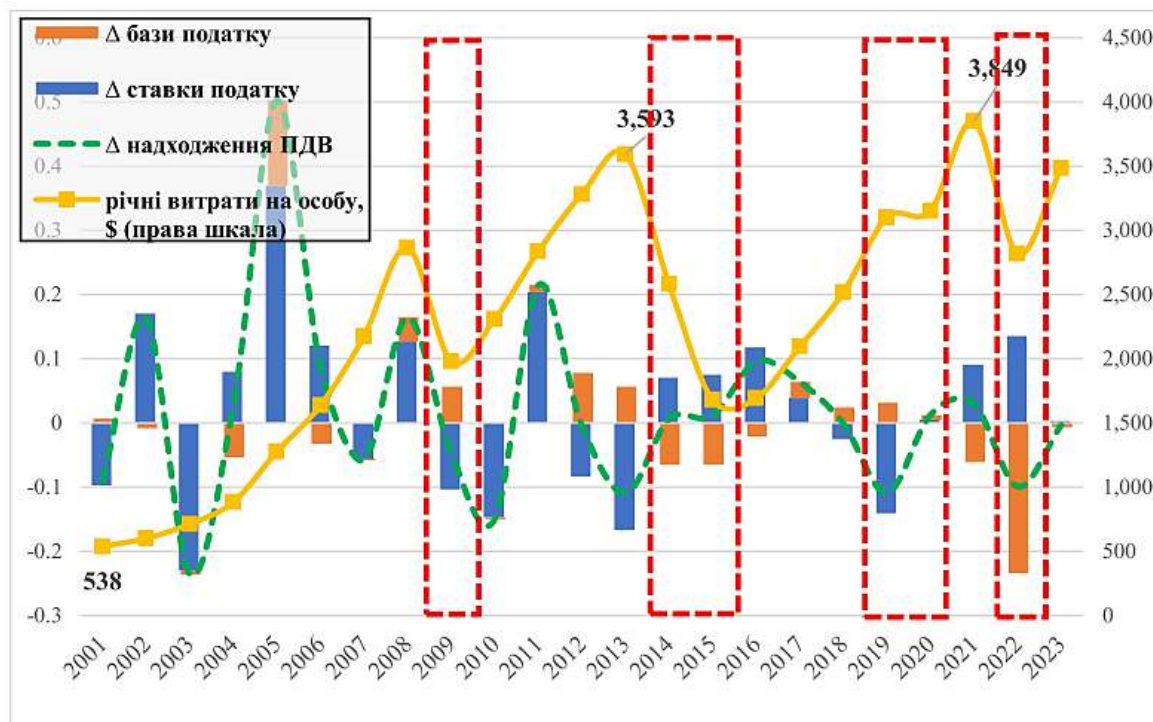


Рис. 2. Декомпозиція приросту податкових надходжень з ПДВ за базою, середньою ставкою податку та порівняльна динаміка річних споживчих витрат на особу у доларах США, 2001-2024 рр.

Джерело: складено автором за даними Державної податкової служби, Державної служби статистики і Національного банку України.

Отже, в усіх ситуаціях перебігу кризових явищ спостерігається суттєве скорочення або тимчасове зупинення зростання кінцевих споживчих витрат населення. На рис. 2 ці витрати представлені розрахунковою величиною на одну особу в перерахунку на поточний курс долара США. Очевидно, що подібна динаміка споживчих витрат негативним чином позначається на фактичних обсягах податкових надходжень від сплати податків на споживання.

Унікальна особливість вітчизняної системи непрямого оподаткування полягає в тому, що значна частина податкових надходжень формується за рахунок оподаткування імпорту. Вітчизняна економіка є енергоємною, тому це означає значну її залежність від імпорту енергоресурсів, особливо в період повномасштабної війни.

З огляду на це однією з основних особливостей розвитку вітчизняної системи непрямого оподаткування є те, що станом на поточний момент значна частина податкових надходжень як від сплати ПДВ, так й акцизу формується за рахунок імпорту товарів (продукції).

Це зумовлено особливостями української економіки, а також специфікою податкової політики держави.

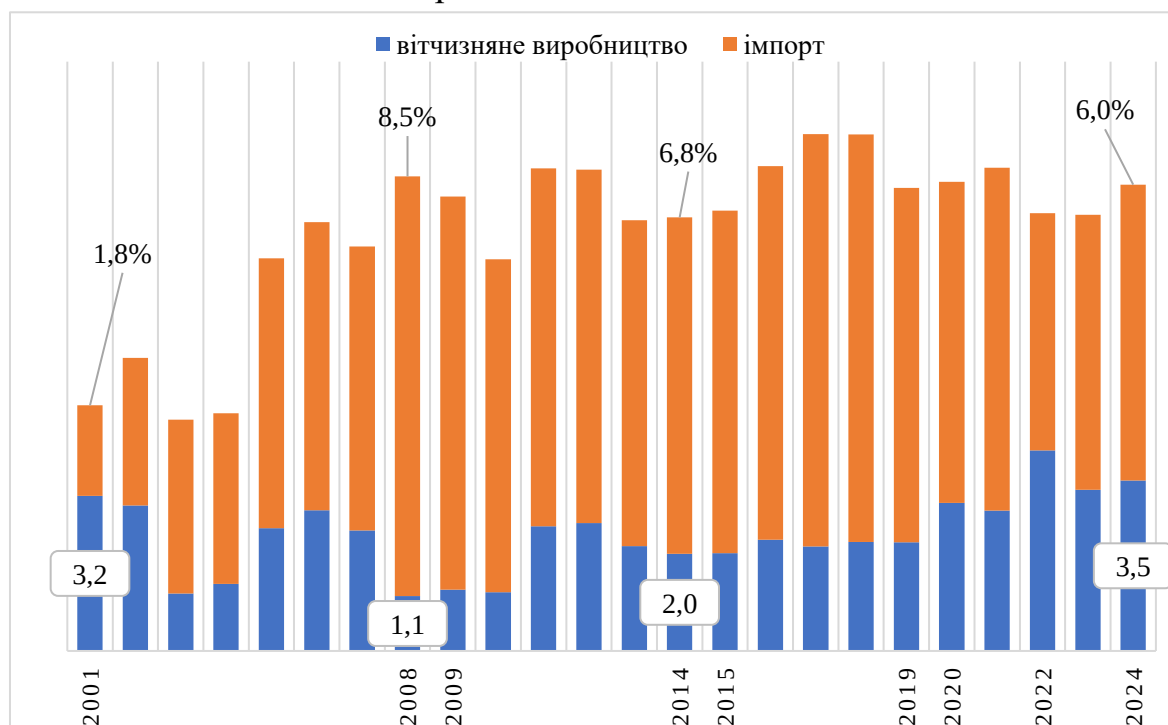


Рис. 3. Розподіл податкових надходжень від сплати ПДВ із вироблених в Україні товарів (продукції) та ввезених на територію України товарів (продукції), % ВВП

Джерело: складено автором за даними Державної податкової служби та Державної служби статистики України.

Професор К. Швабій з цього приводу зазначає, що «ця тенденція - лише відбиття іншої загрозливої тенденції - деіндустріалізації економіки, яка посилюється існуванням самого ПДВ, що спотворює стимули економічних агентів, а саме, не до створення продукції, послуг, у найбільш продуктивний спосіб, а навпаки до нарощування витрат з метою ухилення від сплати податку та/або отримання неправомірної вигоди» [7, с. 23].

На відміну від ПДВ, надходження від сплати акцизного податку на початкових етапах його функціонування переважно акумулювались за рахунок внутрішніх джерел. Однак поступово частка надходжень на імпорту підакцизну продукцію починає зростати. Тенденції акцизного оподаткування в Україні в останні роки відображають загальну економічну ситуацію та зміни в державній політиці щодо розвитку та підтримки певних галузей, а також вибором євроінтеграційного вектора розвитку. Україна активно адаптує своє акцизне законодавство до вимог ЄС. Зокрема, це стосується стандартизації

ставок акцизу на алкогольні напої та тютюнові вироби, щоб забезпечити їх відповідність нормам, прийнятим у країнах ЄС. Відповідно до прийнятих в країнах ЄС практик відбувається автоматизація процедур сплати акцизів, що дозволяє зменшити адміністративне навантаження та підвищити ефективність контролю.

Аналіз динаміки надходжень від сплати акцизного податку та ВВП свідчить про те, що протягом 2002–2008 рр. у реальних величинах надходження від акцизів зменшувались, незважаючи на піднесення економіки. Після кризи 2008–2009 рр. уряд постав перед необхідністю пошуку нових джерел фінансування бюджету, унаслідок чого акцизи були підвищені і до 2014 року відповідали динаміці ВВП (рис. 4).

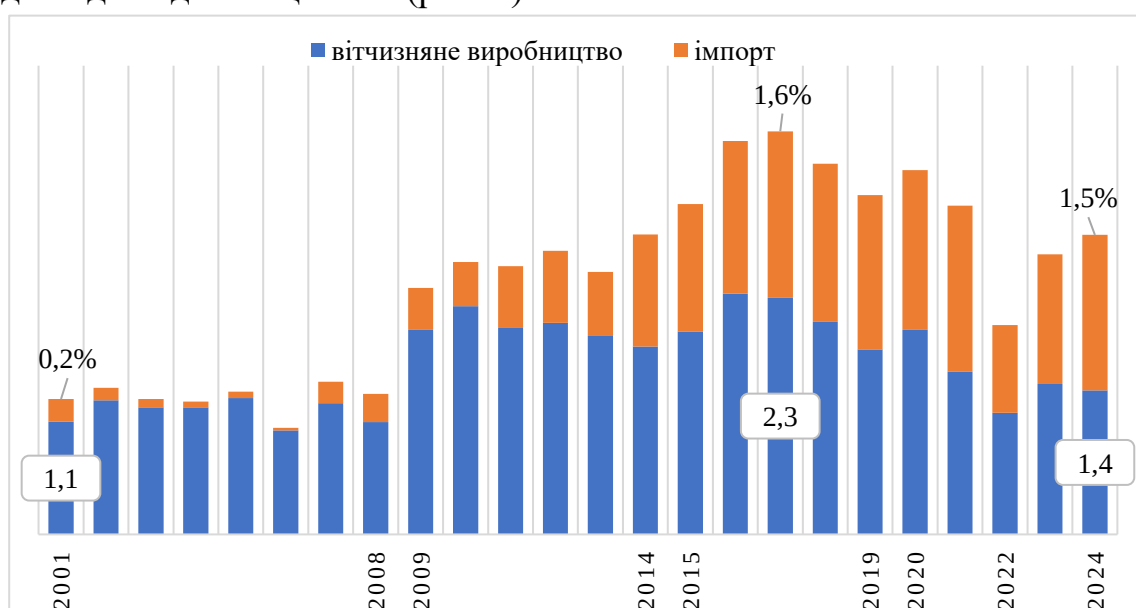


Рис. 4. Розподіл податкових надходжень від сплати акцизного податку з вироблених в Україні товарів (продукції) та ввезених на територію України товарів (продукції), % ВВП

Джерело: складено автором за даними Державної податкової служби та Державної служби статистики України.

Пріоритети податкової політики держави в частині акцизів визначені Національною стратегією доходів України до 2030 р. Там, зокрема, зазначено, що основною метою реформування акцизного податку є його приведення у відповідність до законодавства ЄС, оскільки поточні ставки податку є значно нижчими за аналогічні ставки у країнах ЄС та необхідні мінімальні ставки. Тому ставки податку на алкогольні напої, сигарети, моторне паливо та електроенергію мають бути підвищені до рівня мінімальних ставок ЄС [4, с. 89].

У цьому контексті в Україні в експертному середовищі триває дискусія, наскільки підвищення ставок акцизу є доцільним і повинно бути швидким, враховуючи соціально-економічні реалії, зокрема, рівень доходів населення, купівельну спроможність, обсяги тіньової економіки тощо [6].

З рис. 4 простежується тренд поступового зростання в базі оподаткування акцизу частки продукції імпортного виробництва. Якщо у 2001 р. надходження від сплати цього податку за товарами, ввезеними на митну територію України становили лише 0,2 % ВВП, то у 2024 р. ця величина становила 1,5 %. Така тенденція є результатом як розширення бази оподаткування акцизу, так і поетапного підвищення ставок податку, які змінюються відповідно до вимог податкових директив ЄС.

Протягом 2015–2021 рр. сумарна частка акцизного податку (внутрішнього та імпортного) зменшилась з 4,2 до 3,2 % ВВП. Крім цього, триває тенденція заміщення товарів внутрішнього виробництва на зовнішні, що фактично означає втрату робочих місць, виробничих потужностей та податкового потенціалу відповідних галузей вітчизняної економіки. Свідченням цього є ситуація з тютюновою галуззю та перспективами її розвитку. Зокрема, внаслідок щорічного підвищення ставок акцизного податку на сигарети на 20 % відбулося падіння податкових надходжень на 1,1 млрд грн у 2021 році порівняно з попереднім [8].

З огляду на це, вже протягом 2020 - 2021 рр. спостерігалась тенденція наростання структурної диспропорції в системі непрямого оподаткування. Ця диспропорція полягає в переважанні оподаткування продукції і товарів імпортного виробництва над вітчизняними товарами. У 2022 році тенденція наростання диспропорцій у системі непрямого оподаткування посилилась ще більше у зв'язку з повномасштабною військовою агресією РФ проти України. Велика кількість населення були вимушені виїхати за межі України, що негативним чином позначилось на скороченні сукупної купівельної спроможності. Вона впала значною мірою не лише внаслідок фізичного скорочення споживачів, а також падіння доходів населення, зумовленого втратою робочих місць, зростанням інфляції.

Значна кількість виробничих потужностей, особливо на раніше окупованих територіях і прилеглих до зони активних бойових дій, зазнали пошкоджень, суб'єкти господарювання матеріальних збитків. У зв'язку з цими обставинами, а також необхідністю релокації зменшились обсяги виробництва товарів та послуг.

Висновки та пропозиції. Таким чином, слід констатувати, що в Україні формування системи непрямого оподаткування відбувається у складних макроекономічних умовах. Обмеження на параметри податкової політики держави в цій частини накладаються не тільки необхідністю гармонізації елементів податків з відповідними податковими директивами ЄС, а також соціально-економічною ситуацією, складними реаліями нашого життя. За останні 25 років відбулось чотири потужні екзогенні шоки, які суттєвим чином вплинули не тільки на розвиток системи непрямого оподаткування, а також податкової системи країни взагалі. Тому вектори подальшого розвитку державної податкової політики та складових вітчизняної системи оподаткування мають визначатись з урахуванням всіх обставин і реалій місця та часу.

Список використаних джерел

1. Варналій З. С. Реформування податкової системи як чинник забезпечення фінансової безпеки України / З. С. Варналій, А. О. Кіслова // Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”. Серія: “Економічні науки”. – 2021. – № 12(56), т. 1. – С. 14-22. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-12-7786>.
2. Державний веб-портал бюджету для громадян [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://openbudget.gov.ua>.
3. Зведені національні рахунки [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Національна стратегія доходів до 2030 р. [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716.
5. Соколовська А. М. Податкова політика в Україні в контексті тенденцій реформування оподаткування в країнах ЄС / А. М. Соколовська, Т. В. Кошук // Фінанси України. – 2012. – № 1. – С. 94-115.
6. Соколовська А. М. Податкові аспекти ACQUIS ЄС як орієнтири вдосконалення акцизного податку в Україні / А. М. Соколовська // Фінанси України. – 2016. – № 12. – С. 21-44.
7. Швабій К. Пріоритети податкової політики держави у 2021 р. [Електронний ресурс] / К. Швабій // Дослідження з питань економічної політики. – 2021. – № 1. – Режим доступу: <https://www.growford.org.ua/research/priorityty-podatkovoyi-polityky-derzhavy-u-2021-rotsi>.
8. Швабій К., Чирва О. Новітні тенденції розвитку системи непрямого оподаткування в Україні [Електронний ресурс] // Проблеми і перспективи економіки та управління, 2022. – № 3(31). – С. 11-18. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/276669>.
9. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в умовах війни та повоєнного відновлення (науково-експертна та соціологічна оцінка): монографія / за ред. З. С. Варналія та Г. Ш. Катамадзе. – Київ : КМ-Букс, 2023. – 240 с.
10. Commision Staff Working Document Ukraine 2024 Report [Electronic resource]. – Accessed mode: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf.

References

1. Varnalii Z., Kislova A. (2021) Reformuvannya podatkovoi systemi yak chynnyk zabezpechennya finansovoi bezpeky Ukrainy [Reforming the tax system as a factor in ensuring the financial security of Ukraine]. *International scientific journal “Internauka”. Series: “Economic Sciences”*, 12(56), 14-22. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-12-7786>.
2. Dergavnyi web portal budgety dlya gromadian [State Budget Web Portal for Citizens]. (n.d.). <https://openbudget.gov.ua>.
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). Zvedeni Natsionalni Rahunki – Consolidated National Accounts. <https://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Ministerstvo Finansiv Ukrainy [Ministry of Finance of Ukraine]. (n.d.). Natsionalna Strategiya Dohodiv do 2030 r. – National Revenue Strategy until 2030. https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716.
5. Sokolovska, A.M., Koshchuk, T.V. (2012). Podatkova polityka v Ukraine v konteksti tendentsiy reformuvannya opodatkuvannya v krainah EU [Tax policy in Ukraine in the context of tax reform trends in EU countries]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 1, 94-115.
6. Sokolovska, A.M. (2016). Podatkovi aspekty EU acquis yak orientyry vdoskonalennya aktsiznogo podatku v Ukraine [Tax aspects of the EU acquis as guidelines for improving excise tax in Ukraine]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 12, 21-44.
7. Shvabiy, K. (2021). Priorityty Podatkovoi Polityky Dergavy u 2021 r. [Priorities of the state's tax policy in 2021]. *Doslidzhennya z pytan' ekonomichnoyi polityky – Research on Economic Policy*, 1. <https://www.growford.org.ua/research/priorityty-podatkovoyi-polityky-derzhavy-u-2021-rotsi>.

8. Shvabiy, K., Chirva, O. (2022). Novitni tendentsii rozvytku systemy nepriamoho opodatkovannia v Ukraini [The actual development trends of indirect taxation system in Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia - Problems and prospects of economics and management*, 3(31), 11-18.

9. Varnalii, Z., Katamadze, G. (2023). *Financial security of business entities in war and post-war recovery (scientific and expert and sociological assessment) [Financial security of business entities in the minds of war and war renewal (scientific expert and sociological assessment)]*.

10. Commision Staff Working Document Ukraine 2024 Report. (2024). https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?file-name=Ukraine%20Report%202024.pdf.

Отримано 07.02.2025

UDC 336.22

Oleksandr Chirva

Postgraduate student of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Economic Security
State Tax University of Irpin (Irpin, Ukraine)

E-mail: avchirva@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-5925-1212>

MACROECONOMIC CONDITIONS FOR THE FORMATION OF THE INDIRECT TAXATION SYSTEM IN UKRAINE

The article studies the macroeconomic conditions for the formation of the indirect taxation system in Ukraine. It is shown that exogenous shocks have had a significant impact on the formation of the tax system and its integral component - the indirect taxation system. In view of this, there is an increase in structural disproportion in the indirect taxation system. This disproportion consists in the predominance of taxation of imported products and goods over domestic goods. Therefore, there is a need to take into account all socio-economic circumstances and realities of place and time in the further development of the components of the domestic taxation system. It is analyzed that during 2000-2024 the share of indirect taxes in the general structure of tax revenues of the Consolidated Budget of Ukraine increased from 30 to 36%. This trend of increasing the share of indirect taxes in the general structure of the taxation system during this period of time is characteristic of most EU countries and especially for the countries of the Eastern European region. It is justified that this is due to the fact that indirect taxes have become a key element of the fiscal system, since during this period tax rates in these countries gradually increased and the tax base expanded. It is proven that in Ukraine the formation of the indirect taxation system takes place in difficult macroeconomic conditions. It is analyzed that restrictions on the parameters of the state tax policy in this part are imposed not only by the need to harmonize tax elements with the relevant EU tax directives, but also by the socio-economic situation, the complex realities of our lives. It is studied that over the past 25 years there have been four powerful exogenous shocks that have significantly affected not only the development of the indirect taxation system, but also the country's tax system in general, therefore the vectors of further development of state tax policy and components of the domestic taxation system should be determined taking into account all circumstances and realities of place and time.

Key words: VAT; excise tax; indirect taxes; tax system; macroeconomic trends; exogenous shocks.

Fig.: 4. **References:** 9.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-465-480](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-465-480)

УДК 336.71:336.77(477)

JEL Classification: G21, G28, E44

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>

Scopus Author ID: 58573114700. **ResearcherID:** AAC-3169-2020

СИСТЕМНИЙ РИЗИК НА РИНКУ КРЕДИТНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ В УМОВАХ МАКРОФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У статті проведено комплексний аналіз проявів системного ризику на ринку кредитних послуг України в умовах макрофінансової нестабільності у період 2014–2025 років. З огляду на багаторівневий характер системного ризику досліджено взаємозв'язок між ключовими макроекономічними шоками та станом банківського сектора в Україні у три кризові періоди: банківської кризи 2014–2015 років, пандемічного шоку 2020 року та повномасштабної війни з 2022 року. Проведений порівняльний аналіз дозволив визначити спільні та специфічні характеристики впливу цих кризових явищ на кредитну активність, якість кредитних портфелів та фінансову стійкість українських банків. На основі емпіричних даних змодельовано вплив макрофакторів на частку непрацюючих кредитів (NPL) у корпоративному та роздрібному сегментах, встановлено ключові фактори накопичення системного ризику: 1) девальвація національної валюти; 2) інфляція; 3) зниження реальних доходів населення; 4) падіння ВВП. Обґрунтовано ефективність регуляторних заходів Національного банку України у сфері макропруденційної політики (буфер консервації, контрциклічний буфер капіталу, ініційовані програми пільгового кредитування тощо) для мінімізації наслідків системних криз та стабілізації фінансового сектору. Визначено, що ключовим викликом залишається структурна природа системного кредитного ризику в корпоративному сегменті, що потребує комплексних заходів із реструктуризації проблемних боргів. Запропоновано інтегрувати підхід Growth-at-Risk для оцінки системних ризиків на ринку кредитних послуг (Credit-at-Risk), що дозволить превентивно реагувати на загрози та підвищити стійкість банківського сектора. Результати дослідження мають науково-практичну цінність для органів державного регулювання та фінансових установ, сприяючи підвищенню їхньої здатності до ефективного управління системними ризиками на ринку кредитних послуг в умовах тривалих макрофінансових шоків.

Ключові слова: системний ризик; макрофінансова нестабільність; регулювання, ринок кредитних послуг; непрацюючі кредити (NPL); макропруденційна політика.

Рис.: 1. Табл.: 6. Бібл.: 21.

Постановка проблеми. Іманентною ознакою системного ризику фінансового сектору вважається ситуації, за якої неплатоспроможність або кризовий стан окремих установ чи ринків призводить до дестабілізації всієї фінансової системи. На ринку кредитних послуг системний ризик проявляється через масове погіршення якості кредитних портфелів, втрату довіри вкладників та кредиторів, зниження кредитної активності банків і, як наслідок, негативний вплив на економічне зростання. Для України проблема системного ризику на ринку кредитних послуг є особливо актуальною, адже за останнє десятиліття вітчизняна банківська система пережила декілька періодів макрофінансової нестабільності, зокрема: 1) банківська криза 2014–2015 рр. на тлі воєнно-політичних подій; 2) шок пандемії COVID-19 у 2020 р.; 3) безпрецедентні виклики, спричинені повномасштабною війною у 2022 р. У кожному з

цих періодів суттєво зростає рівень стресу фінансового сектору, а ризики набували системного характеру [1]. Водночас наслідки цих подій для банківського кредитування та фінансової стабільності мали різний вплив завдяки трансформації регуляторних підходів Національного банку України. Наразі НБУ приділяє значну увагу моніторингу та мінімізації системних ризиків, використовуючи різноманітний публічний та внутрішній інструментарій (мапа ризиків фінансового сектору, індекс фінансового стресу, індекс фінансового циклу, показник Growth-at-Risk тощо). Однак залишається науково-практична проблема комплексного аналізу того, як макрофінансова нестабільність впливає на ринок кредитних послуг, та оцінки ефективності заходів макропруденційної політики у протидії системним ризикам кредитного походження. Актуальність дослідження визначається необхідністю узагальнити досвід різних кризових періодів, аби підвищити фінансову стійкість банківського сектора та забезпечити стабільне функціонування ринку кредитних послуг в Україні за умов макрофінансових шоків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика системного ризику активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Класичними є роботи Л. Левена та Ф. Валенсії, які здійснили огляд системних банківських криз у світі та підходів до їх діагностики [2]. Водночас І. Мюнтян [3] акцентує увагу на зміні природи ризику через поширення інструментів трансферу кредитного ризику (CRT) та зростаючій складності фінансових установ, що створює ланцюговий ефект у разі кризи. Також Міжнародний валютний фонд запропонував концепцію Growth-at-Risk (GaR) – оцінки розподілу майбутнього економічного зростання залежно від поточних фінансових умов, яка дозволяє кількісно оцінити ймовірність реалізації негативних сценаріїв для ВВП та слугує основою для завчасних превентивних дій з боку регуляторів. Практичні аспекти розрахунку GaR та його використання в макрофінансовому аналізі висвітлено, зокрема, у роботах фахівців МВФ [4].

В Україні питання фінансової стабільності та системних ризиків досліджуються як фахівцями НБУ, так і іншими дослідниками. Зокрема, опубліковано низку досліджень, присвячених удосконаленню індикаторів системного ризику. Зокрема у праці В. Філатова [5] запропонував нову методику розрахунку Індексу фінансового стресу (ІФС) для України, що враховує змінні кореляції між фінансовими індикаторами. Дослідження В. Філатова підтвердило, що імплементація оновленого ІФС дозволить виміряти рівень напруги у фінансовій системі та визначити системні характеристики наявних шоків. З погляду макрофінансової нестабільності, то у праці М. Дубини та ін. [6] визначено, що нестабільність валютного курсу, падіння ВВП та пандемічна криза суттєво знижують обсяг банківського кредитування, що свідчить про структурну вразливість ринку. З іншого боку, у праці К. Ларіонової та ін. [7] визначено, що зростання неповернень у портфелях банків

свідчить про невирішеність питань ефективного управління кредитним ризиком, що може призвести до системної кредитної кризи. Важливо, що дослідники звертають увагу на ідентифікацію системних детермінантів воєнного часу, зокрема, що військова агресія росії трансформувала кредитні відносини, зумовила перегляд пріоритетів банків і сприяла концентрації ризику в окремих сегментах ринку [8]. З погляду недосконалості регуляторної та інституційної бази, то у праці О. Єлісеєвої [9] акцентується увага на слабкій довірі до банківської системи, відсутності типових моделей обслуговування та низькому рівні фінансової інклюзії, оскільки це посилює системний ризик на кредитному ринку. Вектор досліджень спрямованих на вивчення механізмів поширення системного ризику концентрувався на міжсегментній взаємодії та чутливості до зовнішніх шоків [10]. Насамперед визначено, що під час фаз кредитного буму зростає «ейфорія», що веде до недооцінки ризиків та їхнього накопичення в усіх сегментах кредитного ринку. Також при зміні облікової ставки, коливань ВВП та зростаючої конкуренції фінтех компаній суттєво змінюється попит і пропозиція на ринку кредитування.

Визначено, що крім індикаторів фінансового стресу, у фокусі багатьох дослідників знаходиться і оцінка стійкості банків під час макрофінансової нестабільності. Так, О. Криклій та ін. [11] досліджували вплив невизначеності, пов'язаної з військовою агресією, на ліквідність українських банків, довівши зростання ролі буферів ліквідності в період повномасштабної війни. Водночас у роботах вітчизняних економістів аналізується вплив рівня нормативів капіталу на рівень фінансового стресу й обґрунтовано необхідність нарощення запасів капіталу задля підвищення фінансової стійкості [12; 13]. Водночас аналітичні центри такі як «Центр економічної стратегії», «CASE Україна» та Світовий банк, МВФ і ЄБРР неодноразово висвітлювали наслідки кризи 2014–2015 рр. для банківської системи України. Однак незважаючи на наявність широкого спектру наукових доробок, проблематика саме системного ризику на ринку кредитних послуг потребує ще доопрацювання, оскільки в багатьох працях розкривається фрагментарно [14].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Огляд останніх наукових доробок довів наявність досліджень окремих аспектів системного ризику на кредитному ринку. Водночас недостатньо праць акцентують увагу на дослідженні системного ризику з урахуванням епізодів макрофінансової нестабільності, що доводить недостатню пропрацьованість цього вектору досліджень і свідчить про актуальність нашого наукового пошуку. Також поза увагою науковців залишилося порівняння різних типів шоків та їхнього кумулятивного впливу на кредитний ринок України. Таким чином, виникає потреба заповнити дослідницьку прогалину шляхом проведення комплексного міжперіодного аналізу системного ризику на ринку кредитних послуг та розробки відповідних пропозицій для регуляторних органів.

Мета статті. Головною метою дослідження є ідентифікація проявів системного ризику на ринку кредитних послуг України в умовах макрофінансової нестабільності та оцінка ефективності заходів регулятора щодо його моніторингу та мінімізації.

Для досягнення зазначеної мети передбачено вирішення таких завдань:

1) проаналізувати макрофінансові умови та основні чинники макрофінансової нестабільності у періоди 2014–2025 рр.;

2) систематизувати підходи НБУ до ідентифікації та оцінки системних ризиків;

3) порівняти міжперіодні зміни регуляторної і макропруденційної політики та їхній ефект на фінансову стійкість;

4) сформулювати висновки і рекомендації щодо підвищення абсорбції системного ризику на ринку кредитних послуг.

Виклад основного матеріалу. За останнє десятиліття економіка України зіткнулася з кількома масштабними шоками, які генерували високу макрофінансову нестабільність, зокрема: 1) Банківська криза 2014–2015 рр.; 2) пандемічний шок 2020 р.; 3) повномасштабне вторгнення росії у 2022 р. і до сьогодні. Відомо, що криза 2014–2015 рр. викликана поєднанням політичної кризи, військового конфлікту на Сході України та різкою девальвацією гривні. Реальний ВВП України скоротився на 6,6 % у 2014 р. та на 9,8 % у 2015 р., інфляція сягнула пікових значень (близько 60 % річних у квітні 2015 р.), курс гривні за цей період знецінився майже утричі [15; 16]. Сукупність усіх факторів спричинила різкий стрибок системного ризику, що проявилось у зростанні частки проблемних кредитів, масової паніки вкладників, що у результаті вилилось у відтік депозитів та втрату рівня ліквідності банками. За даними НБУ, навесні 2015 року Індекс фінансового стресу перебував на рекордно високому рівні, що відображало системну кризу довіри у фінансовому секторі. Протягом 2014–2015 рр. з ринку було виведено десятки неплатоспроможних банків, а решта зазнали значних збитків. Зокрема, сукупний збиток працюючих банків у 2015 році становив 66,6 млрд грн, а якість активів суттєво погіршилася оскільки частка непрацюючих кредитів (NPL) зросла з 19 % у 2014 р. до 28 % у 2015, а враховуючи перегляд оцінок активів у 2016 р. значення досягло 30 % [17]. Резюмуючи, банківський сектор пережив системну банківську кризу, що вимагало комплексної трансформації та докапіталізації.

Також пандемічний шок 2020 р. має рівень глобальної кризи та спричинив відносно короткостроковий, але відчутний вплив на економіку України [16]. У 2020 році реальний ВВП України знизився на 4,0 %, що було значно нижчим падінням, ніж у 2014–2015 рр., проте запровадження жорстких карантинних обмежень навесні 2020 р. спричинило короточасну паніку на фінансовому ринку [1]. На відміну від попередньої кризи, у 2020 р. не відбулося істотного відтоку депозитів населення – довіра до банківської системи залишалася відносно

високою, частково завдяки оперативним заходам НБУ (запровадження кредитних канікул, рефінансування банків, мораторій на визнання деяких позичальників дефолтними). Банківський сектор зумів завершити 2020 р. з прибутком 39,7 млрд грн, що перевищило показник докризового 2019 року, а рентабельність капіталу склала 19,2 % [18; 19]. Основний збиток пандемії прийшовся на кредитування, зокрема навесні 2020 р. банки суттєво посилили стандарти видачі нових позик, а обсяги кредитування реального сектору тимчасово скоротилися. Втім відзначимо, що завдяки державним програмам стимулювання (насамперед програмі пільгових кредитів «5–7–9%») та швидкому відновленню економічної активності у другому півріччі 2020 р. ринок кредитних послуг відновив зростання. Відзначимо, що якість кредитного портфеля банків суттєво не погіршилася оскільки частка NPL зберігала спадний тренд, знизившись із пікових 54,5 % у 2017 р. до 41 % на кінець 2020 р. (завдяки активному очищенню балансів банків у попередні роки) [14].

Повномасштабне військове вторгнення росії у лютому 2022 року спричинило шок безпрецедентної сили, який одночасно вдарив по реальній економіці, фінансовій системі та очікуваннях економічних агентів. За оцінками Держстату, у 2022 р. реальний ВВП України знизився на 29,1 %, що стало найбільшим річним падінням за всю історію незалежності [15]. Банківський сектор відреагував різким зростанням напруги, зокрема Індекс фінансового стресу НБУ підвищився до рівнів, співставних з кризою 2015 р., адже одночасно стрімко зросли всі його компоненти, що свідчило про системний характер шоку. На початковому етапі (лютий–березень 2022 року) з погляду кредитного системного ризику то платіжна дисципліна позичальників різко погіршилася через бойові дії та окупацію частини територій, що породило потенціал значного зростання NPL. З позиції НБУ прийнято рішення про регуляторне послаблення зокрема, тимчасово пом'якшилися правила класифікації кредитів та формування резервів, аби запобігти миттєвому стрибку офіційних показників проблемних активів. За оцінками НБУ, станом на січень 2023 р. частка непрацюючих кредитів зросла до 38% (з 27% на початок 2022 р.) внаслідок поступового відображення збитків війни на балансах банків. Протягом 2022 р. банки сформували резерви під очікувані втрати на суму понад 100 млрд грн, що призвело до значного скорочення фінансових результатів, хоча в цілому банківський сектор зумів завершити 2022 р. з невеликим сукупним прибутком близько 23 млрд грн. Варто відзначити унікальність воєнної кризи, оскільки незважаючи на колосальний удар по економіці, банківська система України зберегла операційну стійкість і продовжила працювати навіть в умовах бойових дій, що стало можливим завдяки запасу фінансової міцності, накопиченому до війни, та безпрецедентним заходам підтримки з боку НБУ й уряду. Дослідження ключових макроекономічних шоків в Україні дозволяє систематизувати ключові вектори впливу кризових явищ (табл. 1).

Таблиця 1

*Вплив макрофінансової нестабільності на ключові показники
банківської системи України*

Показник	Криза 2014–2015 рр.	Пандемія 2020 р.	Вторгнення рф у 2022 р.
Реальний ВВП (річна зміна, %)	2014 р.: - 6.6%; 2015 р.: - 9.8%	- 4,0 %	- 29,1 %
Індекс фінансового стресу (ІФС)	дуже високий (пікове значення у 2015 р.)	помірний (коротко- часний сплеск у бе- резні 2020 р.)	дуже високий (пі- кове зростання у лютому–березні 2022 р.)
Частка непрацюю- чих кредитів (NPL), %	30 % (на 2015 р. із тенденцією до зрос- тання)	41 % (на початок 2021 р., спадний тренд)	38 % (на початок 2023 р., після ви- знання воєнних втрат)
Фінансовий результат банків	Значні збитки (- 6,6 млрд грн у 2015 р.)	прибуток +39,7 млрд грн (2020 р.)	невеликий прибу- ток +23 млрд грн (2022 р.)

Джерело: складено автором на основі [1; 15-19].

Визначено, що найважчими за впливом на кредитну систему були криза 2014–2015 рр. та війна 2022 р., тоді як пандемія 2020 р. мала більш обмежений та тимчасовий ефект. Показово, що у воєнний період, починаючи із 2022 р., попри глибокий спад ВВП, банківський сектор залишався платоспроможним і навіть прибутковим, тоді як у 2014–2015 рр. відбулося масове «очищення» банків зі значними втратами, що сигналізує про зростання стійкості банківської системи завдяки проведеним реформам і макропруденційним заходам між кризами, які докладніше розглянуто в наступних розділах.



*Рис. 1. Динаміка частки непрацюючих кредитів (NPL)
у банківському секторі України за період 2017-01.04.2025 рр.*
Джерело: складено автором на основі [19].

За даними НБУ встановлено, що різке зростання NPL у 2015–2017 рр. пов’язане з розкриттям «прихованих» проблемних кредитів (Asset Quality Review) та зміною методології їх обліку. Відповідно, зниження NPL у 2018–2021 рр. є результат роботи банків з проблемними активами та помірного економічного зростання. А вже зростання у 2022 р. викликане повномасштабним військовим вторгненням, що суттєво погіршило кредитні показники банків через значну погіршення кредитного клімату та кредитоспроможності позичальників.

Вивчивши прояви системного ризику на ринку кредитних послуг в різні роки, варто звернути увагу в першу чергу на інструменти НБУ щодо моніторингу та стримування системного ризику. Після кризи 2014–2015 рр. регулятор значно посилив аналітичний та нормативний набір інструментів, переймаючи міжнародний досвід (табл. 2).

Таблиця 2

*Інструментарій НБУ управління системним ризиком
на ринку кредитних послуг*

Інструмент	Рівень дії*	Механіка впливу на ризик	Результати впливу на ризик
1	2	3	4
Буфер консервації (2,5 %) та буфери системної важливості (0 – 2 %)	М	Запобігає проциклічній видачі кредитів, примушуючи банки тримати більший запас капіталу	Локалізує шок у «too-big-to-fail» банках і зменшує каскадні дефолти
Контрциклічний буфер (CCyB)	М	Нарощується у фазі буму, вивільняється у кризі і пом’якшує різкі кредитні нарощення	Дозволяє підтримати кредитування у системному стресі
Внутрішня оцінка капіталу ICAAP (щорічна)	μ/М	Банки прораховують втрати за базовим і стрес-сценарієм для всіх суттєвих ризиків, насамперед кредитного	Дані ICAAP включаються у SREP; регулятор раніше виявляє вразливості
Підвищені обов’язкові резерви	μ/М	Тимчасово «стерилізує» надліквідність, пригальмовуючи надто швидке кредитне розширення	Пом’якшує перегрів та курсові шоки, що часто запускають системні кризи на кредитному ринку
Карта ризиків фінансового сектору	М	Агрегує 40 індикаторів (у т. ч. кредитних) і дає оцінку ризику на горизонті 1 рік	Показує, коли сукупний кредитний ризик виходить на системно небезпечний рівень
Індекс фінансового стресу (ІФС)	М	Щоденний моніторинг кредитного ринку	При значенні > 0,6 активуються посилені наглядові дії
Система щорічних AQR / стрес-тестів	μ/М	Перевірка якості забезпечення і коректності класифікації кредитів; моделювання втрат	Дозволяє регулятору «докапіталізувати» слабкі банки до того, як їхні проблеми стануть системними

Закінчення табл. 2

1	2	3	4
Регуляторні обмеження для нових кредитів (LTV, DSTI, валютні обмеження)	М	Обмежують індивідуальний ризик позичальника	Перешкоджають одночасному дефолту великих груп позичальників
Програма «5-7-9 %» (субсидія % + часткові гарантії)	М	Компенсація ставки, що веде до нижчого боргового навантаження, зменшує дефолти по МСБ	Зменшує концентрацію портфеля на великих позичальниках, диверсифікує ризик
Пільгова іпотека «єОселя»	М	Державна субсидія ставки, частково акумулює іпотечні ризики в державі, а не в банках	Обмежує системний ефект можливої нерухомої «бульбашки» через різкі LTV-ліміти

* μ – мікропруденційний рівень, М – макропруденційний.

Джерело: складено автором на основі [20].

Отож, системні кризи істотно трансформували поведінку банків на кредитному ринку України, а також стимулювали перегляд регуляторних підходів Національним банком України. На основі аналізу трьох розглянутих періодів можна виділити такі спільні риси та відмінності впливу системного ризику на кредитну сферу:

1. Зниження обсягів кредитування в період криз;
2. Погіршення якості кредитного портфеля;
3. Вплив на прибутковість та капітал банків;
4. Зміна регуляторної та державної політик.

У всіх розглянутих випадках системних криз спостерігалось різке ринку кредитних послуг, а то й скорочення банківського кредитування реального сектору, що пояснюється поєднанням пропозиційних та попитових чинників оскільки банки суттєво посилили вимоги до позичальників, згорнули програми споживчого кредитування, водночас багато підприємств відмовилися від нових позик через високі ставки і невизначеність. Криза довіри між кредиторами і позичальниками посилювалася, що призвело до практично повної зупинки кредитування. Під час війни повномасштабного вторгнення кредитування просіло у показниках, особливо в корпоративному сегменті. Проте від середини 2022 р. урядові програми (зокрема, розширення програми «5–7–9%» для підтримки релокації бізнесу та програм державних гарантій) стимулювали поступове відновлення позик підприємствам. У 2023 р. банківське кредитування зростало, особливо іпотечне завдяки запуску програми «єОселя». Отож, системні ризики мають тимчасовий, гнітючий ефект на кредитну динаміку, але за наявності державної підтримки та стабілізації ситуації банки відносно швидко повертаються до надання кредитних послуг. Водночас, системний ризик матеріалізується у стрибку дефолтів позичальників. Воєнний шок погіршив якість кредитного портфеля банків, в основному за рахунок знищення застав та втрати платоспроможності бізнесами у зоні

бойових дій. Проте багато в чому негативні наслідки були стримані завдяки дозволу банкам поступово визнавати кредити проблемними протягом 2022 року і до кінця 2023 р. вже було сформовано необхідні резерви. Відзначимо, що у 2022 р. очікувано вдарив по прибутках банків, через формування резервів під кредити, однак 2023 р. вже ознаменувався рекордним зростанням (збільшення чистого прибутку до 86,5 млрд грн, майже у 4 рази більше, ніж у 2022 р.). Феномен високої прибутковості під час війни пояснюється такими чинниками: 1) значне зростання операційних доходів, передусім процентних; 2) банки отримали високі доходи від розміщення надлишкової ліквідності у НБУ; 3) різке скорочення відрахувань у резерви. За таких умов системний ризик кредитного ринку негативно впливає на прибутковість і капітал банків у короткостроковому періоді, але водночас слугує каталізатором для підвищення фінансової стійкості [21]. Також, аналіз доводить, що своєчасні дії НБУ та уряду можуть суттєво зменшити системний ризик на ринку кредитних послуг або пом'якшити його наслідки. Регулятор, зокрема на період повномасштабної війни ввів регуляторні послаблення для банків, що фактично законсервували нормативи, банкам дозволено не знижувати нормативи капіталу навіть якщо вони тимчасово їх порушують через воєнні збитки, діє заборона на відчуження майна боржників в зоні бойових дій тощо, що дало змогу уникнути ефекту «прокомпетування» кризи – коли регуляторні вимоги самі по собі могли б спровокувати негативні наслідки.

Отже, проведений ґрунтовний аналіз впливу макроекономічної нестабільності на ринок кредитних послуг дозволяє виявити ключові індикатори накопичення системного ризику (табл. 3).

Таблиця 3

Індикатори накопичення системного ризику на ринку кредитних послуг

Індикатор	Канал впливу на системний ризик	Вплив на ринок кредитних послуг
Падіння ВВП	Нижчі доходи позичальників що веде до зростання PD, зменшує попит на позики	Швидке «охолодження» нового кредитування
Інфляція (CPI)	Підвищує процентні ставки та скорочує реальні доходи, веде до зростання навантаження по обслуговуванню боргу	Подорожчання ресурсів, переорієнтація банків у держпапери
Валютна волатильність	Девальвація підвищує FX-ризик і NPL за валютними кредитами	Призупинення довгострокового кредитування, зростання попиту на валютні депозити
Частка NPL	Прямо відображає кредитний ризик і втрати капіталу	Згортання нових позик, зростання ставок по резервуванню
Темп зростання кредитів	Надшвидкий темп перегріває банк, а різке гальмування призводить до кредитного-шоку	Ризик проциклічної «хвилі» NPL / краху платоспроможності

Джерело: складено автором на основі [1-20].

Зважаючи на виділені індикатор доцільним є проведення базового моделювання для виявлення взаємозалежностей. Для аналізу і моделювання було зроблено вибірку із 8 показників з 2017 по 2018 рр. (табл. 4). Відзначаємо, що за умов статистично невеликої вибірки моделювання покликане підсилити висновки, і слугувати концептуальною ідеєю для подальших досліджень. На основі вибірки даних проведено моделювання та:

1. Побудовано модель залежності NPL фізичних осіб і корпоративного сектору від макрофакторів.

2. З визначенням порогових значень для макросценаріїв і проведено сценарне прогнозування NPL на 2026 рік.

Таблиця 4

Скорочена характеристика вибірки показників для моделювання

Показники	2017	...	2022	2023	2024	2025
Кредити корпоративному сектору, млн грн (<i>Corp_Credit</i>)	657 097	...	835 658	847 585	828 443	891 618
Непрацюючі кредити корпоративному сектору, млн грн (<i>NPL_{Corp}</i>)	345 660	...	301 664	363 321	365 532	347 378
Кредити фізичним особам, млн грн (<i>Phys_Credit</i>)	156 514	...	256 291	224 260	240 824	295 562
Непрацюючі кредити фізичним особам, млн грн (<i>NPL_{phys}</i>)	98 538	...	43 210	68 272	56 635	45 771
Середній дохід фізичних осіб, грн (<i>Income</i>)	7103	...	14 847	17 442	21 473	24 500
Курс долара до гривні (<i>USD Rate</i>)	26,6	...	36,56	37,98	41,5	42
Індекс споживчих цін, % (<i>CPI</i>)	13,7	...	26,6	5,1	12	12,3
ВВП, млн грн (<i>GDP</i>)	2 981 227	...	5 239 114	6 627 961	7 658 659	-

Джерело: складено автором на основі [21].

Побудована лінійна регресійна модель залежності NPL фізичних осіб і корпоративного сектору від макрофакторів, яка оцінює чутливість частки NPL до змін у макрофакторах:

$$NPL_{phys} = 157,3 - 0,0041 \times Income + 1,71 \times USD\ Rate - 0,95 \times CPI \quad (1)$$

$$NPL_{corp} = 69,97 - 0,000003 \times GDP - 0,020 \times USD\ Rate - 0,61 \times CPI \quad (2)$$

За результатами моделювання для рівняння (1) визначено, що: 1) зростання доходів на 1 тис грн зменшує NPL приблизно на 0,41 п.п.; 2) девальвація гривні і висока інфляція мають позитивний вплив, але не є статистично значущими на рівні 5 %; 3) коефіцієнт детермінації $R^2 \approx 0,73$, що характеризує модель як прийнятну.

За результатами моделювання для рівняння (2) визначено, що: 1) єдиним значущим фактором є інфляція, і його ефект — негативний, тобто зростання інфляції зменшує частку проблемних кредитів, що виглядає нелогічно, однак економічно може пояснюватися розмиванням номінальної експозиції або стимулюванням банків активніше списувати NPL; 2) ВВП має очікуваний знак, але є малозначущим; 3) курс валют взагалі не має впливу, що можна пояснити захеджованістю або структурою самого боргу. Модель має помірну пояснювальну здатність. Для покращення моделі варто додати інституційні або мікрорівневі змінні: 1) відсоткові ставки; 2) частку валютних кредитів; 3) реструктуризаційну складову.

На основі моделі (1) побудовано таблицю макроумов (табл. 5), за яких NPL перевищує 10 %, тобто входить у зону ризику. Із результатів моделювання визначено, що NPL_{phys} перевищує критичний рівень при низьких доходах, високій інфляції та девальвації гривні, що є логічним та може слугувати основою для системи раннього попередження. Модель для прогнозування.

Таблиця 5

Порогові комбінації макрофакторів для підвищеного ризику для NPL_{phys}

Середній офіційний дохід (грн)	Курс USD	ІЦІ, %	Прогноз NPL, %	Підвищений ризик
20 000	43	12	20,2	Так
22 000	44	14	16,7	Так
26 000	40	10	9,1	Ні

Джерело: обчислено автором.

За двома моделями проведено сценарне прогнозування NPL на 2026 рік (табл. 6). Визначено, що NPL у корпоративному секторі стабільно високий, незалежно від макроумов, що свідчить про структурну природу ризику, в той час як фізичних осіб обернена ситуація, простежується чітка залежність від рівня доходів і макрополітики регулятора.

Таблиця 6

Прогнозне сценарне моделювання NPL для фізичних осіб та корпоративного сектору на 2026 рік

Сценарій	NPL_{phys} , %	NPL_{corp} , %
Песимістичний	16,97	37,57
Базовий	-1,86 (невалідне)	38,33
Оптимістичний	4,86	38,74

Джерело: обчислено автором.

Щодо загальних висновків з моделювання, то фізичні особи є ключовим генератором ризику через макрофінансову чутливість, оскільки за зниження доходів і девальвації це негайно відображається у зростанні NPL. Корпоративний сектор демонструє постійно високий рівень NPL, незалежно від економічної динаміки, що вказує на інституційні або фіскальні ризики, і менше на економічні цикли.

Отож, за результатами дослідження можна надати рекомендації які сприятимуть мінімізації системного ризику та забезпеченню стійкого функціонування ринку кредитних послуг в умовах макрофінансової нестабільності. Критично важливо прискорити вирішення питання проблемних активів постійно контролюючи стратегії банків по зниженню NPL і забезпечити належне функціонування ринку продажу проблемних боргів (у т.ч. із залученням міжнародних інвесторів). Одночасно, для підтримки економічного відновлення, варто продовжити і розширити програми стимулювання кредитування корпоративного сектору. Важливим є поєднання державної підтримки з ринковими механізмами страхування від воєнних ризиків для кредитів, аби зменшити навантаження на банки. В міру переходу від стратегії виживання до відновлення, регулятору доцільно активувати контрциклічний буфер капіталу (CCyB), оскільки у фазі економічного піднесення банки накопичуватимуть додатковий капітал, який можна буде вивільнити в разі майбутніх системних криз. Оптимальним може бути поступове введення буфера по 0,5% вже зараз для поетапного підвищення використанням індикаторів фінансового циклу та GaR для калібрування рівня CCyB. Зокрема, цікавим є розширення моделі Growth-at-Risk для оцінки ризиків не лише для ВВП, а й для кредитного портфеля (Credit-at-Risk), що могло б ідентифікувати обсяг кредитів які можуть стати дефолтними у екстремальному сценарії. Також доцільно інтегрувати в методику результати опитувань учасників ринку (наприклад, опитування про системні ризики, що його проводить НБУ щопівроку) у загальну карту ризиків, аби враховувати суб'єктивні очікування щодо можливих шоків. Водночас, з огляду на унікальний характер нинішніх системних ризиків, уряду і регулятору варто посилити роботу (яка вже проводиться) з міжнародними фінансовими організаціями над створенням ефективних механізмів страхування або розподілу воєнних ризиків. Такі дії сприятимуть зниженню навантаження на внутрішню фінансову систему та підвищать спроможність банків кредитувати відбудову країни, не побоюючись неочікуваних втрат від форс-мажорів війни. Отримані висновки дослідження в українських реаліях є цінними, адже вітчизняний досвід демонструє, що навіть найскладнішим кризам можна протистояти, якщо завчасно закладено фундамент стійкої банківської системи та застосовано правильні стабілізаційні інструменти у відповідний час.

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки. По-перше, системний ризик на ринку кредитних послуг України має яскраво виражений зв'язок із загальними макрофінансовими шоками, такими як валютні кризи, інфляційні сплески, значні падіння ВВП і втрата довіри вкладників та кредиторів. Зокрема, найбільш значущими за своїм негативним впливом були криза 2014–2015 років та повномасштабна війна з 2022 року, тоді як пандемія COVID-19 мала менший, короткостроковий вплив, обмежуючись здебільшого тимчасовим зниженням кредитної активності. По-

друге, важливим є висновок дослідження щодо ефективності макропруденційних заходів Національного банку України. Регуляторні інструменти, зокрема буфери капіталу та контрциклічні механізми, довели свою ефективність у пом'якшенні шоків та стабілізації фінансової системи. Водночас, на основі моделей встановлено, що роздрібний кредитний сегмент є більш чутливим до макроекономічних коливань, ніж корпоративний, де системний ризик має структурний, менш залежний від циклічних факторів характер, вказуючи на необхідність розширення інституційних механізмів реструктуризації та управління проблемними активами в корпоративному секторі. По-третє, емпіричне моделювання дозволило ідентифікувати ключові макроекономічні індикатори системного ризику на ринку кредитних послуг (інфляція, доходи населення, валютний курс), які можуть використовуватись як складові системи раннього попередження виникнення кризових явищ. Запропоновано впровадження нового аналітичного підходу Credit-at-Risk, який може забезпечити більш точну оцінку ймовірності реалізації екстремальних сценаріїв у кредитній сфері та слугувати базисом для превентивних регуляторних дій. Нарешті, незважаючи на масштабні кризові явища, вітчизняна банківська система продемонструвала високий рівень адаптивності завдяки завчасно накопиченим фінансовим буферам і активній державній підтримці, що дозволяє з оптимізмом оцінювати потенціал подальшого відновлення кредитної активності в посткризовий період. Для подальших досліджень актуальним є питання розробки механізмів страхування від воєнних ризиків, що сприятиме сталому кредитуванню економіки в умовах невизначеності.

Список використаних джерел

1. Індекс фінансового стресу [Електронний ресурс] // Національний банк України. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/stability/fsi>.
2. Korneev V. Assessment of banks' resilience and financial stress in countercyclical martial law conditions [Електронний ресурс] / V. Korneev та ін. // Journal of Banking Regulation. – 2024. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1057/s41261-024-00256-9>.
3. Munteanu I. Systemic Risk in Banking: New Approaches Under the Current Financial Crisis [Електронний ресурс] / I. Munteanu // SSRN Electronic Journal. – 2009. – Режим доступу: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1441800>.
4. Growth at Risk: Concept and Application in IMF Country Surveillance [Електронний ресурс] // IMF Working Paper. – 2019. – Режим доступу: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2019/02/21/Growth-at-Risk-Concept-and-Application-in-IMF-Country-Surveillance-46567>.
5. Filatov V. A New Financial Stress Index for Ukraine [Електронний ресурс] / V. Filatov // Visnyk of the National Bank of Ukraine. – 2021. – № 251. – С. 37–54. – Режим доступу: <https://doi.org/10.26531/vnbu2021.251.03>.
6. Maksym D. Development of the credit market of Ukraine under macroeconomic instability [Електронний ресурс] / D. Maksym та ін. // Public and Municipal Finance. – 2023. – Т. 12, № 1. – С. 33–47. – Режим доступу: [https://doi.org/10.21511/pmf.12\(1\).2023.04](https://doi.org/10.21511/pmf.12(1).2023.04).
7. Vedernikov M. Formation of motivation of personnel of the enterprise [Електронний ресурс] / M. Vedernikov та ін. // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – 2020. – Т. 282, № 3. – С. 239–247. – Режим доступу: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-282-3-42>.

8. Sadchykova I. V. The System Determinants of the Current Development of the Credit Market in Ukraine [Електронний ресурс] / I. V. Sadchykova, Y. V. Yevtushenko, S. V. Suslenko // Business Inform. – 2023. – Т. 9, № 548. – С. 206–212. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-206-212>.

9. Єлісєєва О., Стоянов Г. Сучасний стан розвитку кредитних спілок України [Електронний ресурс] / О. Єлісєєва, Г. Стоянов // Економіст. – 2013. – № 4. – С. 40–43. – Режим доступу: http://jnas.nbuv.gov.ua/j-pdf/econ_2013_4_12.pdf.

10. Kaminskyi A. Dynamic framework for strategic forecasting of the bank consumer loan market: Evidence from Ukraine [Електронний ресурс] / A. Kaminskyi та ін. // Banks and Bank Systems. – 2023. – Т. 18, № 3. – С. 87–100. – Режим доступу: [https://doi.org/10.21511/bbs.18\(3\).2023.08](https://doi.org/10.21511/bbs.18(3).2023.08).

11. Kryklii O. Evaluating the significance of uncertainty on bank liquidity: a case study of Ukrainian banks in Russian military aggression [Електронний ресурс] / O. Kryklii, A. M. Jayasundera // Financial Markets, Institutions and Risks. – 2023. – Т. 7, № 2. – С. 111–121. – Режим доступу: [https://doi.org/10.21272/fmir.7\(2\).111-121.2023](https://doi.org/10.21272/fmir.7(2).111-121.2023).

12. Заруцька О. П. Банківська система на захисті фінансової безпеки України [Електронний ресурс] / О. П. Заруцька, О. Б. Пономарьова // Науковий погляд: економіка та управління. – 2023. – № 1(81). – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2521-666x/2023-81-26>.

13. Голубова Г. В. Індекс фінансового стресу як індикатор фінансової стабільності України в умовах війни [Електронний ресурс] / Г. В. Голубова // Статистика України. – 2022. – Т. 97, № 2. – С. 4–11. – Режим доступу: [https://doi.org/10.31767/su.2\(97\)2022.02.01](https://doi.org/10.31767/su.2(97)2022.02.01).

14. The Reconstruction and Development of Ukraine's Financial Sector after the War [Електронний ресурс] // European Bank for Reconstruction and Development. – Режим доступу: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/publications/economics/working-papers/reconstruction-of-ukraines-financial-sector-after-war.html>.

15. Preussen W. Ukraine's GDP crashed by 29.1 percent in year of Russian invasion [Електронний ресурс] / W. Preussen // POLITICO. – Режим доступу: <https://www.politico.eu/article/ukraine-gdp-crashed-29-percent-2022-economy-russia-invasion/>.

16. Ess A., Yalovskaya N. Ukrainian Banking Sector 2021 Outlook: Clean-Up and Renewed Growth [Електронний ресурс] / A. Ess, N. Yalovskaya // S&P Global. – Режим доступу: https://www.spglobal.com/_assets/documents/ratings/research/100049553.pdf.

17. Recent Developments in the Ukrainian Banking Sector [Електронний ресурс] // Eurasian Research Institute. – Режим доступу: <https://www.eurasian-research.org/publication/recent-developments-in-the-ukrainian-banking-sector/>.

18. Прибуток банківського сектору в 2021 році сягнув історичного максимуму – 77,5 млрд грн [Електронний ресурс] / Національний банк України // Національний банк України. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/pributok-bankivskogo-sektoru-v-2021-rotsi-syagnuv-istorichnoho-maksimumu--775-mlrd-grn>.

19. Рівень непрацюючих кредитів (NPL) [Електронний ресурс] // Національний банк України. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/stability/npl>.

20. Звіт про фінансову стабільність [Електронний ресурс] // Національний банк України. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report>.

21. Наглядова статистика [Електронний ресурс] // Національний банк України. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.

References

1. National Bank of Ukraine. (n.d.). *Indeks finansovoho stresu* [Financial stress index]. <https://bank.gov.ua/ua/stability/fsi>.

2. Korneev, V. et al. (2024). Assessment of banks' resilience and financial stress in counter-cyclical martial-law conditions. *Journal of Banking Regulation*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1057/s41261-024-00256-9>.

3. Munteanu, I. (C.). (2009). Systemic risk in banking: New approaches under the current financial crisis. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1441800>.
4. International Monetary Fund. (2019). *Growth at risk: Concept and application in IMF country surveillance* (IMF Working Paper No. 19/36). <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2019/02/21/Growth-at-Risk-Concept-and-Application-in-IMF-Country-Surveillance-46567>.
5. Filatov, V. (2021). A new financial stress index for Ukraine. *Visnyk of the National Bank of Ukraine*, 251, 37–54. <https://doi.org/10.26531/vnbu2021.251.03>
6. Maksym, D., et al. (2023). Development of the credit market of Ukraine under macroeconomic instability. *Public and Municipal Finance*, 12(1), 33–47. [https://doi.org/10.21511/pmf.12\(1\).2023.04](https://doi.org/10.21511/pmf.12(1).2023.04)
7. Vedernykov, M., et al. (2020). Formation of motivation of personnel of the enterprise. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 282(3), 239–247. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-282-3-42>.
8. Sadchykova, I. V., Yevtushenko, Y. V., & Suslenko, S. V. (2023). The system determinants of the current development of the credit market in Ukraine. *Business Inform*, 9(548), 206–212. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-206-212>.
9. Yelisieieva, O., & Stoiianov, H. (2013). Suchasnyi stan rozvytku kredytnykh spilok Ukrainy [Current state of development of credit unions in Ukraine]. *Ekonomist*, 4, 40–43. http://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/econ_2013_4_12.pdf.
10. Kaminskyi, A., et al. (2023). Dynamic framework for strategic forecasting of the bank consumer-loan market: Evidence from Ukraine. *Banks and Bank Systems*, 18(3), 87–100. [https://doi.org/10.21511/bbs.18\(3\).2023.08](https://doi.org/10.21511/bbs.18(3).2023.08)
11. Kryklii, O., & Jayasundera, A. M. (2023). Evaluating the significance of uncertainty on bank liquidity: A case study of Ukrainian banks in Russian military aggression. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 7(2), 111–121. [https://doi.org/10.21272/fmir.7\(2\).111-121.2023](https://doi.org/10.21272/fmir.7(2).111-121.2023).
12. Zarutska, O. P., & Ponomariova, O. B. (2023). Bankivska systema na zakhysti finansovoi bezpeky Ukrainy [The banking system safeguarding Ukraine's financial security]. *Naukovyi pohliad: Ekonomika ta upravlinnia – Scientific View: Economics and Management*, 1(81). <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-81-26>.
13. Holubova, H. V. (2022). Indeks finansovoho stresu yak indyikator finansovoi stabilnosti Ukrainy v umovakh viiny [Financial stress index as an indicator of Ukraine's financial stability under war conditions]. *Statystyka Ukrainy – Statistics of Ukraine*, 97(2), 4–11. [https://doi.org/10.31767/su.2\(97\)2022.02.01](https://doi.org/10.31767/su.2(97)2022.02.01).
14. European Bank for Reconstruction and Development. (2023). *The reconstruction and development of Ukraine's financial sector after the war*. <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/publications/economics/working-papers/reconstruction-of-ukraines-financial-sector-after-war.html>.
15. Preussen, W. (2023, January 6). Ukraine's GDP crashed by 29.1 percent in year of Russian invasion. *POLITICO*. <https://www.politico.eu/article/ukraine-gdp-crashed-29-percent-2022-economy-russia-invasion>.
16. Ess, A., & Yalovskaya, N. (2021). *Ukrainian banking sector 2021 outlook: Clean-up and renewed growth*. S&P Global Ratings. https://www.spglobal.com/_assets/documents/ratings/research/100049553.pdf.
17. Eurasian Research Institute. (2024). *Recent developments in the Ukrainian banking sector*. <https://www.eurasian-research.org/publication/recent-developments-in-the-ukrainian-banking-sector>.
18. National Bank of Ukraine. (2022, February 3). *Prybutok bankivskoho sektoru v 2021 rotsi syagnuv istorichnoho maksimumu – 77,5 mld hrn* [Banking-sector profit in 2021 reached a historic high – UAH 77.5 billion]. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/pributok-bankivskogo-sektoru-v-2021-rotsi-syagnuv-istorichnogo-maksimumu--775-mlrd-grn>.

19. National Bank of Ukraine. (n.d.). *Riven nepratsiuiuchykh kredytiv (NPL)* [Non-performing-loan ratio]. <https://bank.gov.ua/ua/stability/npl>.

20. National Bank of Ukraine. (n.d.). *Zvit pro finansovu stabilnist* [Financial stability report]. <https://bank.gov.ua/ua/stability/report>.

21. National Bank of Ukraine. (n.d.). *Nagliadova statystyka* [Supervisory statistics]. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.

Отримано 13.02.2025

UDC 336.71:336.77(477)

Vladyslav Lavreniuk

PhD (Economics), Associate Professor, 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>
Scopus Author ID: 58573114700. **ResearcherID:** AAC-3169-2020

SYSTEMIC RISK IN THE CREDIT SERVICES MARKET OF UKRAINE UNDER MACROFINANCIAL INSTABILITY

The article provides a comprehensive analysis of systemic risk manifestations in the credit services market of Ukraine under macrofinancial instability from 2014 to 2024. Given the multi-dimensional nature of systemic risk, the study explores interrelationships between major macroeconomic shocks and the state of the banking sector in Ukraine during three distinct crisis episodes: the banking crisis of 2014–2015, the COVID-19 pandemic shock of 2020, and the full-scale war from 2022 onwards. The comparative analysis identifies both standard and specific features of these crises' impact on credit market activity, credit portfolio quality, and financial resilience of Ukrainian banks. Using empirical data, the study models the influence of macroeconomic factors on the non-performing loan (NPL) ratio in corporate and retail segments, highlighting the primary drivers of systemic risk accumulation: 1) national currency devaluation; 2) inflation; 3) declining real household incomes; 4) GDP contraction. Additionally, the research substantiates the effectiveness of regulatory measures implemented by the National Bank of Ukraine in the area of macroprudential policy (capital conservation buffer, counter-cyclical capital buffer, subsidised credit programs, among others) aimed at mitigating systemic crises' impacts and stabilising the financial sector. The study also identifies structural issues underlying systemic credit risk in the corporate segment, indicating the need for comprehensive measures regarding problem debt restructuring. Furthermore, the authors propose integrating the Growth-at-Risk approach for assessing systemic risks in the credit market (Credit-at-Risk), enabling preventive responses to emerging threats and enhancing banking sector resilience. The research findings hold theoretical and practical significance for regulatory bodies and financial institutions, contributing to improved management of systemic risks in the credit services market amid prolonged macrofinancial shocks.

Keywords: systemic risk, macrofinancial instability, regulation, credit services market, non-performing loans (NPL), macroprudential policy.

Fig.: 1. Table: 6. References: 21.

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, ResearchID або у SCOPUS.

Наприклад: ORCID: <http://orcid.org/xxxx-xxxx-xxxx-xxxx>

ResearchID:

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!

4. Структура статті. Вимоги до оформлення структурних елементів статті.

4.1. УДК – шрифт Times New Roman (кегель 14), курсив, вирівнювання по лівому краю без абзацу.

4.2. JEL Classification – шрифт Times New Roman (кегель 14), вирівнювання по ширині, без абзацного відступу, одинарний інтервал. За необхідності редакція може самостійно визначати JEL Classification.

4.3. Ім'я та прізвище автора (ів) – шрифт Times New Roman (кегель 14), напівжирний, курсив, розміщення по центру, без абзацного відступу.

Після ім'я та прізвище автора (з нового рядка) подаються такі дані:

- науковий ступінь, вчене звання, посада автора (ів) – кегель 12;
- місце роботи автора (ів) – кегель 12;
- електронна адреса автора (ів) – кегель 12.
- ID (у системі наукової ідентифікації) у **ORCID, ResearcherID** або у **SCOPUS**.

Наприклад: ORCID: <http://orcid.org/xxxx-xxxx-xxxx-xxxx>

ResearcherID:

Scopus Author ID:

Після відомостей про першого автора аналогічно подаються дані про співавторів.

4.4. Назва статті – шрифт Times New Roman (кегель 14). Подається прописними напівжирними літерами, вирівнювання по центру без абзацу.

4.5. Анотація – шрифт Times New Roman (кегель 11), курсив, вирівнювання по ширині, абзацний відступ 0,75 см, одинарний інтервал. В анотації має бути чітко сформульована головна ідея статті та коротко обґрунтована її актуальність (**обсяг не менше 600 знаків з пробілами**).

4.6. Ключові слова – шрифт Times New Roman (кегель 11), вирівнювання по ширині, абзацний відступ 0,75 см, одинарний інтервал. Кількість ключових слів – не менше п'яти, які пишуться через крапку з комою. Після ключових слів необхідно вказати загальну кількість таблиць, рисунків та використаних джерел (Додаток А).

4.7. Основний текст – шрифт Times New Roman (кегель 14), абзац 0,75 см, вирівнювання по ширині, одинарний інтервал.

Основний текст статті обов'язково повинен містити такі необхідні елементи – розділи (Times New Roman, кегель 14, напівжирний):

- Постановка проблеми.
- Аналіз останніх досліджень і публікацій.
- Виділення недосліджених частин загальної проблеми (**обов'язково!!!**).
- Мета статті.
- Виклад основного матеріалу.
- Висновки і пропозиції.
- Список використаних джерел.

Після назви розділів ставиться крапка і продовжується текст самої статті.

Цитати, таблиці, статистичні дані, цифрові показники, що підвищують рівень аналітичних матеріалів, подаються з посиланням на джерела. Відповідальність за наведені показники несе автор.

Рисунки і таблиці необхідно подавати у статті безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці.

Ілюстрації (рисунки та чорно-білі фотографії)

Під час виконання рисунків рекомендується використання Microsoft Visio. За умови використання закладеної графіки Microsoft Word рисунки повинні бути згрупованими. **Рисунки не повинні виходити за межі текстового блока.**

Рисунки позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах статті, якщо у статті є лише один рисунок, він не нумерується. Пояснювальні підписи, номер рисунка, його назву розміщують послідовно під ілюстрацією.

ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ

Назва рисунку – шрифт Times New Roman, кегель 14, курсив, вирівнювання по центру без абзацу. Пояснювальні підписи (експлікація) – шрифт Times New Roman, кегель 12, курсив, вирівнювання по центру без абзацу.

Наприклад:

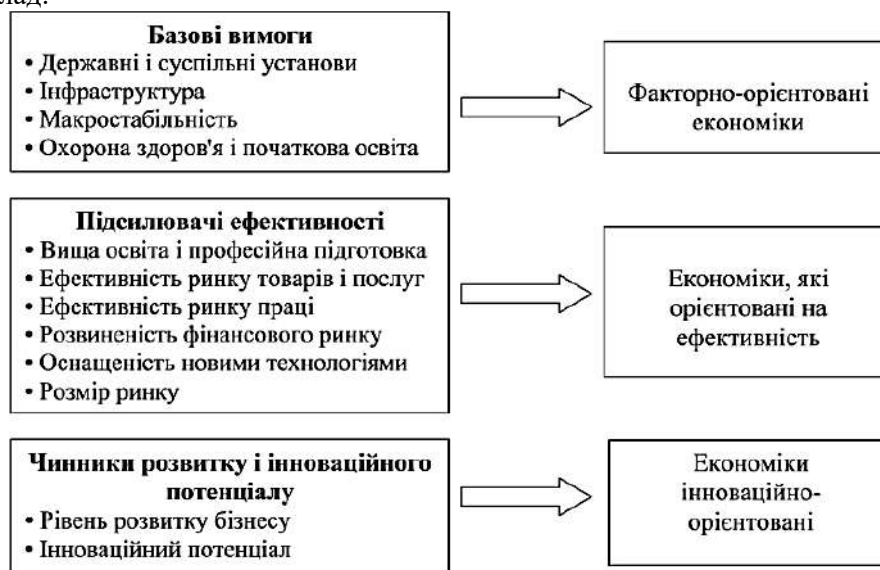


Рис. 1. Складові конкурентоспроможності на відповідній стадії розвитку економіки

Таблиці

Цифровий матеріал, що наводиться у статті, повинен оформлятися у вигляді таблиць.

Розмір тексту таблиць – кегель 12. Усі таблиці мають бути пронумеровані й мати заголовок. Нумераційний заголовок таблиць (кегель 14) вирівнюють по правому краю таблиці, тематичний заголовок таблиці – по центру (кегель 14, курсив). **Усі графи таблиць повинні мати назву.**

Наприклад:

Таблиця 1

Аналіз показників діяльності підприємства

Показники	Формула розрахунку	Фактори, що впливають на показник	Напрями поліпшення показників
1.			
...			

Якщо таблиця не вміщується на одній сторінці, всі її колонки нумерують, а над перенесеною частиною таблиці справа надписують: «Закінчення табл. 1».

Формули

Використовуючи формули, необхідно дотримуватися певних правил.

Великі, довгі та громіздкі формули, які мають у складі знаки суми, добутку, диференціювання, інтегрування, розміщують на окремих рядках. Це стосується також і всіх нумерованих формул. Для економії місця кілька коротких однотипних формул, відокремлених від тексту, можна подати в одному рядку, а не одну під одною. Невеликі й нескладні формули, що не мають самостійного значення, вписують усередині рядків тексту.

Формули, на які є посилання, нумерують арабськими цифрами в круглих дужках праворуч, не виходячи за поле. Формули необхідно вирівнювати по лівому краю сторінки. Між ними та текстом витримують інтервал в один рядок. Обов'язково подають розшифрування літерних позначень величин у формулах. Для набору позначень фізичних величин використовують редактор формул Microsoft Equation для WINDOWS.

Наприклад:

Ефективна ставка процента для позичальника визначається за формулою (1)

$$Rt = \frac{SK}{z - h} \cdot 360, \quad (1)$$

де SK – величина знижки (%);

h – період дії знижки (днів);

z – тривалість відстрочки платежу (днів).

4.8. Список використаних джерел необхідно складати за вимогами ДСТУ ГОСТ 7.1:2006, розміщувати бібліографічні записи за алфавітом чи в послідовності їхніх перших згадувань в основному тексті статті. Список літератури повинен містити не менше 7 джерел.

Посилання на матеріали з інтернет-енциклопедії Вікіпедія не прийняте 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-конверторами:

- <http://ukrlit.org/transliterationsia>;
- <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).

ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ

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.

УДК 332.12

JEL Classification: G00

Максим Дубинадоктор 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. Derij, Zh.V. (2017). Rol domashnikh hospodarstv u tsyrkuliarnii ekonomitsi [Households role in the circular economy]. *Problemy i perspektyvy 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-territorial 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. Pukhtaievykh, 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		

ЗГОДА
на обробку персональних даних

Ми (Я), _____
(прізвище, ім'я та по батькові)

Автор (и) наукової статті « _____

_____ ».
(назва статті)

у журналі:
«Проблеми і перспективи економіки та управління» № _____ за 20 _____ р.

ознайомлені з:

– організацією збору, обліку, обробки та захисту персональних даних відповідно до Закону України «Про захист персональних даних»;

– законодавчим актом України щодо відповідальності за порушення законодавства про захист персональних даних відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення відповідальності за порушення законодавства про захист персональних даних».

З умовами та вартістю оплати за публікацію ознайомлений (на)

« ____ » _____ 2020 р.

(підпис)

(підпис)

(підпис)

Додаток Г
*Приклади оформлення транслітерованого
списку використаних джерел*

**Приклади оформлення бібліографічних посилань
у списку використаних джерел з APA (7th ed.)**

Книга

Не наводять у бібліографічному посиланні такі параметри:

- кількість сторінок;
- місто видання;
- номер ISBN.

Книга з автором (авторами)

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік). *Назва книги*. Видавництво.

Приклади оформлення:

Кормишкін, Ю. А. (2018). *Бізнес-інфраструктура аграрного підприємництва*. МНАУ.

Врублевська, О. О., Катеруша, Г. П., & Гончарова, Л. Д. (2013). *Кліматологія. Екологія*.

Книга з автором (авторами) і редактором

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік). *Назва книги* (Дані редактора, Ред.). Видавництво.

Приклади оформлення:

Вихованець, І. Р., & Городенська, К. Г. (2004). *Теоретична морфологія української мови* (І. Р. Вихованець, Ред.). Університетське видавництво «Пульсари».

Книга без автора (з редактором)

Базовий шаблон оформлення:

Дані редактора (редакторів) (Ред.). (Рік). *Назва книги*. Видавництво.

Приклади оформлення:

Роговий, Ю. А. (Ред.). (2014). *Енциклопедія українознавства*. Проспект-К.

Перекладена книга

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік). *Назва книги* (Дані перекладача, Пер.). Видавництво.
(Оригінал опубліковано рік опублікування оригіналу)

Приклади оформлення:

Мандзоні, А. (2009). *Заручені* (П. Соколовський, Пер.). Фоліо. (Оригінал опубліковано 1823 р.)

Перевидання книги

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік). *Назва книги* (номер видання). Видавництво.

Приклади оформлення:

Лукашевич, В. М. (2007). *Глобалістика* (2-ге вид.). Новий Світ-2000.

Книга – частина багатотомного видання

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік). *Назва книги* (Т. номер тому). Видавництво.

Приклади оформлення:

Комарницька, Т. К., & Комісаров, К. Ю. (2012). *Сучасна японська літературна мова* (Т. 2). Видавничий дім Дмитра Бураго.

Частина книги

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). Назва частини книги. В Дані редактора, Ред., *Назва книги* (сторінки). Видавництво.

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). «Mikki Maуs» чи «Miki Maуs»? <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 конузійної 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 заasad адвокатської діяльності. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право»*, (28), с. 90–96. <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2019-28-11>

Стаття в газеті

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік, дата випуску). Назва статті. *Назва газети*, (номер випуску), сторінки.

Приклади оформлення

Мороз, В. (2017, 21 лютого). Закрите небо, або чому в Україні не розвивається ринок авіаперевезень. *Юридична газета*, (8), 18–19.

Чорний, А., & Бурнацький, М. (2016, 11 березня). До роковин смерті Тарас Шевченка. *Канівська газета*, (16), 2.

Матеріали конференцій (тези)

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік). Назва доповіді. В Дані редактора (Ред.), *Назва збірника конференцій* (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 поліадерних 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 загальновиробничих 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-IX (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:

1. Не наводять у бібліографічному посиланні таких параметрів:
 - загальну кількість сторінок;
 - місто видання;
 - номер ISBN.
2. Назви книг, журналів зазначаються без скорочень.
3. 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

№ 1(41)

Редактор

О. С. Смелова

Підписано до друку 25.02.2025. Формат 60×84/8. Ум. друк. арк. – 57,66.
Тираж 100 пр. Замовлення № 07/25.

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.