

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

№ 2(42)



Чернігів 2025

УДК 330(066)

П78

DOI: 10.25140/2411-5215-2025-2(42)

Друкується за рішенням вченої ради Національного університету «Чернігівська політехніка» (протокол № 7 від 30.06.2025). 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. – № 2(42). – 502 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 № 2(42)



Chernihiv 2025

UDC 330(066)

DOI: 10.25140/2411-5215-2025-2(42)

Published by the decision of the Academic Council of the Chernihiv Polytechnic National University (protocol № 7 dated 30.06.2025). 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. – № 2(42). – 502 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>Дерій Ж. В.</i> Роль науково-інноваційних екосистем університетів у відбудові та сталому розвитку громад	9
<i>Кичко І. І.</i> Стратегічні пріоритети збереження трудового потенціалу України в умовах цифровізації та дії воєнного стану.....	23
<i>Шпомер Т. О., Кіронда І. М., Терещук Д. В.</i> Розвиток цифрових платформ для залучення інвестицій.....	38
<i>Шевчук В. Р.</i> Рейтингування стану національної безпеки держави: підходи до стратегування.....	50

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

<i>Безуглий І. В.</i> Перспективні моделі корпоратизації туристичного бізнесу	61
<i>Денисенко Т. М., Сташук І. І.</i> Розвиток електронної комерції в Україні в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів.....	73
<i>Мекшун П. В.</i> Вплив еволюції сфери безпроводового електрозв'язку на економічну ефективність інформаційно-комунікаційних технологій.....	85
<i>Нак М. М., Шевченко О. С., Мех Л. М.</i> Аналіз та прогнозування макроекономічних показників розвитку готельно-ресторанного господарства в Україні.....	96
<i>Шадура-Никипорець Н. Т., Матвієнко О. Г.</i> Вплив війни на економічні параметри розвитку харчової промисловості України.....	109
<i>Данилевський Р. В.</i> Цукробурякове виробництво в Україні: сучасні виклики та стратегії розвитку в умовах воєнного стану.....	119
<i>Довгопол Я. С.</i> Економічна ефективність впровадження маркетингових стратегій в аграрному виробництві	129
<i>Кононенко С. О.</i> Вплив аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємств електронної комерції.....	138
<i>Стахів О. О., Зошук І. В.</i> Антикризове управління закладами охорони здоров'я в умовах цифровізації та євроінтеграції.....	151
<i>Фіщук Н. Д., Фіщук Б. Д.</i> Організаційно-економічні особливості функціонування закладів охорони здоров'я в умовах трансформаційних викликів	164

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ
ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

<i>Вуйченко М. А., Новак І. М., Вернюк Н. О.</i> Діагностики управлінських рішень як напрям підвищення соціально-економічної ефективності управління	178
<i>Ільчук В. П., Бабаченко Л. В., Рябов І. Б., Макарьцева Ю.</i> Цифровий маркетинг у підвищенні ефективності взаємодії суб'єктів ринку	187
<i>Прокопишин О. С., Гнатишин Л. Б., Малецька О. І.</i> Особливості використання цифрових технологій в інноваційно-інвестиційній діяльності промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки.....	202
<i>Холодницька А. В., Яременко Д. І.</i> Управління людськими ресурсами та знаннями для сталого розвитку організації.....	214
<i>Лисогор І. С.</i> Система цифрового маркетингу торговельного підприємства.....	226

<i>Єрмаков М. А., Карпенко О. О., Паливода О. М.</i> Формування напрямів корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємства.....	238
<i>Popelo O.</i> The role of digital technologies in the innovative development of an industrial enterprise.....	250

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ:

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

<i>Гонта О. І., Шакур Є. Д.</i> Формування системи фінансово-економічної безпеки закладів охорони здоров'я	262
<i>Дубина М. В., Устименко Я. Д.</i> Теоретичні положення обґрунтування сутності банківської цифрової інфраструктури.....	274
<i>Забаштанський М. М., Сидоренко О. О., Рубан М. Л.</i> Фінансово-економічні та правові аспекти функціонування страхових посередників у системі надання страхових послуг	286
<i>Коваленко В. В., Сергєєва О. С.</i> Роль, функції та принципи інвестиційної діяльності банків на фондовому ринку: зарубіжний та вітчизняний досвід	302
<i>Парубець О. М., Дуброва Ю. А.</i> Архітектура фінансової безпеки територіальних громад України в умовах цифрової транс-формації.....	312
<i>Popelo O., Ivanova N.</i> Foreign experience in forming innovation ecosystems.....	323
<i>Шишкіна О. В., Бойчук Т. Т., Євчук Д. В.</i> Вплив цифрових технологій на фінансовий ризик-менеджмент та безпеку транспортних і аграрних підприємств.....	337
<i>Абрамова А. С.</i> Інституційне середовище як основа функціонування податкової системи	361
<i>Бірченко Н. О., Луценко О. А., Остапенко Р. М.</i> Застосування методів статистичного аналізу в процесі оптимізації бухгалтерського обліку	373
<i>Садчикова І. В., Євсієнко М. В.</i> Цифрова інфраструктура як драйвер розвитку кредитної системи в Україні.....	384
<i>Тарасенко А. В., Волок Р. В.</i> Кредитний потенціал банківської системи України	399
<i>Тарасенко О. О., Панченко О. І., Сергіянський С. Г., Анікейчик П. Ю.</i> Формування депозитної культури як чинника зміцнення безпеки фінансового ринку в умовах становлення цифрової економіки	410
<i>Михайлюк М. Т., Попов С. В.</i> Технології цифрового маркетингу як інструмент ефективного управління процесом надання фінансових послуг.	422
<i>Подольак О. Л.</i> Еволюція розвитку страхового ринку України в умовах цифрової економіки.....	432
<i>Ременяк А. В., Бірюкова Я. Л.</i> Роль банківського сектору у формуванні фінансового потенціалу інноваційного розвитку підприємств в Україні.	444
<i>Устїнов Я. В.</i> Порівняльний аналіз податкових режимів ФОП 3-ї групи та «Дія.City» як фінансових інструментів стимулювання розвитку ІТ-індустрії в Україні.....	458
<i>Зеленський В. С.</i> Методи залучення фінансових ресурсів домогосподарств банківськими установами в умовах економічної нестабільності	475
ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ НАУКОВИХ СТАТЕЙ	487

CONTENT

THEORETICAL PROBLEMS OF THE DEVELOPMENT
OF THE NATIONAL ECONOMY

<i>Derii Zh.</i> The role of university scientific and innovation ecosystems in the recovery and sustainable development of communities.....	9
<i>Kychko I.</i> Strategic priorities for preserving the labour potential of Ukraine within digitalisation and martial law	23
<i>Shpomer T., Kironda I., Tereshchuk D.</i> Development of digital platforms for attracting investments	38
<i>Shevchuk V.</i> Rating the state of national security: approaches to strategizing.....	50

SECTORAL ASPECT OF THE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

<i>Bezugliy I.</i> Prospective models of corporatization of tourism business.....	61
<i>Denysenko T., Stashuk I.</i> Development of e-commerce in Ukraine under digital transformation and war challenges.....	73
<i>Mekshun P.</i> Impact of the evolution of the wireless telecommunications sector on the economic efficiency of information and communication technologies	85
<i>Nak M., Shevchenko O., Mekh L.</i> Analysis and forecasting of macroeconomic indicators of the development of the hotel and restaurant industry in Ukraine	96
<i>Shadura-Nykyporets N., Matviienko O.</i> The impact of the war on the economic parameters of the development of the food industry of Ukraine.....	109
<i>Danylevskyi R.</i> Sugar beet production in Ukraine: current challenges and development strategies under martial law.....	119
<i>Dovhopol Ya.</i> Economic efficiency of implementing marketing strategies in agricultural production	129
<i>Kononenko S.</i> The impact of outsourcing on the competitiveness of e-commerce enterprises.....	138
<i>Stakhiv O., Zoshchuk I.</i> Anti-crisis management of health care institutions in the conditions of digitalization and European integration	151
<i>Fishchuk N., Fishchuk B.</i> Organizational and economic features of the functioning of health care institutions in the conditions of transformation challenges.....	164

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

<i>Vuichenko M., Novak I., Verniuk N.</i> Diagnostics of management decisions as a direction for increasing the socio-economic efficiency of management	178
<i>Ilchuk V., Babachenko L., Ryabov I., Makartseva Yu.</i> Digital marketing in increasing the efficiency of interaction between market entities	187
<i>Prokopyshyn O., Hnatyshyn L., Maletska O.</i> Features of the use of digital technologies in the innovation and investment activities of industrial enterprises in the context of ensuring economic security	202
<i>Kholodnytska A., Yaremenko D.</i> Management of human resources and knowledge for sustainable development of the enterprise.....	214
<i>Lysohor I.</i> Digital marketing system of a trade enterprise	226

Yermakov M., Karpenko O., Palyvoda O. Formation of directions of corporate social responsibility of an agricultural enterprise	238
Popelo O. The role of digital technologies in the innovative development of an industrial enterprise	250

FINANCIAL RESOURCES: THE PROBLEMS OF FORMATION AND USAGE

Gonta O., Shakun Ye. Formation of a system of financial and economic security of health care institutions	262
Dubyna M., Ustymenko Ya. Theoretical provisions for substantiating the essence of the banking digital infrastructure	274
Zabashtanskyi M., Sydorenko O., Ruban M. Financial, economic and legal aspects of the functioning of insurance intermediaries in the system of provision of insurance services	286
Kovalenko V., Serhieieva O. Role, functions and principles of investment activities of banks on the stock market: foreign and domestic experience.....	302
Parubets O., Dubrova Yu. Architectonics of financial security of territorial communities of Ukraine in the context of digital transformation	312
Popelo O., Ivanova N. Foreign experience in forming innovation ecosystems.....	323
Shyshkina O., Boichuk T., Yevchuk D. The impact of digital technologies on financial risk management and security of transport and agricultural enterprises	337
Abramova A. Institutional environment as the basis for the functioning of the tax system.....	361
Birchenko N., Lutsenko O., Ostapenko R. Application of statistical analysis methods in the process of accounting optimization	373
Sadchykova I., Ievsiienko M. Digital infrastructure as a driver of the development of the credit system in Ukraine	384
Tarasenko A., Voloik R. Credit potential of the banking system of Ukraine	399
Tarasenko O., Panchenko O., Serhiyansky S., Anikeichyk P. The impact of digital technologies on the formation of deposit culture	410
Mykhailiuk M., Popov S. Digital marketing technologies as a tool for effective management of the financial services provision	422
Podoliak O. Evolution of the insurance market development in Ukraine in the digital economy	432
Remeniak A., Biriukova Ya. The role of the banking sector in the formation of the financial potential for innovative development of enterprises in Ukraine.....	444
Ustinov Ya. Comparative analysis of sole proprietorship 3rd group and "Diia.City" tax regimes as financial instruments for stimulating it industry development in Ukraine.....	458
Zelenskyi V. Methods of attracting financial resources of households by banking institutions in the context of economic instability	475
BASIC REQUIREMENTS FOR EXECUTION AND SUBMISSION OF MANUSCRIPTS OF SCIENTIFIC ARTICLES	487

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-9-22](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-9-22)

УДК [378.4:330.341.1]:332.146.2

JEL Classification: I23; O31; R58

Жанна Володимирівна Дерій

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри економіки, обліку і оподаткування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: zhanna.deriy@stu.cn.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3695-7202>

ResearcherID: F-3828-2014

РОЛЬ НАУКОВО-ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ УНІВЕРСИТЕТІВ У ВІДБУДОВІ ТА СТАЛОМУ РОЗВИТКУ ГРОМАД

У статті досліджено потенціал університетів як рушіїв інноваційної модернізації у процесах повоєнної відбудови та сталого розвитку громад в Україні. Розкрито сутність та значення науково-інноваційних екосистем університетів, які формуються через співпрацю з громадами, бізнесом, органами влади та міжнародними партнерами. Особливу увагу приділено ролі університетських інноваційних хабів. Розглянуто кейс Національного університету «Чернігівська політехніка» у створенні інноваційного хабу та показано його роль у започаткуванні стартапів, цифрових рішень, трансфері технологій, розвитку підприємництва та соціальних інновацій. Визначено ключові напрями трансформації університетів, що відповідають Цілям сталого розвитку ООН та обґрунтовано необхідність інституційної підтримки інноваційних процесів на регіональному рівні. Запропоновано параметри оцінки інноваційності відбудови громад, підкреслено важливість використання «зелених» технологій, цифрових інструментів.

Ключові слова: університет; науково-інноваційна екосистема; сталий розвиток; відбудова; громада; інновації.

Рис.: 2. Бібл.: 15.

Постановка проблеми. Тривалі воєнні дії викликані широкомасштабним вторгненням росії призводять до руйнування об'єктів промисловості, інфраструктури, житлового фонду, зростання площ замінувань, а також зумовлюють економічні, екологічні та соціальні виклики, з якими стикаються не тільки території, де ведуться воєнні дії, прикордонні громади, а певною мірою всі інші адміністративно-територіальні одиниці. Саме тому вже у 2022 році почато пошук рішень та механізмів, які б сприяли швидкому відновленню постраждалих територій, розкриттю потенціалу громад та їхнього розвитку незалежно від розташування та масштабів. У цих процесах провідну роль відіграє співробітництво громад з університетами, науково-інноваційні екосистеми яких покликані активізувати науково-дослідну та інноваційну діяльність, розширювати співпрацю з регіональними стейкхолдерами, розробляти та впроваджувати інноваційні технології для відбудови та сталого розвитку громад. Завдяки фундаментальним та прикладним науковим дослідженням університет може запропонувати механізми та інструменти відбудови які базуються на науковому підході та орієнтиру на сталість для розв'язання першочергових проблем місцевого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На запит суспільства щодо методології процесів відбудови запропоновано значний масив досліджень та публікацій щодо повоєнного відновлення громад та їхнього розвитку на засадах сталості. Так, І. Кичко [10], М. Корявець [2], І. Кравець [3], О. Мініна [4], А. Холодницька [10], Н. Шадура-Никипорець [5] та багато інших учених розглядають економічні, соціальні, екологічні, інноваційно-інвестиційні фактори розвитку громад у контексті повоєнної відбудови.

Науковий дискурс щодо ролі університетів у житті суспільства відбувається протягом тривалого часу як серед вітчизняних науковців, так і міжнародної наукової спільноти. Сьогодні розвиток університетів в умовах Індустрії 4.0 та Якості 4.0 спонукає цифровізувати традиційні підходи та використовувати цифрові інструменти для зростання можливостей при задоволенні вимог споживачів освітніх послуг. Питання оцінки можливостей середовища університетів щодо наукових досліджень та їх трансформації в умовах глобальних змін вивчають наукові колективи. Зокрема, В. Alzahrani, Н. Bahaitham, М. Andejany, А. Elshennawy [13] досліджують готовність університетів до цифрової трансформації, наявність потенціалу для впровадження інструментів Якості 4.0, створення фізичних та операційних умов до такого переходу.

Питання щодо перетворення університетів у невід’ємну складову національної інноваційної системи, залучення закладів освіти до співпраці з ключовими стейкхолдерами, внесок у створення та комерціалізацію інтелектуальної власності та нарощування інтелектуального капіталу, розв’язання проблеми трансформаційних змін та місії університетів в умовах розвитку економіки знань досліджує І. Шумілова [11].

Останні роки питання освітньої політики зосереджені навколо оцінки внеску університетів у розвиток суспільства – економічного, соціального, культурного, екологічного та інноваційного. У системах вищої освіти економічно розвинених країн відбуваються кардинальні зміни, що підкреслюють ключову роль університетів у стимулюванні інноваційного розвитку та економічного зростання. У цьому векторі проводять дослідження В. Zuti та М. Lukovics [15].

Класичне завдання університету – освіта та наукові дослідження, проте дедалі більше усвідомлюється їхня глобальніша місія. Сучасний університет не лише виконують функції навчальних закладів і дослідних центрів, а й характеризується активним впливом на економічні та соціальні процеси, стаючи рушієм регіонального розвитку та виконуючи важливу роль у програмах економічного та інноваційного відновлення та розвитку територій.

Переосмислення ролі університетів в умовах війни та післявоєнного відновлення, концептуалізація третьої місії університету, яка є актуальною для сучасної вищої освіти України – сфера наукових інтересів О. Оржель [14].

Останніми роками імплементація поняття інноваційних екосистем для багатьох сфер стало звичним явищем, що пояснюється швидким виникненням відкритих інновацій. Позиціонування інноваційних екосистем, еволюція формування теоретико-методологічних засад інноваційних екосистем досліджувалось Л. Федуловою, О. Марченко [9].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на вагомий доробок науковців з окресленої тематики проблема відновлення громад та їхнього сталого розвитку, використання потенціалу університетів у процесах відбудови є актуальною та вимагає опрацювання механізмів взаємодії з науково-інноваційними системами університетів.

Мета статті. Головною метою роботи є дослідження ролі інноваційних екосистем університетів та розробка механізмів співпраці у відбудові та сталому розвитку громад.

Виклад основного матеріалу. Сутність і основні ідеї відновлення громад України в післяконфліктний період відображені у візії повоєнного розвитку: сильна європейська країна – магніт для іноземних інвестицій [6]. Досягнення такого майбутнього потребує впровадження інноваційних рішень та підходів як на рівні держави, так і в межах окремих територіальних громад. Важливо усвідомлювати, що відбудова – це не просто повернення до стану «як було», а стратегічна модернізація із застосуванням новітніх технологій та ідей. Сьогодення нашої країни є періодом викликів і водночас – це період можливостей.

Особливу роль у процесах відбудови та трансформацій, що відбуваються в Україні, відграють університети, які формують спільноти серед науковців, громад, органів місцевої влади та самоврядування та стають драйверами змін через продукування нових знань для сталого розвитку суспільства. Сьогодні відбувається модернізація університетських систем через інтеграцію в національні інноваційні системи, що сприятиме економічному розвитку, соціальним перетворенням і післявоєнному відновленню. Ці процеси поєднують виклики цифровізації, інноваційності, третьої місії університетів та їхнього впливу на розвиток суспільства.

Акцент на побудову та розвиток інноваційних екосистем університетів здійснено у відповідь на позиціонування ролі інновацій в економіці та їхній вплив на всі сфери суспільного розвитку. Відповідно прогрес у цьому напрямку можливий лише за умови ефективного та надійного управління інноваційним потенціалом, механізмом залучення є формування інноваційних екосистем.

Прийняття Європейською Радою рішення щодо перемовин про членство України в ЄС відкриває перспективи щодо входження нашої країни на європейські та глобальні ринки, конкурентна боротьба за які не повинна відкладатись на перспективу, а має вестись вже шляхом продукування інновацій, формування середовища, яке сприятиме генеруванню нових ідей, креативних підходів до розв'язання проблем та переходу до виробництва з високою доданою вартістю.

Сьогодні дослідження та інновації є пріоритетною європейською політикою, завдяки чому стабільно розвивається економіка та посилюється конкурентоспроможність Європейського Союзу у глобальному світі. Так за даними Евростату у країнах ЄС відбувається поступове зростання витрат на

дослідження та розробки у відсотковому відношенні до ВВП протягом останнього десятиліття. Так, у 2023 р. році частка витрат на НДДКР у ВВП становила 2,22 %, загальні витрати на НДДКР у 2023 р. сягнули 381 млрд євро. Порівняно з 2013 р. (2,08 % ВВП), рівень витрат зріс, що свідчить про послідовну політику підтримки науки та інновацій. Основним рушієм цього зростання став приватний сектор, частка якого у ВВП зросла з 1,33 % у 2013 р. до 1,47 % у 2023 р., з приростом на 10,53 % [12].

Порівняння витрат на наукові дослідження, внаслідок яких продукуються інновації, між країнами ЄС та Україною не буде на користь нашої країни. І якщо у 2023 році під час війни бюджетні пріоритети змінилися і військові витрати зросли на 51 % та становлять 37 % від ВВП. Проте аналіз даних за попередні періоди також не свідчить про стабільність видатків на наукові дослідження та розробки. Так з 2010 по 2022 рр. обсяги фінансування зменшились з 0,8 % від ВВП у 2010 р. до 0,33 % ВВП у 2022 р. з одночасним зменшенням фінансування сфери науково-дослідних робіт з 1 млрд дол. у 2013 р. до 631 млн дол. у 2020 р. [1].

Крім фінансових проблем у розвитку інновацій, є необхідність інтеграції та співпраці широкого кола стейкхолдерів, створення фізичної інфраструктури та запровадження механізмів розвитку інновацій. Виходячи з такого стану речей підтримку інноваційного розвитку країни у повоєнній відбудові та використання інноваційного потенціалу задля відновлення громад, можуть здійснювати університети як унікальні суб'єкти у яких сформовані науково-інноваційні екосистеми. Даний підхід до організації інноваційної діяльності передбачає наявність внутрішніх ринкових механізмів саморозвитку, що робить систему самодостатньою та мінімізує її залежність від держави чи інших зовнішніх факторів.

Незважаючи на значні збитки нанесені науково-дослідній інфраструктурі внаслідок російської агресії, вітчизняні суб'єкти інноваційної діяльності сьогодні беруть участь у грантових проєктах Horizon Europe, Еразмус+ із фактичним фінансуванням з боку ЄС, міжнародних грантових проєктах. Фокус багатьох проєктів зосереджено на підтримку людського капіталу, реалізацію місцевих планів та програм відновлення областей, громад на принципах кліматичної нейтральності. Також Єврокомісією підтримується розбудова інноваційних спільнот в Україні на що передбачено бюджет 20 млн євро. Завдяки нефінансовій підтримці українських інноваторів планується їх інтеграція в європейську інноваційну екосистему. Залучення університетів до підтримки та розвитку інноваційної сфери сприяє також адаптації до трансформацій у структурі людського капіталу України, спричинених війною.

Науково-інноваційна система університету формується у процесі співпраці університету з місцевим бізнесом, громадами, органами місцевого самоврядування, громадським сектором та сприяє впровадженню інноваційних технологій в реальний сектор економіки, розширенню партнерств, входженню університетів та суб'єктів господарювання в національні та глобальні мережі інновацій. Завдяки розвитку науково-інноваційних систем відбувається переформатування ролі університетів як центрів тяжіння щодо міждисциплінарних досліджень, спрямованих на вирішення актуальних регіональних проблем у частині відновлення, економічного розвитку, екологічної сталості та соціальної стабільності (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристики науково-інноваційних екосистем університетів

Логіка формування екосистеми створення сприятливих умов для розвитку інноваційної діяльності, підприємництва та співпраці між університетом, бізнесом, державними структурами, органами влади та місцевого самоврядування задля відновлення та сталого розвитку громад
Основні завдання - підтримка інноваційної діяльності шляхом надання технічної, консультаційної та організаційної допомоги в реалізації стартапів, інноваційних проєктів громадами; - забезпечення доступу до сучасної інфраструктури, включаючи лабораторії, обладнання та цифрові платформи; - сприяння сталому розвитку регіону через залучення науково-технічного потенціалу університету; - створення умов для інтеграції місцевого бізнесу в національну та світову економіку через інноваційні рішення; - підтримка соціальних інновацій, спрямованих на покращення якості життя місцевих громад, розвиток екологічно сталих і соціально значущих ініціатив; - співпраця з органами влади та місцевого самоврядування, бізнесом та міжнародними організаціями для спільної реалізації проєктів, створення умов для інтеграції місцевого бізнесу у національну та світову економіку через інноваційні рішення
Результати функціонування науково-інноваційних екосистем – активізація інноваційної діяльності шляхом реалізації стартапів, інноваційних проєктів та наукових розробок, сертифікаційних курсів та освітніх програм; – розвиток підприємницької культури для вирішення актуальних проблем бізнесу та суспільства у тому числі з питань повоєнної відбудови; – відбудова та розвиток регіону на засадах сталості, інтеграція університету в міжнародні мережі інновацій та розвиток співпраці з іншими хабами й науковими установами; – розвиток соціальних інновацій, спрямованих на покращення якості життя місцевих громад, розвиток екологічно сталих і соціально значущих ініціатив; – розвиток партнерства з органами влади та місцевого самоврядування, бізнесом, громадами та міжнародними організаціями для спільної реалізації проєктів; – організація роботи команд, допомога у розробці планів проєктів, контролю за їх виконанням, координація із зовнішніми партнерами; – залучення університету до глобальних мереж інновацій та технологій; ефективний пошук партнерів для реалізації спільних проєктів і залучення міжнародного фінансування

Джерело: сформовано автором на основі [7; 9].

Створення науково-інноваційних екосистем у межах університетів ґрунтується на їхньому потенціалі як складних систем, що складаються з взаємопов'язаних компонентів. Ці елементи функціонують як єдине ціле, взаємодіють як між собою, так і з зовнішнім середовищем, і орієнтовані на досягнення спільної мети. Загальними властивостями науково-інноваційних екосистем є цілісність, синергетичність та ієрархічність.

Цілісність науково-інноваційної екосистеми проявляється в тому, що всі елементи системи взаємодіють між собою, є внутрішня комунікація та функціональні взаємозв'язки між елементами системи, що дозволяє зберігати структуру, функціональність з орієнтиром на розвиток. Синергетичність науково-інноваційної екосистеми характеризується появою в системі ознак, які не притаманні окремим її елементам і відповідно потенціал системи буде значно більшим, ніж можливості окремого елемента, а ефективність функціонування системи взагалі вище, ніж у суми елементів, які входять до її складу. Науково-інноваційна екосистема характеризується ієрархічністю, що означає керованість кожного рівня системи та підпорядкованість нижчого рівня вищому та дотримання принципів координації, постійного обміну інформацією та спільного використання ресурсів для інноваційної діяльності.

Прикладом функціонування науково-інноваційної екосистеми є інноваційний хаб Національного університету «Чернігівська політехніка» як платформа взаємодії між університетом і громадою, створена для підтримки інноваційних підходів до відбудови, розвитку та зміцнення місцевих громад [7].

Інноваційний хаб покликаний стати інтегрованою платформою науково-інноваційної екосистеми, що базується на вже наявній інфраструктурі. Його діяльність спрямована на активізацію науково-дослідної та інноваційної роботи, зміцнення наукового потенціалу, а також на поглиблення взаємодії закладів вищої освіти з регіональним бізнесом, органами державної влади та місцевого самоврядування для підтримки сталого розвитку територій.

Хаб спрямований на розбудову науково-інноваційної екосистеми університету, здатної забезпечити повоєнне відновлення, економічне зростання та підвищення соціального добробуту (рис. 1).

Інноваційна екосистема університету у своєму становленні та розвитку проходить п'ять рівнів:

Елементарний рівень – початок формування екосистеми, університет має структури та підрозділи, які виконують функції, визначені статутною діяльністю. Існує проблема обмеженої або односторонньої взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами.

Рівень залученості – на зростаючі потреби громади усвідомлюється нова роль та місія університету не тільки як надавача освітніх послуг та провадження наукової діяльності, активізується участь університету в житті суспільства.

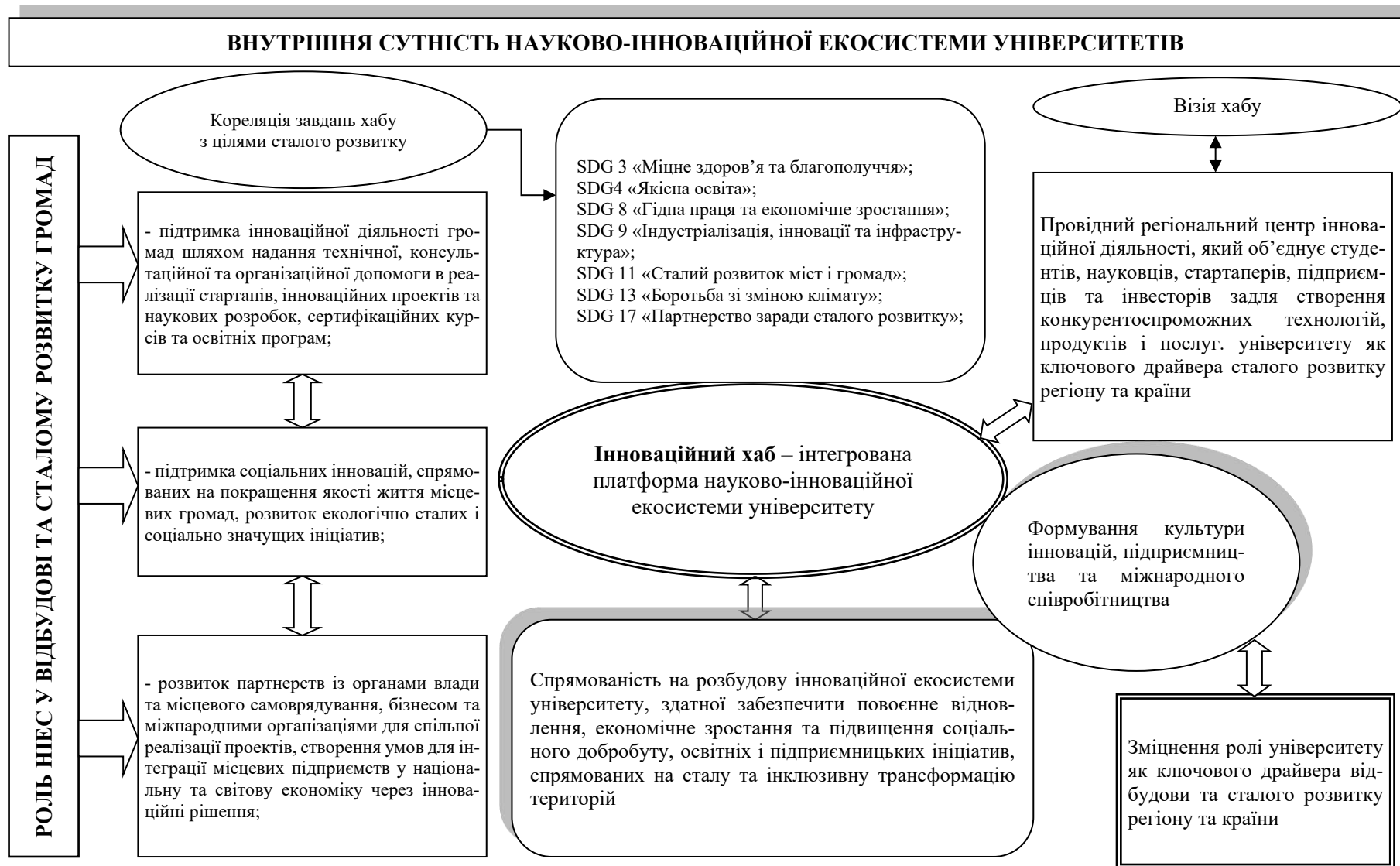


Рис. 1. Науково-інноваційна екосистема університету

Джерело: розроблено автором.

Інноваційний рівень – університет поряд з основною діяльністю включається у процеси розв’язання економічних, екологічних та соціальних проблем громад. Цей етап характеризується інноваційністю, комунікаціями з різними групами поза університетським середовищем та взаємовпливом.

Інтегрований рівень – утворені університетські структури працюють за загальними стандартами, відбувається постійне навчання співробітників.

Рівень трансформації – університет тісно співпрацює з бізнес-сектором, органами влади та ОМС, громадським сектором для спільного вирішення проблем громади, розвитку місцевої економіки та зокрема з питань відбудови.

Функціонування інноваційної екосистеми з вектором на відбудову передбачає спільне ухвалення рішень університетом та громадою на підставі визначених потреб з генеруванням ідей та їх тестуванням. Суттєвим у цих процесах є можливості доступу до ресурсів: університет надає доступ до своїх знань, технологій, лабораторій, експертів, реалізує навчальні програми, проводить тренінги, воркшопи для мешканців громади. Інноваційний хаб стає майданчиком для розвитку соціального підприємництва, громадських стартапів, молодіжних ініціатив, які є важливими для громад та стимулюють економічне зростання. Крім того, хаб виступає мостом між академічним середовищем і громадськими або муніципальними структурами, виконуючи при цьому роль посередника.

Проголошення ООН Цілей сталого розвитку (SDGs) вимагає взяття їх за основу при визначенні стратегій розвитку, розробці документів державного планування, формуванні планів відбудови та відновлення громад.

Для науково-інноваційної екосистеми університету одним із ключових напрямів є підтримка та розвиток інноваційної діяльності у процесах відбудови шляхом надання технічної, консультаційної та організаційної підтримки для реалізації стартапів, інноваційних проектів та наукових розробок, що сприяє досягненню SDG 9 «Індустріалізація, інновації та інфраструктура», забезпечуючи розвиток інноваційного потенціалу та підтримку науково-технічного прогресу.

Забезпечення доступу до сучасної інфраструктури університету через надання доступу до лабораторій, обладнання та цифрових платформ відповідає SDG4 «Якісна освіта» через створення умов для підготовки кадрів та розширення можливостей для навчання, підвищення кваліфікаційного рівня фахівців громад, а також SDG 9, сприяючи розвитку інфраструктури.

Для екосистеми університету важливим є комерціалізувати наукові розробки шляхом трансферу технологій, захисту інтелектуальної власності й виведенні розробок на ринок. Це пов’язано із SDG 8 «Гідна праця та економічне зростання». Досягнення цілі виражається у створенні нових робочих місць та підтримки економічного розвитку. Трансфер технологій, комерціалізація наукових розробок також координується із SDG 9, забезпечуючи технологічний прогрес і сталий індустріальний розвиток для університету як екосистеми, так і його партнерів.

Розвиток підприємницької культури засобами організації навчальних програм, тренінгів і акселераційних програм для студентів і молодих підприємців сприяє реалізації SDG 4, підвищуючи доступ до якісної освіти та розвитку навичок, та SDG 8, через стимулювання підприємницької активності й створення нових бізнес-можливостей.

Сприяння повоєнному відновленню та сталому розвитку регіону через залучення університету до процесів повоєнного відновлення інфраструктури та економіки, інтеграція в міжнародні мережі інновацій підтримує SDG 11 «Сталий розвиток міст і громад» через підвищення рівня урбанізації та сталий розвиток регіонів, а також SDG 9, заохочуючи інновації.

Підтримка соціальних інновацій при реалізації проєктів, спрямованих на покращення якості життя місцевих громад, і розвиток екологічно сталих ініціатив відповідає SDG 3 «Міцне здоров'я та благополуччя» через покращення життєвих умов, SDG 11, через підтримку сталого розвитку громад, і SDG 13 «Боротьба зі зміною клімату» через екологічну спрямованість проєктів, розробці програм відбудови з урахуванням процесів змін клімату.

Розвиток партнерств через зміцнення співпраці з органами влади, бізнесом та міжнародними організаціями для спільної реалізації проєктів корелює із SDG 17 «Партнерство заради сталого розвитку», сприяючи глобальному співробітництву для досягнення цілей сталого розвитку (рис. 2).

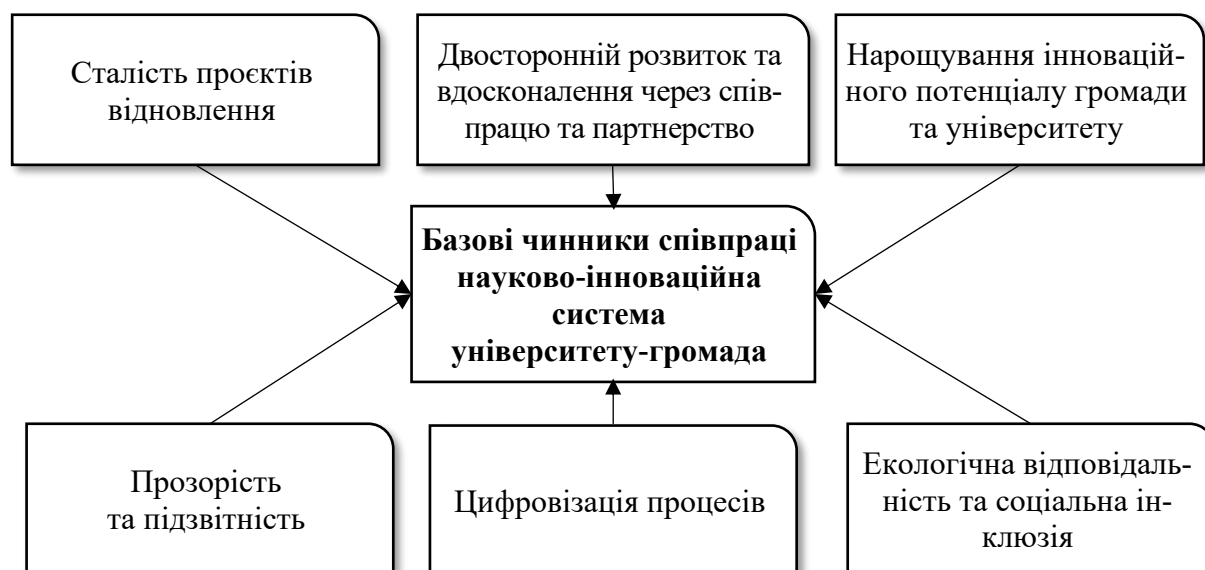


Рис. 2. Параметри оцінки інноваційності відбудови громад

Джерело: побудовано автором.

Інноваційний підхід до процесів відбудови передбачає впровадження сучасних передових практик, новітніх методів організації та системного підходу, який охоплює весь ланцюг: від ідентифікації потреб до залучення відповідних суб'єктів, задіяних у підтримці процесу відбудови, визначення об'єктів, формування процесів, створення необхідних умов і досягнення очікуваного результату [6].

Відновлення житлових будівель та об'єктів соціальної інфраструктури має базуватись на використанні енергоефективних матеріалів, інтеграції альтернативних джерел енергії та впровадженні "зелених" технологій. Такий підхід забезпечує довгострокову сталість розвитку територій та узгоджується з принципами циркулярної економіки [5].

У сфері енергетики інновації проявляються через розвиток відновлюваної енергетики та модернізацію наявних генеруючих потужностей. Водночас оновлення транспортної та прикордонної дорожньої інфраструктури потребує нестандартних інженерних рішень і адаптації до нових умов, зокрема у зв'язку з втратою транзитної ролі північно-східних територій.

Істотних пошкоджень зазнали об'єкти критичної інфраструктури — особливо системи водопостачання та водовідведення, які не витримали додаткових навантажень через застарілу матеріально-технічну базу. Їх модернізація має відбуватись із застосуванням сучасних енергоощадних технологій, нових систем очищення води та безпечних для довкілля матеріалів.

У стратегіях, програмах комплексного відновлення та планах розвитку територій доцільно закладати інноваційний вектор, який має стати ключовим чинником повоєнної трансформації громад.

Процеси відновлення повинні мати чітко структурований алгоритм, з визначенням пріоритетних напрямів розвитку. Особливий акцент має бути зроблений на високотехнологічні виробництва та інноваційну діяльність, які здатні стати як точками економічного зростання, так і сферою вкладення інвестицій.

Також важливою складовою інноваційної відбудови є широке використання інформаційно-комунікаційних технологій та «зелених» інструментів, що дозволить раціонально використовувати ресурси та зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

Упровадження інноваційних підходів до процесу відбудови має привести до сталого економічного зростання та збалансованого розвитку всіх ключових сфер – реального сектору економіки, соціальної сфери та навколишнього середовища. Важливою перевагою інноваційної орієнтації у відновленні громад є формування основи для залучення інвестицій, створення сприятливих умов для життя населення, що, у свою чергу, підвищує привабливість територій для мешканців. Це також сприятиме зростанню якості життя, розвитку інтелектуального (smart) середовища та зміцненню спроможності громад протистояти безпековим ризикам і викликам.

Висновки і пропозиції. Сучасні виклики, спричинені війною, вимагають переосмислення ролі університетів у процесах відбудови та сталого розвитку громад. Університети мають потенціал стати ключовими драйверами інноваційних трансформацій та можуть стати каталізаторами інноваційної відбудови, провідними центрами регіонального розвитку завдяки своїм нау-

ковим, освітнім і партнерським можливостям. Науково-інноваційна екосистема університету передбачає співпрацю з бізнесом, органами влади, громадами та міжнародними партнерами та включає технічну, консультаційну та організаційну підтримку стартапів, проєктів та освітніх програм. Формування науково-інноваційних екосистем університетів забезпечує інтеграцію наукових досліджень, технологічних розробок, підприємництва та соціальних ініціатив у єдиний простір співпраці з громадами, бізнесом і владними структурами. Інноваційні екосистеми сприяють реалізації стартапів, трансферу технологій, розвитку соціальних інновацій та підтримці підприємницької культури, що є важливими складовими сталого регіонального розвитку.

Досвід функціонування інноваційного хабу Національного університету «Чернігівська політехніка» демонструє ефективність університету як платформи співпраці, що сприяє спільному вирішенню проблем, впровадженню нових ідей та нарощуванню інноваційного потенціалу громад. Діяльність університетських науково-інноваційних екосистем напряму корелює з Цілями сталого розвитку ООН (SDGs), зокрема у сферах освіти, інновацій, інфраструктури, екології, партнерства, економічного зростання та якості життя. Для ефективної реалізації потенціалу університетів у повоєнній відбудові громад необхідно підтримувати розвиток інфраструктури, забезпечувати фінансування досліджень, а також розвивати механізми багаторівневої взаємодії зі стейкхолдерами. Інноваційна відбудова має ґрунтуватися на принципах енергоефективності, цифровізації, екологічної відповідальності та соціальної інклюзії, що забезпечить сталий розвиток територій і підвищення їхньої стійкості до майбутніх викликів.

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 в 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. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Корявець М. Міжнародний досвід повоєнного економічного відновлення: пошук стратегічних підходів для України / М. Корявець // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 2(38). – С. 34–57. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-34-57](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-34-57).
3. Кравець І. Суспільний добробут: повоєнне відновлення України / І. Кравець // Modeling the development of the economic systems. – 2025. – № 1. – С. 135–140. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-19>.

4. Мініна О. Ключові аспекти повоєнного відновлення України на засадах сталого розвитку / О. Мініна, В. Коваль // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 2(38). – С. 9–20. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-9-20](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-9-20).
5. Мініна О. Нова модель економіки України: пошук оптимального вектора після-воєнного розвитку / О. Мініна, Ж. Дерій, Н. Шадура-Никипорець // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 1(37). – С. 34–44. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-34-44](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-34-44) 5.
6. План відновлення України [Електронний ресурс] // UkraineInvest. – Режим доступу: <https://ukraineinvest.gov.ua/response-to-war/ukraine-recovery-plan>.
7. Положення про Інноваційний Хаб «InnoUni» Національного університету «Чернігівська політехніка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stu.cn.ua/wp-content/stu-media/normobaza/normdoc/polozh-strukturni-pidrozdily/czentry/p-pro-hab-InnoUni.pdf>.
8. Пріоритети відновлення України на 2025 [Електронний ресурс] // Конфедерація будівельників України. – Режим доступу: <https://kbu.org.ua/news/priorytety-vidnovlennia-ukrainy-na-2025>.
9. Федулова Л. І. Інноваційні екосистеми: сутність та методологічні засади формування / Л. І. Федулова, О. С. Марченко // Економічна теорія та право. – 2015. – № 2(21). – С. 21–33.
10. Холодницька А. Впровадження принципів циркулярної економіки в контексті розвитку України на засадах сталості / А. Холодницька, І. Кичко, Ж. Дерій // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 3(39). – С. 29–38. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-29-38](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-29-38).
11. Шумілова І. Місія сучасних університетів як суб'єктів економіки знань / І. Шумілова // Гуманітарні студії: педагогіка, психологія, філософія. – 2023. – № 14(3). – С. 172–181. DOI: [http://dx.doi.org/10.31548/hspedagog14\(3\).2023.172-181](http://dx.doi.org/10.31548/hspedagog14(3).2023.172-181).
12. Gross domestic product (GDP) and main components (output, expenditure and income) [Electronic resource] // Eurostat. – Accessed mode: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/NAMQ_10_GDP_custom_7680558/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=a4ce6a9d-7ef1-48f1-a5bf-e23a717fcf75.
13. How Ready Is Higher Education for Quality 4.0 Transformation according to the LNS Research Framework? / B. Alzahrani, H. Bahaitham, M. Andejany, A. Elshennawy // Sustainability. – 2021. – № 13(9). – P. 5169. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13095169>.
14. Orzhel O. University Social Mission in the Wartime under Knowledge Society / O. Orzhel // International Scientific Journal of Universities and Leadership. – 2022. – № 13. – Pp. 26–36. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-26-36>.
15. Zuti Bence. “Fourth Generation” Universities and Regional Development / Bence Zuti, Miklós Lukovics // Higher education institutions and regional development. Proceedings of the 3. ERSА international workshop / eds. R. Hamm, J. Kopper. – 2015. – Pp. 14–31.

References

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). <https://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Koriavets, M. (2024). Mizhnarodnyi dosvid povoiennoho ekonomichnoho vidnovlennia: po-shuk stratehichnykh pidkhodiv dlia Ukrainy [International experience of post-war economic recovery: search for strategic approaches for Ukraine]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (2(38)), 34–57. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-34-57](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-34-57).

3. Kravets, I. (2025). Suspilnyi dobrobut: poivoienne vidnovlennia Ukrainy [Social welfare: post-war recovery of Ukraine]. *Modeling the development of the economic systems*, (1), 135–140. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-19>.

4. Minina, O., & Koval, V. (2024). Kliuchovi aspekty poivoiennoho vidnovlennia Ukrainy na zasadakh staloho rozvytku [Key aspects of post-war reconstruction of Ukraine on the basis of sustainable development]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (2(38)), 9–20. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-9-20](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-9-20).

5. Minina, O., Derii, Zh., & Shadura-Nykyporets, N. (2024). Nova model ekonomiky Ukrainy: poshuk optymalnogo vektora pislia-voiennoho rozvytku [A new model of the economy of Ukraine: the search for the optimal vector of post-war development]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (1(37)), 34–44. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-34-44](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-34-44) 5.

6. *UkraineInvest*. (n.d.). Plan vidnovlennia Ukrainy [Ukraine Recovery Plan]. <https://ukraineinvest.gov.ua/response-to-war/ukraine-recovery-plan>.

7. Polozhennia pro Innovatsiinyi Khab «InnoUni» Natsionalnoho universytetu «Chernihivska politekhnika» [Regulations on the Innovation Hub “InnoUni” of the Chernihiv Polytechnic National University]. (n.d.). <https://stu.cn.ua/wp-content/stu-media/normobaza/normdoc/polozh-strukturni-pidrozdily/czentry/p-pro-hab-InnoUni.pdf>.

8. *Konfederatsiia budivelnikiv Ukrainy [Confederation of Builders of Ukraine]*. (n.d.). Priorytety vidnovlennia Ukrainy na 2025 [Priorities for the Restoration of Ukraine in 2025]. <https://kbu.org.ua/news/priorytety-vidnovlennia-ukrainy-na-2025>.

9. Fedulova, L. I., & Marchenko, O. S. (2015). Innovatsiini ekosystemy: sutnist ta metodolohichni zasady formuvannia [Innovative ecosystems: essence and methodological principles of formation]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic theory and law*, (2(21)), 21–33.

10. Kholodnytska, A., Kychko, I., Derii, Zh. (2024). Vprovadzhennia pryntsyviv tsyrkuliarnoi ekonomiky v konteksti rozvytku Ukrainy na zasadakh stalosti [Implementation of the principles of circular economy in the context of the development of Ukraine on the basis of sustainability]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (3(39)), 29–38. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-29-38](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-29-38).

11. Shumilova, I. (2023). Misiia suchasnykh universytetiv yak subiektiv ekonomiky znan [The mission of modern universities as subjects of the knowledge economy]. *Humanitarni studii: pedahohika, psykhologhiia, filosofiiia – Humanities: pedagogy, psychology, philosophy*, (14(3)), 172–181. [http://dx.doi.org/10.31548/hspedagog14\(3\).2023.172-181](http://dx.doi.org/10.31548/hspedagog14(3).2023.172-181).

12. *Eurostat*. (n.d.). Gross domestic product (GDP) and main components (output, expenditure and income). https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/NAMQ_10_GDP_custom_7680558/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=a4ce6a9d-7ef1-48f1-a5bf-e23a717fcf75.

13. Alzahrani, B., Bahaitham, H., Andejany, M., & Elshennawy, A. (2021). How Ready Is Higher Education for Quality 4.0 Transformation according to the LNS Research Framework? *Sustainability*, (13(9)), 5169. <https://doi.org/10.3390/su13095169>.

14. Orzhel, O. (2022). University Social Mission in the Wartime under Knowledge Society. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (13), 26–36. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-26-36>.

15. Zuti Bence. (2015). “Fourth Generation” Universities and Regional Development / Bence Zuti, Miklós Lukovics. In R. Hamm, J. Kopper (Eds.), *Higher education institutions and regional development. Proceedings of the 3. ERSA international workshop* (pp. 14–31).

Отримано 26.04.2025

UDC [378.4:330.341.1]:332.146.2

Zhanna Derii

Doctor of Economic, Professor,

Head of the Department of Economics, Accounting and Taxation

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: zhanna.deriy@stu.cn.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3695-7202>**ResearcherID:** F-3828-2014**THE ROLE OF UNIVERSITY SCIENTIFIC AND INNOVATION
ECOSYSTEMS IN THE RECOVERY AND SUSTAINABLE
DEVELOPMENT OF COMMUNITIES**

The article explores the role of university-based scientific and innovation ecosystems in the post-war recovery and sustainable development of communities in Ukraine. Russia's full-scale invasion has caused significant destruction of infrastructure, housing, and industrial facilities, posing complex economic, environmental, and social challenges. The urgency to rebuild affected areas requires innovative, science-based approaches that foster long-term sustainability. In this context, the cooperation between communities and universities is vital. Universities serve as key actors in generating new knowledge, fostering innovation, and facilitating stakeholder collaboration. The article examines the transformation of universities in response to global challenges, the emergence of the "third mission" concept, and the integration of higher education institutions into national innovation systems. Particular attention is given to the development of university innovation hubs as platforms for partnership with local businesses, governments, and civil society, with the goal of co-creating solutions for post-conflict recovery and regional modernization. Author outline the structure, objectives, and outcomes of university innovation ecosystems, emphasizing their capacity to support start-ups, promote technology transfer, and stimulate social and economic regeneration. The case of the Innovation Hub at Chernihiv Polytechnic National University is presented as a practical example of how such ecosystems can address urgent community needs through inclusive and sustainable development. The paper aligns the activities of university innovation ecosystems with the UN Sustainable Development Goals (SDGs), particularly those related to quality education, innovation, sustainable cities, climate action, and partnership. By fostering a culture of innovation and entrepreneurship, universities are positioned as strategic agents of change in Ukraine's post-war reconstruction and transition to a knowledge-based economy.

Keywords: University; research and innovation ecosystem; sustainable development; reconstruction; community; innovation.

Fig.: 2. References: 15.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-23-37](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-23-37)

УДК 331.522.4:338.245(477)

JEL Classification: J24

Ірина Іванівна Кичко

доктор 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>

ResearcherID: [H-1753-2016](https://orcid.org/0000-0002-1110-4177)

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті визначено перспективи та систематизовано ризики збереження трудового потенціалу, трансформації зайнятості під впливом цифровізації в період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України на рівні працівників, роботодавців, держави. Сформульовано перелік екстенсивних факторів та якісних характеристик збереження та примноження трудового потенціалу України. Виділено стратегічні пріоритети, спрямовані на збереження трудового потенціалу України, підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, органів місцевого самоуправління, державних органів з метою створення привабливих умов праці, проживання, відпочинку жителів України. Систематизовано макроекономічні інструменти та стимулюючі заходи реалізації стратегічних пріоритетів збереження трудового потенціалу України, підвищення кількісних та якісних параметрів його використання, зниження рівня ризику зменшення кількості робочих місць через деіндустріалізацію, руйнування промислового потенціалу.

Ключові слова: трудовий потенціал; ризики трансформації форм зайнятості; післявоєнне відновлення економіки України; субсидування населення; житлово-комунальні послуги; тарифна політика; цифровізація; цифрові технології; трансформації зайнятості населення; форми зайнятості; самозайнятість; неформальна зайнятість.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 18.

Постановка проблеми. Останні десятиліття в Україні нарастають суперечності в соціально-трудовій сфері, а саме: між рівнем заробітної плати топменеджерів та пересічних працівників; між досить високим рівнем освіти, професійної кваліфікації населення і умовами, якістю робочих місць; між системою освіти й потребами у відповідній кваліфікації фахівців; зростаючою кількістю нестандартних форм зайнятості (тимчасова зайнятість, зайнятість на умовах неповного робочого часу) та соціальним захистом працюючих за цими формами зайнятості. Також відбувається швидка трансформація економічних, соціальних умов життєдіяльності суспільства на основі цифрових технологій, що загострює питання розробки стратегічних орієнтирів адаптації ринку праці України до змін. Йдеться не тільки про підвищення вимог до працівників компаній у зв'язку з впровадженням високотехнологічних продуктів, але і про захист від ризиків цифрової трансформації.

На рівні підприємств постає завдання трансформувати базові HR-процеси, підходячи по-новому до питань підбору персоналу, корпоративного навчання, не знижуючи соціальні стандарти праці. З іншого боку, розвиток технологій тягне за собою серйозні зміни форм зайнятості, підвищує

ймовірність ліквідації робочих місць, тому на рівні держави постає завдання розробки та впровадження відповідних адаптивних стратегій, які б дозволили нейтралізувати можливі соціальні ризики функціонування ринку праці.

У період дії воєнного стану додалися чинники, що зумовлюють необхідність збереження трудового потенціалу України. Серед них доцільно виділити: воєнні дії, руйнування значної частини промислових, соціальних об'єктів, стрімке падіння ВВП, погіршення інвестиційного клімату через високі ризики вкладання інвестицій в економіку, низький рівень народжуваності при високому рівні смертності, еміграція жінок фертильного віку та дітей (зокрема підліткового віку). Зазначені чинники зумовлюють погіршення демографічної структури суспільства в Україні та процесів відтворення трудового потенціалу.

Одним із напрямів збереження трудового потенціалу України є розробка та реалізація мотиваційних заходів до праці на рівні держави, роботодавців, конкретного працівника, диверсифікація форм зайнятості, їх адаптація до цифрової економіки, дії воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень. В економічній літературі вже існують суттєві напрацювання стосовно трудового потенціалу, його складових, форм та методів його нарощування. Так, на думку В. Білецької, трудовий потенціал – це сукупність кількісних, якісних характеристик економічно активного населення, їхніх схильностей, здібностей, можливостей, рівень реалізації яких залежить від численних факторів (соціально-економічних, демографічних, професійно-кваліфікаційних) [1]. Для формування та реалізації трудового потенціалу необхідна фізіологічна спроможність особистості підвищувати свій освітній, професійний потенціал та наявність відповідних інфраструктурних можливостей, функціонуючої, доступної фізично та фінансово мережі отримання освіти, медичних послуг, підвищення кваліфікації тощо.

А. В. Холодницька акцентує увагу на мотиваційних чинниках збереження трудового потенціалу [2; 3]. Складовими трудового потенціалу (за І. Радіоною [4]) є: освіта, що враховує навчання в початковій та середній школах; сукупний досвід, набутий у процесі роботи; наукові знання (досвід), здобуті після середньої школи. І. І. Бажан зауважує, що факт участі трудових ресурсів держави, підприємства, особистості в суспільно корисній праці дає можливість реалізуватись трудовому потенціалу відповідного рівня [5, с. 69]. М. В. Савченко, І. В. Бальзан виділили при формуванні та реалізації трудового потенціалу три рівні (працівника, підприємства, галузі) [6]. О. І. Іляш розробила Стратегічні пріоритети реалізації державної політики збереження трудового потенціалу для післявоєнної відбудови України [7], акцент автором ставиться саме на деїміграції молоді [8]. О. Ф. Новікова, О. О. Хандій, Л. Л. Шамілева дослідили втрати трудового та освітнього потенціалу України за період воєнного стану [9]. У процесі збереження трудового потенціалу М. В. Бугаєва виділяє природно-демографічні та освітньо-професійні компоненти [10] збереження трудового потенціалу України.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значні напрацювання науковців щодо трудового потенціалу України, причин, наслідків цифровізації для ринку праці, потребують подальшого уточнення питань стратегічних пріоритетів збереження трудового потенціалу, а також їх трансформація під впливом цифрової економіки, дії воєнного стану, активних воєнних дій на території України.

Метою статті є дослідження стратегічних пріоритетів збереження трудового потенціалу, трансформації форм зайнятості в умовах цифровізації, воєнних дій на території України, а також розробка заходів підвищення кількісних та якісних параметрів трудового потенціалу в період післявоєнного відновлення економіки України.

Виклад основного матеріалу. Нині в Україні воєнні дії загострили проблему невідповідності між кваліфікацією кадрів та оплатою їхньої праці, що посилює зростання плинності кадрів, погіршення якості роботи. Відбувається недооцінювання кваліфікованої праці від інженерно-технічних працівників, викладачів, науковців і до рівня керівників держави [11].

Руйнування промислових підприємств, виробничих ланцюгів, соціальної інфраструктури як наслідок активних воєнних дій на території України призвели до зменшення кількісних та якісних показників наявних робочих місць, поглибили територіальні та галузеві диспропорції на ринку праці, зумовили трансформацію форм зайнятості.

Найбільш поширеною формою зайнятості в Україні є постійна зайнятість на повний робочий день. Нині відбувається трансформація форм зайнятості в Україні, зокрема: руйнування значної частки виробничих підприємств стали поштовхом зростання неформальної зайнятості; з метою економії витрат на персонал фірми використовують непостійну, запозичену працю, неповну зайнятість, строкові трудові договори; накладання воєнних дій на певній частині України та процеси цифровізації активізують самозайнятість, дистанційну зайнятість, де у трудових відносинах більш інтенсивно проявляються принцип індивідуалізму тощо [12; 13]. Наслідком поширення самозайнятості може стати несплата податків на доходи працюючих, недонадходження до бюджету коштів, втрата значної частини податків, одержуваних з доходів населення, а отже, зменшення бази фінансування соціальних функцій держави. За зазначених умов працюючі повинні самі дбати про своє пенсійне і медичне забезпечення, відкладати гроші на випадок втрати працездатності.

На зміну соціально-трудових відносин, які характеризувались переважно стабільністю (40-годинний робочий тиждень, безстроковий або довгостроковий контракт), наявністю соціальних гарантій, які забезпечувались роботодавцями й державою приходять трудові відносини, яким притаманний мінімальний соціальний захист, трудові відносини, які мають проєктний характер (не колектив, а група осіб, об'єднана спільним виробничим

завданням, не робота за контрактом чи безстроковим чи строковим договором, а певний термін для реалізації бізнес-проєкту). Працівники при цьому можуть залучатись з різних країн, їхній склад може змінюватися багаторазово протягом періоду реалізації проєкту.

Поєднання реалій воєнного стану, процесів цифровізації та післявоєнної відбудови економіки України створюють як перспективи для працівників, роботодавців, держави, так і суттєві ризики. Так, перспективи для працівників бачаться в можливостях мати гнучкий режим робочого часу, працювати в інших регіонах, за кордоном (переважно для жінок), економії коштів, пов'язаних з відвідуванням фірми тощо. Стосовно роботодавців, то останні можуть здійснювати найм працівників з інших регіонів, країн; мати суттєву економію витрат на організацію робочих місць, при належній мотивації можуть очікувати зростання продуктивності праці. Післявоєнна відбудова може стати драйвером для стабілізації ситуації в усіх сферах життєдіяльності суспільства, зокрема, в економіці, фінансах, бюджетній діяльності, а також у ліквідації дисбалансів на ринку праці за рахунок наявних трудових ресурсів та повернення воєнних та трудових мігрантів на батьківщину [14]. Післявоєнна зміна ринку праці та форм зайнятості бачиться у зниженні рівня безробіття, появи нових робочих місць, підвищенні внутрішньої мобільності робочої сили (рис. 1).

Водночас цифровізація та воєнні реалії підвищують і певні ризики:

- для працівників - ймовірність втрати роботи, звуження можливостей для працевлаштування, брак комунікацій, підвищення та диверсифікація ризиків, падіння рівня життя, розмивання кордонів між особистим та трудовим життям, погіршення безпеки праці, зниження мотивації до праці;

- для роботодавців – невідповідність очікуваної та реальної кваліфікації працівників, висока плинність кадрів, відсутність прямого контролю за працею, зниження стимулів до інвестицій у людський капітал, зниження рівня корпоративної згуртованості, високий рівень конкуренції з міжнародними фірмами;

- для держави – наявність ризиків довгострокового безробіття, руйнування традиційних форм зайнятості, суспільних зв'язків, складність контролю, регулювання та захисту прав працівників, зниження соціальної захищеності працівників, втрати доходів бюджетів.

Збереження та примноження трудового потенціалу України можливо за рахунок екстенсивних факторів їх зростання (збільшення загальної чисельності населення, чисельності економічно активного населення, зменшення рівня еміграції, збільшення рівня народжуваності), а також підвищення якісних характеристик трудових ресурсів, інтенсифікації трудової діяльності населення (зростання продуктивності, складності, інтенсивності, якості праці).

Формування пропозицій на ринку праці в період війни та післявоєнного відновлення бачиться у створенні нових робочих місць, організації громадських робіт, стимулюванні розвитку підприємництва, зниженні рівня безробіття,

визначення розміру оплати праці, адекватної вартості витраченої робочої сили, сприяння професійній підготовці та перепідготовці працівників. Скордирована міграційна політика, регулювання міграції значно впливає на розвиток трудового потенціалу, оскільки відтік висококваліфікованої робочої сили в інші регіони може зробити негативний вплив на розвиток трудового потенціалу.

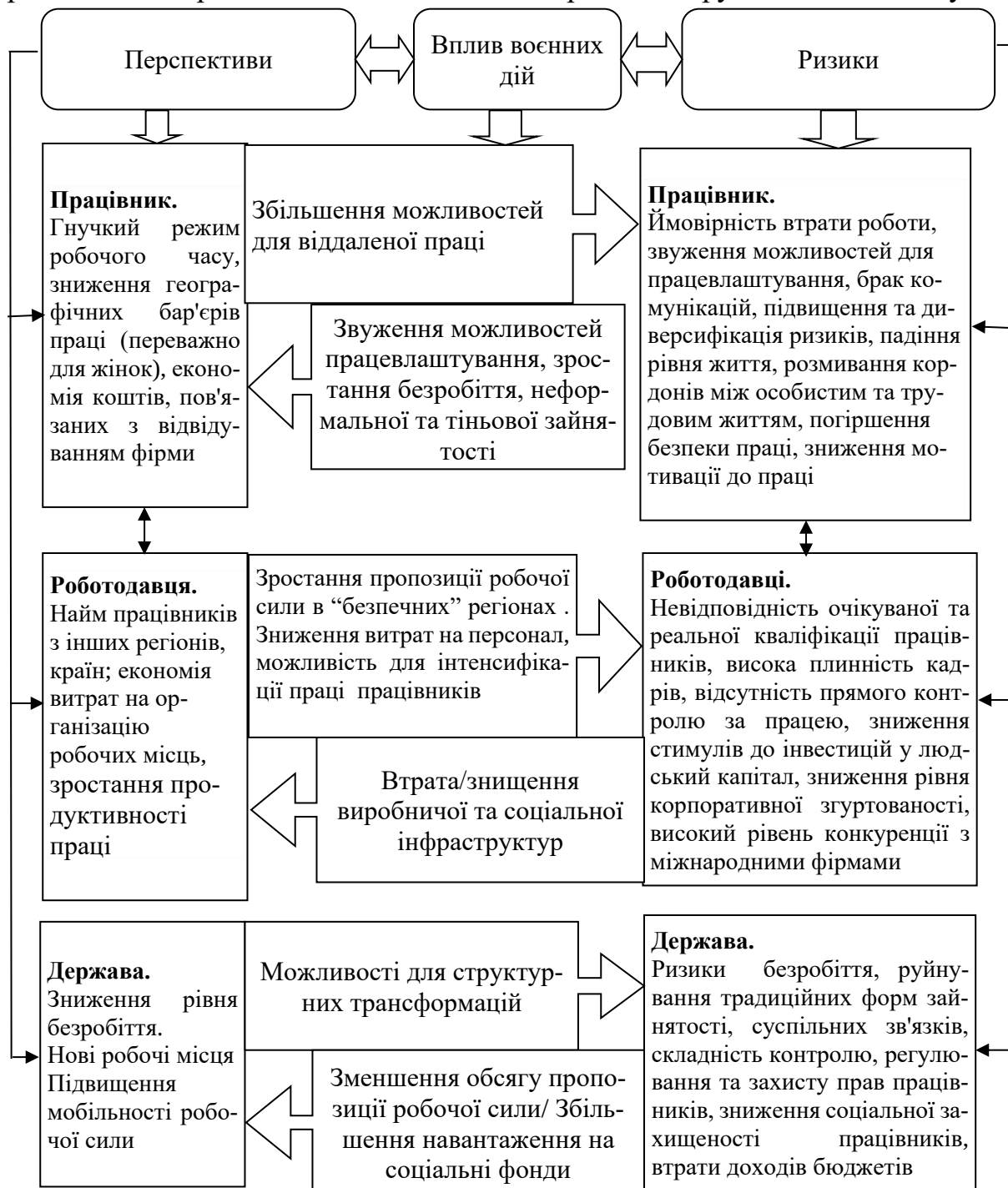


Рис. 1. Перспективи та ризики трансформації зайнятості під впливом цифровізації в період війни та післявоєнного відновлення економіки України на рівні працівників, роботодавців, держави
Джерело: розроблено автором.

Розробка, впровадження та подальше вдосконалення податкової системи регулювання індивідуальних доходів, ефективне функціонування механізму оподаткування, заснованого на більш ліберальних принципах, ніж існуючі, має стимулювати вихід господарської діяльності багатьох підприємств з «тіньової» сфери.

Вплив на підвищення якісних характеристик трудових ресурсів, інтенсифікацію трудової діяльності населення (зростання продуктивності, складності, інтенсивності, якості праці) доцільно здійснювати комплексно на рівні держави, суб'єкта господарювання, особистості.

Форма матеріалізації людського фактору, рівень його розвитку, можливість кількісно і якісно задовольняти потреби мікро-, мезо- та макrorівня визначають трудові ресурси на рівні держави. Для підвищення якісних характеристик трудових ресурсів на рівні держави необхідно формувати та реалізовувати на державному та регіональному рівнях: програми стимулювання народжуваності: дієві, реалістичні заходи сприяння поверненню мігрантів; напрями стимулювання зайнятості населення; програми відновлення, відбудови та налагодження ефективного функціонування інфраструктури закладів охорони здоров'я, освіти [15].

На численних підприємствах нині спостерігається: орієнтація керівництва компаній на економію витрат, пов'язаних із персоналом; недостатньо високі темпи зростання рівня заробітної плати, виділення коштів на навчання персоналу; відсутність можливості кар'єрного зростання; неефективність нематеріальної мотивації персоналу; фрагментарність соціального пакета тощо.

Наявність необхідних організаційно-технічних умов для залучення працівників конкретного підприємства у виробничі процеси дає можливість реалізувати їхні професійні навички, психофізіологічні особливості, набуті компетенції, досвід та реалізувати загалом наявні трудові ресурси підприємства.

На рівні підприємства підвищення якісних характеристик трудових ресурсів можливо за рахунок використання методів мотивації: прямих та непрямих економічних (стимулюючих до збільшення продуктивності праці форм заробітної плати, доплат, премій, відшкодування витрат за користування житлом, транспортом, зв'язком, оплата навчання, програм підвищення кваліфікації працівників надання кредитів для купівлі житла тощо); адміністративних (гнучких робочих графіків); організаційно-виробничих (створення умов для безпеки праці, охорони здоров'я, відпочинку); соціальних (створення та функціонування об'єктів соціальної сфери, соціально-побутового обслуговування, участь працівників у виробленні стратегії й тактики управління, їхня відповідальність за кінцевий результат); морально-психологічних (проведення корпоративних заходів, направлених на усвідомлення їх причетності до загальної справи, оголошення подяк) [16] (рис. 2).



Рис. 2. Рівні та особливості впливу на забезпечення економіки України трудовими ресурсами (якісний аспект)

Джерело: розроблено автором.

Підвищення конкурентоспроможності працівників сприяє підвищенню ефективної діяльності підприємства та забезпечує його власникам певний рівень особистої економічної безпеки та соціальної стійкості. Ефективно працюючі, конкурентоспроможні підприємства — запорука економічно ефективної держави, що у свою чергу є фундаментальною основою економічної безпеки країни.

Трудові ресурси особистості на основі створеного комфортного простору для їх формування та реалізації можуть бути реалізовані на основі наявного стану здоров'я, природних здібностей, набутих компетенцій, освіти, трудового та особистого досвіду, рівня моральності, мотивованості, креативного потенціалу, професіоналізму, ресурсів робочого часу.

Створеного комфортного простору для формування та реалізації трудового потенціалу особистості передбачає як безпечні умови праці, так і безпечні, комфортні умови проживання (наявне житло, доступні тарифи на оплату житлово-комунальних послуг).

Зростання продуктивності, складності, інтенсивності, якості праці конкретної особистості дасть можливість утримувати позиції на ринку праці в умовах війни та післявоєнного відновлення економіки країни.

Стратегічним пріоритетом збереження трудового потенціалу України має бути підвищення ефективності планування економічних процесів у післявоєнний період на основі створення умов для забезпечення економіки робочою силою для досягнення сталого економічного розвитку України.

Реалізація стратегічних пріоритетів збереження трудового потенціалу України залежить від економічного стану в країні, покращення інвестиційного клімату, розвитку економіки на принципах інноваційності, можливості диверсифікації форм зайнятості, оптимізації міграційної політики, політики в житлово-комунальному господарстві тощо.

В Україні традиційною формою зайнятості є постійна зайнятість (на умовах контракту, постійного чи строкового трудового договору). З початком дії воєнного стану як форма виживання населення активізувалась самозайнятість. Темп приросту відкритих ФОПів у 2024 році у порівнянні з попереднім становив 34,1 %, а закритих у цей же період – 28,8 % [17]. У 2025 році у зв'язку зі зміною законодавства тільки за перший квартал було закрито 119 895 ФОПів, що на 36 702 більше, ніж за весь 2024 рік (табл. 1).

Таблиця 1

Кількість відкритих та закритих ФОПів в Україні за 2021-2025 роки

Рік	2021	2022	2023	2024	Темп росту		2025 (станом на 01.04.)
					2024/2022	2024/2023	
Відкрито	89 537	73 506	67 362	90 359	22,9	34,1	81 928
Закрито	86797	85618	64608	83193	-2,8	28,8	119 895

Джерело: за даними [17].

Нині в Україні якість комунальних послуг не підвищується, найчастіше вона стає гіршою, зростання тарифів не пов'язане з якістю, потреба в бюджетних вкладеннях збільшується, умови для залучення приватних інвестицій у комунальний сектор не створено. Як стратегічний напрям збереження трудового потенціалу в частині реформування ЖКГ пропонується: об'єднати у єдиному законодавчому акті спільні принципи регулювання діяльності організацій тепло-, водо-, електро- та газопостачання; розробити та впровадити програми комплексного розвитку систем комунальної інфраструктури; тарифне регулювання здійснювати на довгостроковій основі з урахуванням платоспроможності населення; створювати умови для реалізації інвестиційних проєктів у комунальній сфері.

Серед стратегічних пріоритетів збереження трудового потенціалу ключове місце має підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, органів місцевого самоуправління, державних органів з метою створення привабливих умов праці, проживання, відпочинку жителів України.

Стратегічні пріоритети, направлені на збереження трудового потенціалу України у воєнний та післявоєнний період: 1) політичні (припинення воєнних дій на території України, втрати людських та економічних ресурсів, 2) економічні (зміцнення національної валюти, зниження рівня інфляції, підвищення рівня ВВП на душу населення, конкурентоспроможний рівень оплати праці, зниження частки тіньової економіки); 3) соціальні (підвищення соціальної захищеності, покращення умов праці, зниження рівня неформальної зайнятості, диференціації доходів населення, підвищення рівня функціонування підприємств ЖКГ на принципах доступності цін на послуги ЖКГ та підвищення якості наданих послуг у ЖКГ; 4) демографічні (зниження рівня міграції, повернення в Україну воєнних мігрантів, зниження рівня відтоку кваліфікованих кадрів, підвищення темпів природного приросту населення; 5) техніко-організаційні (підвищення інвестиційної привабливості для інвестування в економіку; збільшення темпів впровадження інновацій).

Макроекономічними інструментами реалізації стратегічних пріоритетів збереження трудового потенціалу України є:

- монетарна політика в частині утримання рівня монетизації, необхідного для стимулювання на інвестиційно-інноваційних засадах економічного зростання та забезпечення відтворювального процесу. Збереження монетарної стабільності, уникнення інфляції можливо за відсутності численних ризиків (особливо ризиків безпеки), зокрема, шляхом стимулювання вкладів населення у страхові, пенсійні фонди, а також депозитної політики банків, яка неможлива в умовах війни без гарантування вкладів, захисту депозитів населення;

- фіскальна політика, реалізуючи структурну, перерозподільну, контрольну, стимулюючу функції, набуває, на думку Я. А. Жаліло, властивостей стратегії [18, с. 293];

- покращення інвестиційного клімату, залучення інвестицій інноваційні проекти, стабілізація економічних процесів, зменшення всіх видів ризиків розглядається як передумови для покращення демографічної ситуації в країні, повернення в Україну трудових та воєнних мігрантів.

Для зниження рівня ризику зменшення кількості робочих місць через деіндустріалізацію, руйнування промислового потенціалу необхідно вжити стимулюючих заходів, спрямованих на: зниження ризиків втрати промислового потенціалу: підвищення кількісних та якісних параметрів використання трудового потенціалу (табл. 2).

Таблиця 2

Заходи підвищення кількісних та якісних параметрів трудового потенціалу в умовах цифровізації у період післявоєнного відновлення економіки України

<i>Напрямок</i>	<i>Заходи</i>	<i>Результат</i>
Мотивація та стимулювання працюючого населення на рівні підприємств	Створення системи соціальної відповідальності установ, сприятливих умов праці; стимулювання відкриття нових бізнесів для появи робочих місць, спрощення процедури підбору персоналу, стимулювання розвитку цифрових компетенцій працюючих.	Підвищення заробітної плати та відрахувань до соціальних фондів; зростання продуктивності праці; збільшення кількісних та якісних показників зайнятого населення.
Якість трудових ресурсів	Постійний розвиток персоналу, навчання нових фахівців, залучення спеціалістів вищої категорії для передачі знань, досвіду новим співробітникам, покращення умов праці	Підвищення рівня освіти працівників, перекваліфікація відповідно до посадових вимог, умови праці, що сприяють підвищенню продуктивності праці
Збалансування руху та розподілу персоналу	Удосконалення системи руху персоналу на підприємстві, організація процесів переміщення працівників між підрозділами, підприємствами. Підвищення ефективності внутрішньої міграції в умовах дії воєнного стану	Висококваліфікований персонал; адаптація персоналу до змін на ринку праці, що зумовлені цифровізацією та активними воєнними діями
Державний вплив	Стимулювання за допомогою кредитних, податкових, організаційних механізмів розвитку традиційних для України галузей економіки, особливо що стосується підприємств, які виробляють продукцію з високим вмістом доданої вартості, що особливо важливо для зменшення рівня безробіття. Гарантування на державному рівні соціальних виплат по безробіттю на весь період пошуку роботи, а також надання послуг на державному рівні з перекваліфікації вивільнених працівників	Підвищення кількісних та якісних параметрів трудового потенціалу

Джерело: розроблено автором.

Для збереження трудового потенціалу України в умовах цифровізації актуальним є:

- створення системи соціальної відповідальності установ, сприятливих умов праці; стимулювання відкриття нових бізнесів для появи робочих місць, спрощення процедури добору персоналу, стимулювання розвитку цифрових компетенцій працюючих;
- постійний розвиток персоналу, навчання нових фахівців, залучення спеціалістів вищої категорії для передачі знань, досвіду новим співробітникам, покращення умов праці;

- удосконалення системи руху персоналу на підприємстві, організація процесів переміщення працівників між підрозділами, підприємствами. Підвищення ефективності внутрішньої міграції в умовах дії воєнного стану;

- державне стимулювання розвитку економіки та бізнесу, формування у споживачів (бізнес, держава, громадяни) мотивації, попиту та потреб у цифрових технологіях, зокрема: ініціативи щодо забезпечення фінансової доступності цифрових технологій для споживачів;

- стимулювання за допомогою кредитних, податкових, організаційних механізмів розвитку традиційних для України галузей економіки, особливо що стосується підприємств, які виробляють продукцію з високим вмістом доданої вартості, що особливо важливо для зменшення рівня безробіття;

- гарантування на державному рівні соціальних виплат по безробіттю на весь період пошуку роботи, а також надання послуг на державному рівні з перекваліфікації вивільнених працівників.

Висновки і пропозиції. Поєднання реалій воєнного стану, процесів цифровізації та необхідності післявоєнної відбудови економіки України створюють як перспективи для працівників, роботодавців, держави, так і суттєві ризики. Так, перспективи для працівників бачаться в можливостях мати гнучкий режим робочого часу, працювати в інших регіонах, за кордоном (переважно для жінок), економією коштів, пов'язаних з відвідуванням фірми тощо. Стосовно роботодавців, то останні можуть здійснювати найм працівників з інших регіонів, країн; мати суттєву економію витрат на організацію робочих місць, при належній мотивації можуть очікувати зростання продуктивності праці.

Післявоєнна відбудова може стати драйвером для стабілізації ситуації у всіх сферах життєдіяльності суспільства. зокрема, в економіці, фінансах, бюджетній діяльності, а також у ліквідації дисбалансів на ринку праці за рахунок наявних трудових ресурсів та повернення воєнних та трудових мігрантів на батьківщину. Проте водночас наслідками цифрової трансформації ринку праці є створення передумов та стимулів для віддаленої праці, що може спровокувати несплату податків на доходи працюючих, недонадходження до бюджету коштів, втрати значної частини податків із доходів населення, а отже, зменшення бази фінансування соціальних функцій держави, адже працюючі повинні самі дбати про своє пенсійне й медичне забезпечення, відкладати гроші на випадок втрати працездатності.

В умовах цифровізації ринку праці головним аспектом впливу держави на ринку праці має стати активізація політики формування високотехнологічних робочих місць, де висока кваліфікація працівників буде затребуваною і людський капітал зможе приносити високу додану вартість.

Список використаних джерел

1. Білецька К. В. Трудовий потенціал як чинник активізації інноваційних процесів [Електронний ресурс] / К. В. Білецька // Ефективна економіка. – 2014 – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2932>.

2. Холодницька А. В. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу [Електронний ресурс] / А. В. Холодницька, В. О. Мотуз // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2024. – № 12. – Режим доступу: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>.
3. Кичко І. І. Мотиваційні чинники підвищення якості освіти в Україні / І. І. Кичко, А. В. Холодницька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2017. – № 9 (Вип. 196). – С. 20-25.
4. Радіонова І. Економічне зростання з участю людського капіталу / І. Радіонова // Економіка України. – 2009. – № 1. – С. 19–30.
5. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа / І. І. Бажан // Проблеми регіонального розвитку та соціально-трудова відносин. – 2003. – № 1(20). – С. 69–74.
6. Савченко М. В. Концептуальний підхід до управління розвитком трудового потенціалу підприємства / М. В. Савченко, І. В. Бальзан // Економічний вісник Дніпровської політехніки. – 2022. – № 2. – С. 123-135. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2022_2_16.
7. Іляш О. І. Стратегічні пріоритети Дорожньої карти реалізації державної політики збереження людського потенціалу (аспект молоді) для післявоєнної відбудови України / О. І. Іляш // Проблеми економіки. – 2024. – № 3 (61). – С. 92-101.
8. Іляш О. Міграційні аспірації молоді України в умовах війни [Електронний ресурс] / О. Іляш, І. Бараняк // Економіка та суспільство. – 2023. – № 56. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2995>.
9. Новікова О. Ф. Втрати трудового та освітнього потенціалу України за період воєнного стану / О. Ф. Новікова, О. О. Хандій, Л. Л. Шамілева // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2022. – № 5. – С. 62-69.
10. Бугаєва М. В. Аналіз перешкод у збереженні та розвитку трудового потенціалу підприємств в контексті поглиблення євроінтеграційних процесів в Україні / М. В. Бугаєва // Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. – Кропивницький : ЦНТУ, 2019. – Вип. 2 (35). – С. 90-106.
11. Згалат-Лозинська Л. О. Особливості державного регулювання ринку праці в умовах інноваційного розвитку економіки / Л. О. Згалат-Лозинська // Інтелект ХХІ. – 2020. – № 6. – С. 118-124. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-6.22>.
12. Герасименко О. О. Трансформація зайнятості як вектор гідної праці: глобальні тенденції та вітчизняні реалії / О. О. Герасименко // Соціально-трудова відносини: теорія та практика. – 2013. – № 2. – С. 68-76.
13. Кичко І. І. Неформальна зайнятість в Україні у період воєнного стану: фактори впливу та можливості протидії / І. І. Кичко, І. О. Хоменко, Ю. М. Пилипенко // Економіка та суспільство. – 2024. – № 69. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-69-147](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-147).
14. Хоменко І. О. Ринок праці України: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку в умовах війни / І. О. Хоменко, Л. М. Волинець, А. В. Сорока, Я. Є. Волинець // Вісник НТУ. Серія «Економічні науки». – 2024. – Вип. 2 (59). – С. 131-138.
15. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. Державна служба зайнятості України, Федерація роботодавців України, Міністерство освіти і науки України, Європейський банк реконструкції та розвитку, Фонд міжнародної солідарності (Solidarity Fund PL) [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf.
16. Сардак С. Е. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія / С. Е. Сардак, О. О. Третяк. – Дніпропетровськ : Видавництво «Інновація», 2009. – 157 с.
17. Динаміка закриття ФОПів у 2024 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-zakryttia-fopiv-u-2024-rotsi>.

18. Жаліло Я. А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави: монографія. – Київ : НІСД, 2009. – 336 с.

References

1. Biletska, K. V. (2014). Trudovi potentsial yak chynnyk aktyvizatsii innovatsiinykh protsesiv [Labor potential as a factor in activating innovation processes]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 4. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2932>.
2. Kholodnytska, A. V., & Motuz, V. O. (2024). Vykorystannia suchasnykh instrumentiv pidtrymanna motyvatsii ta efektyvnosti vykorystannia trudovoho potentsialu personalu [Using modern tools to maintain motivation and effectively use the labor potential of personnel]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>.
3. Kychko, I. I., & Kholodnytska, A. V. (2017). Motyvatsiini chynnyky pidvyshchennia yakosti osvity v Ukraini [Motivational factors for improving the quality of education in Ukraine]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 9 (196), 20-25.
4. Radionova, I. (2009). Ekonomichne zrostantia z uchastiu liudskoho kapitalu [Economic growth with the participation of human capital]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 1, 19–30.
5. Bazhan, I. I. (2003). Sutnist katehorii «trudovi potenuial» ta yii ekonomichna pryroda [The essence of the category of “labor potential” and its economic nature]. *Problemy rehionalnoho rozvytku ta sotsialno-trudovykh vidnosyn – Problems of regional development and social and labor relations*, 1(20), 69–74.
6. Savchenko, M. V., & Balzan, I. V. (2022). Kontseptualnyi pidkhid do upravlinnia rozvytkom trudovoho potentsialu pidpriemstva [Conceptual approach to management of the development of labor potential of the enterprise]. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki – Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic Institute*, 2, 123-135. http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2022_2_16.
7. Iliash, O. I. (2024). Stratehichni priorityety Dorozhnoi karty realizatsii derzhavnoi polityky zberezhenia liudskoho potentsialu (aspekt molodi) dlia pisliavoiennoi vidbudovy Ukrainy [Strategic priorities of the Roadmap for the implementation of the state policy of preserving human potential (youth aspect) for the post-war reconstruction of Ukraine]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, 3(61), 92-101.
8. Iliash, O., & Baraniak, I. (2023). Mihratsiini aspiratsii molodi Ukrainy v umovakh viiny [Migration aspirations of Ukrainian youth in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 56. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2995>.
9. Novikova, O. F., Khandii, O. O., & Shamileva, L. L. (2022). Vraty trudovoho ta osvitnoho potentsialu Ukrainy za period voiennoho stanu [Losses of labor and educational potential of Ukraine during the period of martial law]. *Biznes Inform – Business Inform*, 5, 62-69.
10. Buhaieva, M. V. (2019). Analiz pereshkod u zberezheni ta rozvytku trudovoho potentsialu pidpriemstv v konteksti pohlyblennia yevrointehratsiinykh protsesiv v Ukraini [Analysis of obstacles to the preservation and development of the labor potential of enterprises in the context of deepening European integration processes in Ukraine]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 2(35), 90-106.
11. Zghalat-Lozynska, L. O. (2020). Osoblyvosti derzhavnogo rehuliuвання rynku pratsi v umovakh innovatsiinoho rozvytku ekonomiky [Peculiarities of state regulation of the labor market in the conditions of innovative development of the economy]. *Intelekt XXI – Intellect XXI*, 6, 118-124. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-6.22>.

12. Herasymenko, O. O. (2013). Transformatsiia zainiatosti yak vektor hidnoi pratsi: hlobalni tendentsii ta vitchyzniani realii [Employment transformation as a vector of decent work: global trends and domestic realities]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Social and Labor Relations: Theory and Practice*, 2, 68-76.

13. Kychko, I. I., Khomenko, I. O., & Pylypenko, Yu. M. (2024). Neformalna zainiatist v Ukraini u period voiennoho stanu: faktory vplyvu ta mozhlyvosti protydii [Informal employment in Ukraine during the period of martial law: influencing factors and countermeasures]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-147.

14. Khomenko, I. O., Volynets, L. M., Soroka, A. V., & Volynets, Ya. Ye. (2024). Rynok pratsi Ukrainy: suchasnyi stan, tendentsii ta perspektyvy rozvytku v umovakh viiny [The labor market of Ukraine: current state, trends and prospects for development in the conditions of war]. *Visnyk NTU. Seriiia «Ekonomichni nauky» – Bulletin of NTU. Series "Economic Sciences"*, 2(59), 131-138.

15. Sudakova, M., & Lisohor, L. (2023). Rynok pratsi Ukrainy 2022–2023: stan, tendentsii ta perspektyvy [Labor market of Ukraine 2022–2023: state, trends, and prospects]. Derzhavna sluzhba zainiatosti Ukrainy, Federatsiia robotodavtsiv Ukrainy, Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy, Yevropeyskyi bank rekonstruktsii ta rozvytku, Fond mizhnarodnoi solidarnosti (Solidarity Fund PL). https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf.

16. Sardak, S. E., & Tretiak, O. O. (2009). Upravlinnia personalom: teoretychni aspekty ta praktychni здобутки [Personnel Management: Theoretical Aspects and Practical Achievements]. Publishing House “Innovatsiya”.

17. Dynamika zakryttia FOPiv u 2024 rotsi [Dynamics of closure of private enterprises in 2024]. <https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-zakryttia-fopiv-u-2024-rotsi>.

18. Zhalilo, Ya. A. (2009). *Teoriia ta praktyka formuvannia efektyvnoi ekonomichnoi stratehii derzhavy [Theory and practice of forming an effective economic strategy of the state]*. NISD.

Отримано 15.05.2025

UDC 331.522.4:338.245(477)

Iryna Kychko

Doctor of Economics,

Professor of the Department of Human Resources Management and Business Technologies

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: ira41215@ukr.net, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1110-4177>

ResearcherID: [H-1753-2016](https://orcid.org/H-1753-2016)

STRATEGIC PRIORITIES FOR PRESERVING THE LABOUR POTENTIAL OF UKRAINE WITHIN DIGITALISATION AND MARTIAL LAW

The article focuses on the fact that the problem of providing the economy with labour resources is becoming more acute in Ukraine. Transformation of employment forms in Ukraine is taking place in terms of the growth of informal, non-permanent, part-time employment. It is noted that active hostilities in certain parts of Ukraine and digitalisation processes are intensifying self-employment and remote employment. Prospects and risks of employment transformation under the influence of digitalisation during the war and post-war economic recovery of Ukraine at the level of employees, employers, and the state are identified and systematised.

The list of necessary extensive factors (increase in the total population, the number of economically active population, reduction of emigration, increase in the birth rate) and qualitative characteristics of preserving and increasing the labour potential of Ukraine (growth of productivity, complexity, intensity, quality of labour) is formulated.

It is proved that the impact on improving quality characteristics of labour resources, intensification of labour activity of the population should be carried out comprehensively at the level of the state, economic entity, and individual.

Strategic priorities aimed at preserving the labour potential of Ukraine during martial law and the post-war period, improving efficiency of business entities, local governments, and state bodies to create attractive working, living, and recreational conditions for Ukrainians, in particular, through the adequate tariff policy in the housing and utilities sector, are highlighted. It is stated that implementation of strategic priorities depends on the economic situation in the country, improvement of the investment climate, development of the economy on principles of innovation, possibility of diversification of employment forms, optimisation of the migration policy, housing and communal services policy, etc. Macroeconomic instruments and incentive measures to implement strategic priorities for preserving Ukraine's labour potential, improving the quantitative and qualitative parameters of its use, reducing the risk of job losses due to deindustrialisation and destruction of industrial potential are systematised.

Keywords: labor potential; risks of transformation of forms of employment; post-war economic recovery of Ukraine; subsidizing the population; housing and communal services; tariff policy; digitalization; digital technologies; transformation of employment of the population; forms of employment; self-employment; informal employment.

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

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-38-49](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-38-49)

УДК 330.322:004.415

JEL Classification: G21; O14

Тетяна Олександрівна Шпомер

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: tanya_shpomer@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6680-5889>.
Researcher ID: L-9323-2015/

Ігор Миколайович Кіронда

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: kirondaigor@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-0395-1287>

Дмитро Володимирович Терещук

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: dmytrotereshchuk.bacara@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-5368-5009>

**РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ
ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ**

У статті цифрові платформи представлені як важливий інструмент для взаємодії між бізнесом і інвесторами в сучасному фінансовому середовищі. Здійснено класифікацію платформ для залучення інвестицій та охарактеризовано їхні типи залежно від фінансової моделі. Визначено основні категорії краудфандингових платформ і наведено порівняльну характеристику їхніх видів фінансування, які найкраще підходять для різних етапів розвитку бізнесу. Розглянуто передові технології, зокрема штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання, технологію блокчейн і великі дані (Big Data), які активно використовуються для вдосконалення послуг цифрових платформ та залучення капіталу. Окреслено основні чинники, що сприяють росту й популяризації цифрових інвестиційних платформ. Визначено переваги та недоліки таких платформ як для інвесторів, так і для компаній, які шукають фінансування. Подано перспективи їхнього подальшого розвитку в контексті сучасних цифрових технологій та інноваційних інструментів.

Ключові слова: цифрові платформи; інвестиції; краудфандинг; фінансові технології; штучний інтелект; блокчейн; машинне навчання; великі дані; моделі залучення капіталу.

Рис.: 1. Табл.: 5. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. У сучасному фінансовому середовищі цифрові платформи стали ключовими інструментами для залучення інвестицій. Цифровізація змінює традиційні механізми фінансування, роблячи їх більш доступними, прозорими та ефективними. Цифрові платформи стають важливим інструментом для взаємодії між бізнесом та інвесторами, надаючи першим доступ до капіталу, а другим – нові можливості для вкладень.

Однак, попри швидкий розвиток технологій, застосування цифрових платформ для інвестування супроводжується низкою викликів. Основними проблемами є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних користувачів, зміцнення довіри до цифрових фінансових інструментів, створення ефективного регуляторного середовища та протидія фінансовим махінаціям.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У нинішньому науковому дискурсі тема цифрових платформ для залучення інвестицій набула значної уваги. Проблема включає в себе дослідження не лише технологічних аспектів, але й економічних, правових і соціальних чинників, які впливають на ефективність цих платформ у глобальному та локальному контекстах.

Значний внесок у дослідження цифрових інвестиційних платформ зробила О. І. Трохимець [9], яка аналізує роль диджитал-інновацій у фінансовому секторі в контексті розвитку національних економік. Автор акцентує увагу на інвестиційних платформах як ключовому елементі фінансової екосистеми, що сприяє мобілізації капіталу та підвищенню ефективності залучення інвестицій.

О. Бречко [4] досліджує цифрові платформи та екосистеми як рушійні сили глобальної економіки, підкреслюючи їхній вплив на зміну традиційних фінансових механізмів. У роботі розглянуто ключові фактори розвитку цифрових платформ та їхню роль у модернізації інвестиційного процесу.

У дослідженні Н. Новікової, О. Дьяченко та О. Гончаренко [7] розглянуто роль цифрових платформ у сучасній економіці. Автори підкреслюють, що цифрові платформи та створені ними екосистеми трансформують різні галузі, сприяючи економічному зростанню, інноваціям та конкуренції.

Л. Б. Колінець та А. О. Гомотюк [6] зосереджуються на питаннях становлення та розвитку світового ринку цифрового залучення капіталу. Науковці розглядають ключові аспекти формування цього ринку та визначають основні його складові: краудфандинг, краудінвестування, краудлендинг та ринкове кредитування.

Аспекти впливу блокчейн-технологій на залучення інвестицій для стартапів досліджено в роботі Т. О. Ставерської, І. А. Глуценко та Г. Г. Лисак [8]. Автори аналізують основні принципи функціонування блокчейну, підкреслюючи його переваги, такі як децентралізація, прозорість і безпека, які сприяють зменшенню витрат та підвищенню довіри між учасниками фінансових операцій. Особливу увагу приділено потенціалу блокчейн-платформ у залученні інвестицій на глобальному рівні, що сприяє швидкому розвитку стартапів.

Дослідження Т. І. Артёмової [3] розкриває нові можливості та загрози, які супроводжують розвиток цифрових платформ в економіці. Автор розглядає їх як інструмент отримання доданої вартості через поєднання соціально-економічних ефектів, вказуючи на ризики, пов'язані з монополізацією, нерівністю доступу та трансформацією ринку праці.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на підвищену наукову зацікавленість у тематиці цифрових платформ для залучення інвестицій, окремі ключові аспекти досі залишаються малодослідженими. Зокрема, недостатньо вивченими залишаються питання порівняльної ефективності різних моделей цифрових платформ, а також механізмів залучення інвесторів за допомогою новітніх цифрових інструментів.

Мета статті – вивчення ролі цифрових платформ у сучасному інвестиційному процесі, дослідження особливостей їх функціонування, визначення чинників, що впливають на їхню ефективність, а також окреслення перспектив подальшого розвитку з урахуванням сучасних цифрових технологій та інноваційних інструментів.

Виклад основного матеріалу. Цифрові інвестиційні платформи – це онлайн-середовища, що забезпечують взаємодію між інвесторами та підприємцями (емітентами), спрощуючи процес залучення капіталу. Вони усувають традиційних фінансових посередників, що дозволяє знизити витрати та підвищити доступність інвестування.

Цифрові платформи для залучення інвестицій набули широкого поширення завдяки фінансовим технологіям, які сприяють демократизації капіталу та відкривають нові можливості як для бізнесу, так і для інвесторів. Класифікація цих платформ за ключовими критеріями представлена на рис. 1.

Одним із головних критеріїв поділу цифрових платформ є модель залучення капіталу, яка визначає спосіб отримання фінансування та рівень ризику для інвесторів. Одні платформи працюють за принципом емісії токенів (ICO, STO), інші залучають кошти через колективне фінансування (краудфандинг, краундвестинг) або позикове фінансування (P2P-кредитування).

Класифікація цифрових платформ за моделлю залучення капіталу допомагає краще розуміти їхню роль у фінансовій екосистемі, оцінити їхні можливості та ризики, а також визначити найефективніші підходи для інвестування. Нижче наведена табл. 1, що структурує основні види платформ відповідно до їхньої фінансової моделі.

Таблиця 1

Типи цифрових платформ залежно від фінансової моделі

Модель залучення капіталу	Тип цифрових платформ	Характеристика
Колективне фінансування (без передачі частки)	Краудфандингові платформи	Інвестори підтримують проєкт без отримання частки або дивідендів
Колективне фінансування (з передачею частки або прибутку)	Краундвестингові платформи	Інвестори отримують частку в бізнесі або прибуток від вкладень
Позикове фінансування (кредити)	P2P-кредитування	Інвестори надають кредити на пряму позичальникам
Емісія токенів та криптовалют	ICO-платформи STO-платформи	Компанії випускають токени (utility або security) та продають їх інвесторам

Джерело: систематизовано авторами на основі [1; 5; 9].

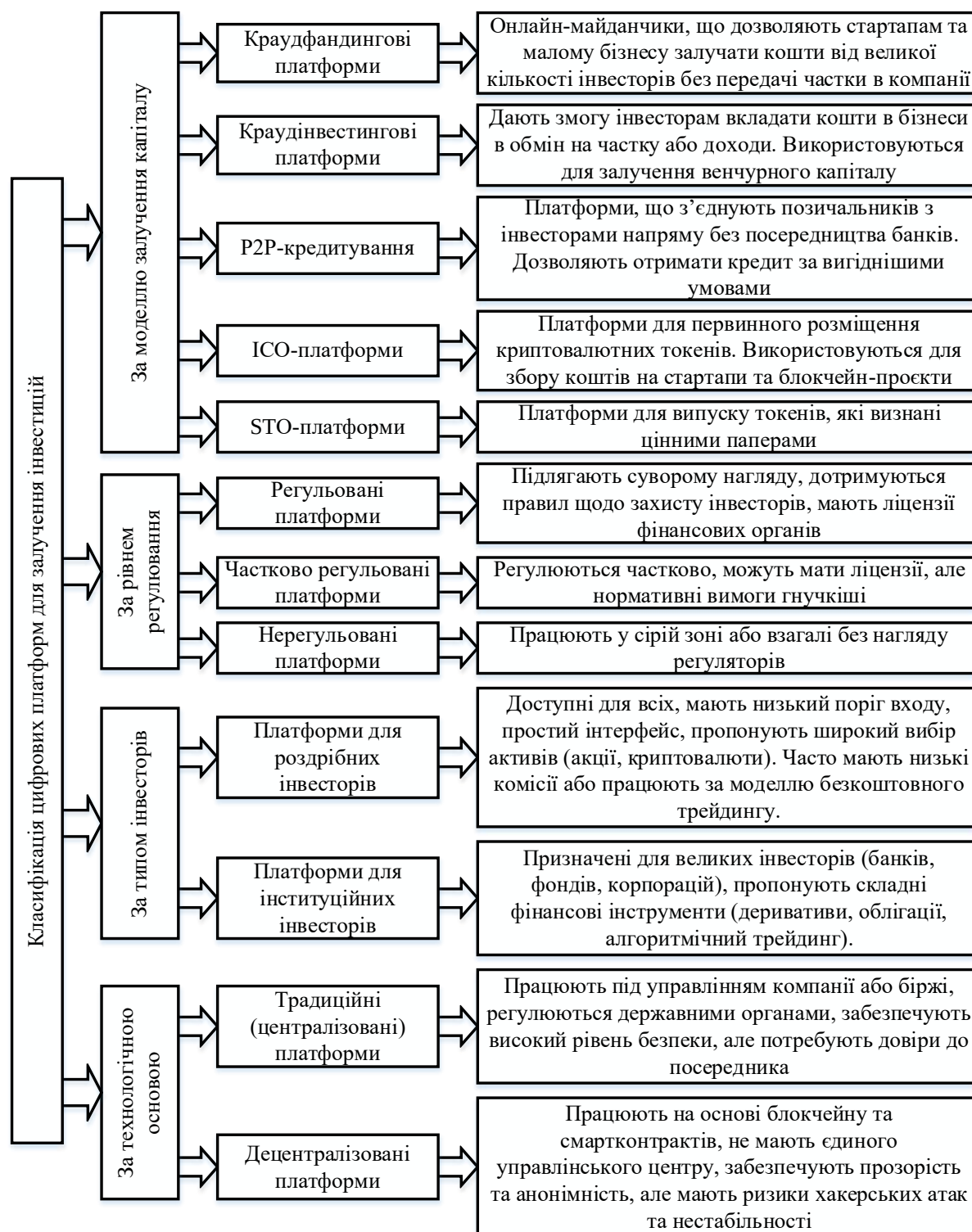


Рис. 1. Класифікація цифрових платформ для залучення інвестицій
Джерело: побудовано авторами на основі [1; 3; 5; 6; 8-10].

Попит на доступне та гнучке фінансування спонукає до активного використання краудфандингових платформ. Цей підхід дозволяє залучити широку аудиторію для підтримки проєктів, при цьому кожен учасник може обрати формат участі, який відповідає його інтересам (табл. 2).

Таблиця 2

Основні види краудфандингу

Тип краудфандингу	Сутність	Форма вигоди для інвестора/учасника	Переваги
Краудлендинг	Група інвесторів позичає кошти компанії через платформу	Повернення суми з відсотками	Простий доступ до капіталу; нижчі ставки, ніж у банках
Донорський краудфандинг	Добровільна фінансова підтримка без очікування вигоди	Лише підтримка ідеї, а не вигода	Простота, безкорисливість, підтримка соціально важливих проєктів
Винагородний краудфандинг	Фінансування в обмін на майбутній продукт, товар чи послугу	Продукт, товар, послуга тощо	Доступ до інновацій, підтримка творчих ініціатив
Краудфандинг акцій	Інвестори купують частки компанії	Частка в компанії, потенційний прибуток, дивіденди	Можливість зростання вартості вкладень, підтримка інноваційних стартапів
Краудфандинг боргових цінних паперів	Інвестори купують облігації або інші боргові папери компанії	Виплати за облігаціями (відсотки, погашення)	Формалізованість, можливість вторинного ринку
Гібридні моделі краудфандингу	Поєднання кількох типів краудфандингу	Комбінована вигода	Гнучкість, можливість залучити ширшу аудиторію

Джерело: складено авторами на основі [1; 5].

Різноманіття краудфандингових моделей дозволяє адаптувати стратегію фінансування до потреб проєкту, а також до очікувань потенційних інвесторів. Залежно від ризику, мотивації та очікуваної винагороди, кожен учасник може обрати найвідповідніший формат. Серед найпоширеніших – краудфандинг акцій, винагородний краудфандинг та краудлендинг. Кожен із цих інструментів має свої особливості, переваги та сфери застосування. Для підприємців важливо правильно визначити, який формат залучення коштів найкраще відповідає конкретній бізнес-ситуації: запуск нового продукту, вихід на нові ринки, потреба у рефінансуванні тощо. У табл. 3 наведено порівняльну характеристику видів фінансування, які доцільно використовувати залежно від етапу розвитку бізнесу.

Таким чином, краудфандинг акцій найкраще підходить для бізнесів, що зростають, шукають інвесторів або запускають нові продукти; винагородний краудфандинг ефективний на етапі запуску або попереднього продажу продуктів; краудлендинг добре підходить для стабільних компаній, які шукають фінансування для масштабування, інвестицій або рефінансування.

Таблиця 3

Порівняльна характеристика видів фінансування

Критерій	Краудфандинг акцій	Винагородний краудфандинг	Краудлендинг
Наявність продажів у минулому	-	+	-
Раніше отриманий прибуток	+	+	-
Прибутковий бізнес, що розвивається	+	-	+
Бізнес, що вже існує і демонструє стабільне зростання	+	-	+
Налагоджений стабільний бізнес	+	-	+
Виведення на ринок нового продукту, послуги чи бренда	+	+	+
Плани щодо злиття або поглинання	-	-	+
Вихід на нові ринки або регіони	+	+	+
Інвестиції в нові об'єкти	-	-	+
Потреба у рефінансуванні	+	-	+
Потреба у капітальній реструктуризації	+	-	+

Джерело: [1].

Цифрові інвестиційні платформи активно впроваджують передові технології для вдосконалення своїх послуг і залучення капіталу:

1. *Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання.* У сучасних цифрових інвестиційних платформах ШІ відіграє ключову роль у функціонуванні систем роботизованих радників (роборадників). Ці системи забезпечують автоматизоване управління інвестиційними портфелями з урахуванням індивідуальних фінансових цілей користувача та його рівня толерантності до ризику. Важливою функцією ШІ також є виявлення потенційно шахрайської активності та підтримка ефективного управління ризиками шляхом аналізу великих обсягів структурованих і неструктурованих даних.

Застосування ШІ та методів машинного навчання істотно підвищує конкурентоспроможність інвестиційних платформ, оскільки дозволяє генерувати більш точні прогнози, надавати персоналізовані інвестиційні рекомендації та забезпечувати проактивне управління ризиковими факторами. Здатність зазначених технологій виявляти складні закономірності у великих даних сприяє оптимізації інвестиційних стратегій і створює підґрунтя для підвищення ефективності взаємодії з користувачами. Прикладом успішного використання ШІ є платформа Magnifi, яка надає інвесторам інтелектуального помічника для ухвалення інвестиційних рішень [2].

2. *Технологія блокчейн.* Її головна перевага – забезпечення прозорості, безпеки й ефективності операцій завдяки використанню незмінного й захищеного реєстру транзакцій. Одним з інноваційних напрямів є токенизація активів – перетворення їх на цифрові токени для подальшої торгівлі. Смартконтракти на базі блокчейну дозволяють автоматизувати виконання угод, зменшуючи потребу в посередниках. Блокчейн також відіграє важливу роль у розвитку децентралізованих фінансових сервісів, які функціонують без

участі традиційних фінансових інституцій. Такий підхід сприяє створенню надійніших, відкритіших та ефективніших інвестиційних платформ, що особливо актуально в епоху цифрових активів.

Серед поширених цифрових інструментів залучення інвестицій, що ґрунтуються на технології блокчейн, особливу увагу привертають моделі первинної пропозиції монет (ICO) та токенизованої пропозиції цінних паперів (STO). Ці механізми виступають альтернативою традиційним венчурним інвестиціям, надаючи можливість залучення капіталу більш оперативно та з меншою регуляторною складністю, що робить їх привабливими для стартапів і малих підприємств.

Ключові відмінності між ICO та STO за низкою параметрів представлено в табл. 4.

Таблиця 4

Основні відмінності ICO та STO платформ

Параметр	ICO	STO
Регулювання	Майже відсутнє	Суворо регулюється
Тип токенів	Utility	Security
Захист інвесторів	Мінімальний	Високий
Рівень ризику	Високий	Середній
Можливості для стартапів	Легко запустити	Вимагає відповідності законодавству
Ліквідність	Висока (на біржах)	Обмежена (регуляторні вимоги)

Джерело: складено авторами на основі [10].

Таким чином, ICO та STO мають суттєві відмінності в підходах до регулювання, ступеня ризику, рівня захисту інвесторів та технічної реалізації. ICO приваблює своєю простотою запуску та високою ліквідністю, однак супроводжується підвищеними ризиками через відсутність належного регулювання та слабкий захист інвесторів. Натомість STO забезпечує більш високий рівень безпеки для інвесторів та юридичну відповідність, однак передбачає дотримання складних нормативних процедур і характеризується меншою ліквідністю через регуляторні обмеження.

Отже, вибір між ICO та STO залежить від стратегічних цілей проєкту, рівня готовності до регуляторних вимог і пріоритетів потенційних інвесторів. У довгостроковій перспективі STO розглядається як більш надійна та зріла модель, особливо в умовах поступового посилення регулювання цифрових фінансових інструментів на глобальному рівні.

3. *Великі дані (Big Data)*. Застосування цих технологій забезпечує глибший аналіз інвестиційної поведінки користувачів, виявлення ринкових тенденцій і формування нових інвестиційних можливостей. Завдяки Big Data цифрові платформи можуть пропонувати персоналізовані послуги, зокрема адаптовані інвестиційні стратегії з урахуванням індивідуальних переваг клієнтів. Крім того, аналіз значних обсягів інформації в режимі реального часу дозволяє ефективно

ідентифікувати шахрайську активність і своєчасно реагувати на потенційні ризики. Здатність працювати з великими масивами даних відкриває нові перспективи для прийняття обґрунтованих фінансових рішень, сприяючи підвищенню результативності функціонування інвестиційних платформ.

Зростання та популярність цифрових інвестиційних платформ зумовлені низкою ключових факторів:

1. *Технологічний прогрес та проникнення Інтернету.* Завдяки стрімкому розвитку цифрових технологій, таких як мобільні додатки, хмарні сервіси та інтеграція через API, стало можливим створення інвестиційних платформ із високим рівнем зручності. Масове підключення до інтернету забезпечує користувачам постійний доступ до фінансових сервісів у режимі онлайн, незалежно від часу чи місця перебування.

2. *Зміна поведінки інвесторів.* Сучасні інвестори демонструють зростаючу зацікавленість у самостійному ухваленні фінансових рішень. Вони прагнуть до більшої прозорості інвестиційного процесу, контролю над власними активами та дедалі частіше орієнтуються на стійкі інвестиції, враховуючи екологічні, соціальні та управлінські аспекти.

3. *Зростаючий попит на альтернативні інвестиції.* Цифрові платформи надають інвесторам доступ до новітніх фінансових інструментів, які раніше були доступні лише обмеженому колу осіб – зокрема краудфандинг, краундівестинг, P2P-кредитування та криптовалюти. Це розширює можливості для інвестування, сприяє диверсифікації активів та відкриває шлях до потенційно вищого рівня прибутковості.

4. *Зниження витрат та зростання ефективності.* Онлайн-платформи часто дешевші за традиційних брокерів, оскільки автоматизують процеси, знижують потребу в персоналі та фізичній інфраструктурі. Це дозволяє зменшити розмір комісій та зробити інвестування більш доступним і вигідним для користувачів.

5. *Удосконалення нормативно-правового регулювання.* Фінансові регулятори та уряди багатьох країн активно працюють над формуванням правової бази для цифрових інвестиційних платформ, що сприяє зростанню довіри з боку інвесторів. Зокрема, впроваджуються механізми ліцензування платформ та інші нормативні ініціативи.

6. *Підвищення фінансової грамотності.* Освітні програми, які пропонують самі платформи або незалежні ресурси, сприяють зростанню обізнаності людей про фінансове планування, ризики та можливості, що стимулює участь у цифровому інвестуванні.

Застосування цифрових платформ для залучення інвестицій відкриває широкі можливості як для інвесторів, так і для компаній, що потребують фінансування. Водночас варто враховувати й деякі потенційні ризики та обмеження, пов'язані з таким підходом (табл. 5).

Таблиця 5

*Переваги та недоліки використання цифрових платформ
для залучення інвестицій*

	Для інвесторів	Для компаній, що потребують фінансування
Переваги	- дозволяють здійснювати інвестиції з відносно невеликими сумами, відкриваючи можливості участі в нових типах активів; - комісійні збори, як правило, нижчі, ніж у традиційних фінансових посередників; - надають можливість здійснювати операції в будь-який час та з будь-якого пристрою з доступом до Інтернету; - забезпечують повну відкритість щодо розміру комісій, транзакцій та аналітичних даних; - надають доступ до безкоштовних інструментів аналізу, а також навчальних матеріалів, що сприяють підвищенню фінансової грамотності.	- доступ до широкого кола інвесторів; - прискорений процес фінансування порівняно з традиційними фінансовими каналами; - збільшення видимості проєкту в мережі та підвищення впізнаваності бренду; - можливість уникнення жорстких вимог, властивих традиційним фінансовим інституціям; - зниження витрат на залучення капіталу у порівнянні з більш традиційними методами фінансування (ІРО або банківські кредити); - можуть слугувати інструментом для підтвердження зацікавленості ринку до продукту ще до його офіційного запуску.
Недоліки	- відсутність особистої підтримки з боку кваліфікованих фінансових консультантів ускладнює процес прийняття зважених рішень; - інформаційне перевантаження і труднощі верифікації даних через поширення фейкової або неперевіреної інформації; - хакерські атаки, фішингові кампанії та витоки конфіденційних даних; - можливі збої у роботі платформ під час пікових навантажень або ринкової волатильності; - можуть стимулювати імпульсивну або емоційно зумовлену поведінку, що суперечить принципам раціонального інвестування; - обмежена ліквідність окремих інвестиційних проєктів або платформ, що ускладнює швидке виведення коштів; - наявність недобросовісних гравців ринку або самих платформ.	- висока конкуренція ускладнює процес виділення серед інших проєктів; - потрібні значні ресурси для просування та створення якісного контенту; - частина зібраних коштів може бути витрачена на оплату послуг краудфандингових платформ; - ризик невдачі кампанії у разі нездійснення поставленої мети збору; - необхідність виконання зобов'язань перед інвесторами відповідно до умов кампанії; - втрати контролю або частки власності (зокрема, краудфандинг акцій); - кіберзагрози та витоки конфіденційної інформації.

Джерело: систематизовано авторами на основі [1; 3; 5; 6; 8; 9].

Висновки і пропозиції. Отже, у контексті стрімкого розвитку цифрової економіки цифрові платформи для залучення інвестицій демонструють високий потенціал до трансформації фінансової інфраструктури. Подальший розвиток таких платформ безпосередньо пов'язаний із впровадженням сучасних цифрових технологій, серед яких особливе місце посідають блокчейн, смарт-контракти, штучний інтелект, великі дані (Big Data) та хмарні обчислення.

Застосування блокчейн-технологій забезпечує підвищення прозорості, безпеки та довіри між учасниками інвестиційного процесу. Смартконтракти дозволяють автоматизувати виконання умов інвестування, мінімізуючи ризики шахрайства та людського фактору. Використання ІІІ та Big Data відкриває можливості для глибокої аналітики інвестиційної поведінки, точнішого прогнозування ринкових тенденцій та персоналізації пропозицій для інвесторів.

Крім того, перспективним напрямом є розвиток саме децентралізованих фінансів (DeFi), які сприяють формуванню нової архітектури фінансових відносин без посередників, що значно знижує витрати на залучення капіталу. Водночас зростає значення цифрових краудфандингових і краудінвестингових платформ, які забезпечують доступ до фінансування для малого та середнього бізнесу, а також стартапів.

Інтеграція цифрових платформ із регуляторними технологіями сприятиме дотриманню правових норм та посиленню захисту прав інвесторів. У майбутньому варто очікувати посилення взаємодії між державними інституціями, фінансовими установами та цифровими платформами з метою формування прозорого, інклюзивного та інноваційного інвестиційного середовища.

Отже, розвиток цифрових платформ для залучення інвестицій матиме ключове значення для модернізації фінансової системи, підвищення її ефективності, доступності та інноваційності.

Список використаних джерел

1. Crowdfunding explained [Electronic resource] / European Commission. – Accessed mode: <https://surl.li/ypjllc>.
2. Magnifi – Invest with AI [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://magnifi.com>.
3. Артьомова Т. І. Цифрові платформи в економіці: нові можливості та загрози розвитку [Електронний ресурс] / Т. І. Артьомова // Філософія фінансової цивілізації: людина у світі грошей : збірник наукових праць / [редкол.: Т. С. Смовженко та ін.] ; Держ. ВНЗ «Ун-т банків. справи» [та ін.]. – Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2019. – С. 84-91. – Режим доступу: <https://surl.li/wznnnw>.
4. Бречко О. Цифрові платформи та екосистеми: рушійні сили глобальної економіки [Електронний ресурс] / О. Бречко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2023. – № 320 (4). – С. 418-426. – Режим доступу: <https://surl.li/ubcfyt>.
5. Калач Г. М. Вплив краудфандингу та краудлендингу на фінансування проєктів та залучення інвестицій у цифрову економіку [Електронний ресурс] / Г. М. Калач // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 63. – Режим доступу: <https://surl.li/ccqfmh>.
6. Колінець Л. Б. Цифрове залучення капіталу: можливості, виклики та глобальні тенденції [Електронний ресурс] / Л. Б. Колінець, А. О. Гомотюк // Вісник Маріупольського державного університету. – 2023. – № 26. – С. 5-13. – Режим доступу: <https://surl.li/xuhsmx>.
7. Новікова Н. Цифрові платформи як драйвер розвитку економіки [Електронний ресурс] / Н. Новікова, О. Дьяченко, О. Гончаренко // Scientia fructuosa. – 2023. – Т. 150, вип. 4. – С. 47-66. – Режим доступу: <https://surl.li/wpuoon>.
8. Ставерська Т. О. Аналіз переваг і ризиків розроблення блокчейн-платформ для фінансування стартапів [Електронний ресурс] / Т. О. Ставерська, І. А. Глущенко, Г. Г. Лисак // Актуальні питання економічних наук. – 2025. – № 8. – Режим доступу: <https://surl.li/bswdop>.

9. Трохимець О. І. Діджитал інновації у фінансовому секторі в контексті розвитку екосистем національних економік: інвестиційні платформи [Електронний ресурс] / О. І. Трохимець // Фінанси: теорія і практика : матеріали XII Міжнар. Наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 17 груд. 2021 р.) / Національний авіаційний університет. – Київ, 2021. – С. 127-129. – Режим доступу: <https://surl.li/zcqfvg>.

10. Яка різниця між STO та ICO? Роз'яснення концепції токенів безпеки та значення STO [Електронний ресурс] / Monolith Law Magazine. – Режим доступу: <https://monolith.law/uk/it/sto-securitytoken>.

References

1. European Commission. (n.d.). Crowdfunding explained. <https://surl.li/ypjllc>.
2. Magnifi – Invest with AI. (n.d.). <https://magnifi.com>.
3. Artomova, T. I. (2019). Tsyfrovi platformy v ekonomitsi: novi mozhlyvosti ta zahrozy rozvytku [Digital platforms in the economy: new opportunities and threats to development]. In T. S. Smovzhenko, *Filosofia finansovoi tsyvilizatsii: liudyna u sviti hroshei – Philosophy of financial civilization: man in the world of money* (pp. 84-91). State Higher Educational Institution «University of Banking». <https://surl.lu/wznnnw>.
4. Brechko, O. (2023). Tsyfrovi platformy ta ekosystemy: rushiini syly hlobalnoi ekonomiky [Digital platforms and ecosystems: the driving forces of the global economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Herald of Khmelnytskyi National University*, 320(4), 418-426. <https://surl.li/ubcfyt>.
5. Kalach, H. M. (2024). Vplyv kraudfandynhu ta kraudlendynhu na finansuvannia proiektiv ta zaluchennia investytsii u tsyfrovi ekonomiku [Models of crowdfunding and crowdsourcing, their impact on capital raising and financial support for projects in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 63. <https://surl.li/ccqfmx>.
6. Kolinets, L.B. & Homotiuk A.O. (2023). Tsyfrovi zaluchennia kapitalu: mozhlyvosti, vyklyky ta hlobalni tendentsii [Digital capital raising: opportunities, challenges, and global trends]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho univrsytetu – Bulletin of Mariupol State University*, 26, 5-13. <https://surl.li/xuhsms>.
7. Novikova, N., Diachenko, O. & Honcharenko, O. (2023). Tsyfrovi platformy yak draiver rozvytku ekonomiky [Digital platforms as a driver of economic development]. *Scientia fructuosa*, 150(4), 47-66. <https://surl.li/wpooon>.
8. Staverska, T. O., Hlushchenko, I.A. & Lysak, H.H. (2025). Analiz perevah i ryzykiv rozroblennia blokchein-platform dlia finansuvannia startapiv [Analysing the Benefits and Risks of Developing Blockchain Platforms for Financing Startups]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current issues in economic sciences*, 8. <https://surl.li/bswdop>.
9. Trokhymets, O.I. (2021). Didzhytal innovatsii u finansovomu sektori v konteksti rozvytku ekosystem natsionalnykh ekonomik: investytsiini platformy [Digital innovation in the financial sector in the context of the development of ecosystems of national economies: investment platforms]. *Finansy: teoriia i praktyka: XII International Scientific-Practical Internet Conference – Finance: theory and practice: XII International Scientific and Practical Conference* (pp. 127-129). National Aviation University. <https://surl.li/zcqfvg>.
10. Yaka riznytsia mizh STO ta ICO? Roziasnennia kontseptsii tokeniv bezpeky ta znachennia STO [What is the difference between STO and ICO? Explanation of the concept of security tokens and the significance of STO]. *Monolith Law Magazine*. <https://monolith.law/uk/it/sto-securitytoken>.

Отримано 12.05.2025

UDC 330.322:004.415

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>

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

Ihor Kironda

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

E-mail: kirondaigor@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-0395-1287>

Dmytro Tereshchuk

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

E-mail: dmytrotereshchuk.bacara@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-5368-5009>

**DEVELOPMENT OF DIGITAL PLATFORMS
FOR ATTRACTING INVESTMENTS**

In today's financial environment, digital platforms have become key tools for attracting investment. Digitalization is changing traditional financing mechanisms, making them more accessible, transparent and efficient. Digital platforms for attracting investments have become widespread thanks to financial technologies that contribute to the democratization of capital and open new opportunities for both businesses and investors. The article provides a classification of these platforms according to key criteria: model of capital attraction, level of regulation, type of investors, technological basis and characterizes their types. The main categories of crowdfunding platforms are defined and a comparative description of their types of financing, which are best suited for different stages of business development, is provided. Equity crowdfunding has been found to be best for businesses that are growing, looking for investors or launching new products; reward crowdfunding is effective at the stage of launch or pre-sale of products; crowdlending is well suited for stable companies looking for funding for scaling, investment or refinancing.

Advanced technologies, including artificial intelligence (AI) and machine learning, blockchain technology and big data, which are actively used to improve digital platform services and attract capital, are considered. The main factors contributing to the growth and popularization of digital investment platforms are outlined, among which technological progress and penetration of the Internet, changes in investor behavior, growing demand for alternative investments, cost reduction and increased efficiency, improvement of regulatory and legal regulation, and improvement of financial literacy are highlighted.

The advantages and disadvantages of digital investment platforms for both investors and companies seeking funding are identified. Prospects for their further development in the context of modern digital technologies and innovative tools are provided.

Key words: digital platforms; investments; crowdfunding; financial technologies; artificial intelligence; blockchain; machine learning; big data; capital raising models.

Fig.: 1. Table: 5. References: 10.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-50-60](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-50-60)

УДК 355.02(045):351.86

JEL Classification: H56

Володимир Романович Шевчук

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка»,

E-mail: vova_shevchuk@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7320-1420>**РЕЙТИНГУВАННЯ СТАНУ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ
ДЕРЖАВИ: ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГУВАННЯ**

У статті розглянуто питання формування сучасних підходів до стратегування у сфері рейтингування стану національної безпеки держави. Увагу приділено питанням формування комплексного підходу до визначення глобального рейтингу національної безпеки держави, який спрямовано на забезпечення системи розробки та впровадження довгострокових стратегій, застосування стратегічних сценаріїв дії влади та використання стратегічної гри/контргри в різних стратегічних сферах життєдіяльності суспільства і держави. Акцентовано увагу на необхідності наближення результатів аналізу та оцінювання локальних або регіональних індексів безпеки до таких уніфікованих показників, як глобальний індекс миру, національні показники миру, індекс глобального тероризму, індекс позитивного миру.

Ключові слова: державна безпека; індикатори національної безпеки; національна безпека; рейтингування стану національної безпеки; стратегування; стратегічне управління.

Рис.: 1. Бібл.: 20.

Постановка проблеми. Постійні зміни геополітичної та безпекової ситуації у світі вимагають своєчасного забезпечення високого рівня захисту інтересів національної безпеки держави. Кожна держав намагається досягнути такого стану національної безпеки, який би характеризував її з позицій стабільності, забезпечуючи високі позиції на міжнародній арені як важливого геополітичного актора. Це відображається в рейтингу стану національної безпеки держави, який, з огляду на динаміку розвитку безпекового середовища, містить результати оцінювання ключових показників, які характеризуються впливом швидких змін, появою і зростанням нових загроз. У свою чергу, досягнення високого ступеня в рейтингу стану національної безпеки передбачає проведення безперервного аналізу й моніторингу безпекового середовища, потенціалу держави й суспільства протистояти загрозам та здатності своєчасно виявляти й реагувати на потенційні виклики, забезпечуючи ефективний захист національних інтересів. Проте однією з головних проблем такого підходу є визначення адекватних за якісними та кількісними параметрами індикаторів стану національної безпеки, які в кожній країні мають інколи суттєві відмінності, що викликає необхідність уніфікації підходів та системи індикаторів з метою формування реальних уявлень про стан національної безпеки конкретної країни як суб'єкта геополітичного простору.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вітчизняними науковцями було розглянуто низку питань, пов'язаних із визначенням підходів щодо виявлення закономірностей і тенденцій формування та розвитку системи забезпечення національної безпеки, її складових функцій, завдань, у тому числі у межах сучасної парадигми стратегічного управління. Ці питання розглядались у роботах таких науковців, як В. Бочарніков [2], Д. Вітер [3], О. Житник [6], Р. Примуш [13], О. Руденко [3], С. Свєшніков [14], О. Семененко [16], П. Щипанський [19]. Питання формування категорійно-понятійного апарату, оцінки ефективності функціонування, формування системи індикаторів стану національної безпеки тощо розглядались у працях таких науковців, як В. Башинський [1], І. Гаврилюк [4], С. Дмитрук [5], К. Ізбаш [7], А. Качинський [8], В. Куйбіда [0], В. Кучменко [10], Х. Маркович [11], Ю. Харазішвілі [18]. Окрему увагу привертає дослідження аксіологічної парадигми забезпечення національної безпеки України, здійснене С. Сьоміним [17].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проведений аналіз останніх досліджень і публікацій дає можливість зазначити, що питання розкриття сучасних підходів до стратегування у сфері рейтингування стану національної безпеки держави розкриті недостатньо та вимагають подальших наукових розвідок.

Метою статті є розкриття сучасних підходів до стратегування у сфері рейтингування стану національної безпеки держави.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні існує тенденція умовного поділу пріоритетних напрямів розвитку національної безпеки на кілька ключових аспектів, які потребують використання комплексного підходу. Серед них виділяються [10]:

- посилення обороноздатності та військової безпеки;
- зміцнення економічної безпеки;
- захист інформаційної безпеки;
- соціальна та гуманітарна безпека;
- забезпечення екологічної безпеки; політична стабільність і правопорядок.

Вказані напрямки забезпечення національної безпеки є певною мірою традиційними та обґрунтовуються відповідними традиційними підходами до аналізу безпекової ситуації та безпекового середовища на глобальному, регіональному і локальному рівнях. Водночас наведені напрями, зважаючи на їхній прагматичний характер, достатньо слабко пов'язані з ціннісними пріоритетами та орієнтаціями держави як суб'єкта (гравця) геополітичного простору. З урахуванням цього та на основі функціонально-діяльнісного підходу до аксіологічної парадигми забезпечення національної безпеки вітчизняними науковцями було запропоновано комплексний підхід до визначення глобального рейтингу національної безпеки держави, який спрямовано на по-

долання наявної обмеженості методики оцінювання поточної ситуації в конкретній сфері шляхом актуалізації розробки імовірнісного прогнозу розвитку ситуації, а також вироблення стратегії (плану дій) щодо розв'язання проблем на основі сучасної системи оцінки стану національної безпеки, яка має ґрунтуватись на показниках глобальних рейтингів (ключових міжнародних індексів), що має на меті вироблення і запровадження методики глобального рейтингу оцінки стану національної безпеки будь-якої держави (суспільства) [17]. Проте проблемою в цьому підході є те, що індекси, за якими формується глобальний рейтинг, не можуть бути безпосередньо використані для оцінювання стану національної безпеки, оскільки вони не враховують [8, с. 14]:

- основні закономірності виникнення загроз у системах різного функціонального призначення (за винятком індексу політичного ризику);
- структурні зв'язки між окремими особами, суспільством і державою;
- досягнення реального практичного ефекту.

Ураховуючи це, глобальний рейтинг стану національної безпеки держави, на думку науковців, має корегуватись станом визначення основних напрямів реалізації воєнної політики, стратегічних цілей розвитку та очікуваних результатів їх досягнення з урахуванням актуальних викликів і загроз національній безпеці України, передусім у воєнній сфері, а з іншого боку, потребує розширення принципів стратегічного управління у сфері забезпечення національної безпеки, що здійснюється на основі планування спроможностей, програмування розвитку спроможностей, бюджетування та управління ресурсами та управління процесом виконання (реалізації) [19].

Запропонований підхід також має певні недоліки, оскільки, як можна побачити, недостатньо враховує довгострокові стратегії різних геополітичних акторів безпекового середовища, що негативно впливає на ефективність реалізації принципів стратегічного управління у сфері оборони (гнучкість, стійкість та адаптивність). Останнє актуалізує питання розвитку та впровадження в систему стратегічного управління стратегування як способу багатомірного управління розвитком на основі вироблення системи стратегічних противаг стратегіям зовнішнім акторам. У цьому аспекті стратегування глобального рейтингу стану національної безпеки спрямовується на забезпечення системи розробки та впровадження довгострокових стратегій, застосування стратегічних сценаріїв дії влади та використання стратегічної гри/контргри в різних стратегічних сферах життєдіяльності суспільства і держави. Фактично йдеться про необхідність забезпечення умов, за яких рейтингування стану національної безпеки має починатись зі стратегування безпекового середовища.

Як підкреслюється в дослідженнях, «стратегування безпекового середовища» слід розуміти як комплекс механізмів і процедур розробки та здійснення стратегії, що впливають на рівень державної та національної безпеки і створюють певний стан для протидії загрозам. Враховуючи комплексний

характер загроз системі національної безпеки, що своєю чергою потребує вироблення комплексних підходів до їх нейтралізації, для забезпечення функціонування системи державного управління слід передбачати впровадження системи раннього виявлення та запобігання ключовим загрозам, яка передбачає вироблення найпродуктивніших способів протидії таким загрозам [5]. Йдеться, власне, про прогнозу оцінку ситуації – як наявної, так і майбутньої, з урахуванням основних тенденцій та імовірності розвитку подій, але не тільки у сфері безпеки, але в усіх сферах життєдіяльності суспільства і держави, що має безпосередньо відношення до стану та активності держави як суб'єкта геополітики.

Ураховуючи зазначене вище, досить невдалим є фактичне ототожнення прогнозування та описування, яке притаманне багатьом вітчизняним дослідженням [6; 7; 9; 11; 12], з погляду методології негативно впливаючи на процес оцінювання безпекового середовища загалом та прогнозу оцінку зокрема. Наприклад, ґрунтуючись на концепції перспективного планування Д. Уоррена, яка розглядається як прообраз системи стратегічного планування, що складається з чотирьох найважливіших блоків (уявлення про вірогідні наслідки рішень, що приймаються; виділення предметних областей, що вимагають рішень у майбутньому; збільшення швидкості потоку релевантної інформації; забезпечення реалізації прийнятих рішень), Р. Примуш фактично зводить стратегічне планування до обслуговуючих функцій системного аналізу [13, с. 535]. Однак актуальним залишається представлення безпекового середовища в системі міжнародних відносин, суб'єкти яких керуються власними інтересами [2], оскільки безпекове середовище розуміється «як складна система зовнішніх і внутрішніх відносин в усіх сферах національної безпеки між суб'єктами, що мають певні ресурси, а також умов, факторів і обставин, які впливають або можуть впливати на ці відносини» [14, с. 18]. Водночас доцільно звернути увагу й на те, що «майбутнє безпекове середовище» являє собою не стільки «стратегії політичних суб'єктів», скільки «об'єктивний стан речей у майбутньому, породжений соціальною взаємодією, розвитком технологій, глобальними, а також незалежними від суспільства процесами» [5]. Проте, зважаючи на важливість конкуренції як фактору, що впливає на безпекове середовище (у тому числі моделі військово-політичних блоків), дослідники вважають за недоцільне розглядати майбутнє безпекове середовище суто з військового боку [5].

Позитивним елементом вказаних підходів з погляду визначення та рейтингування стану національної безпеки є можливість урахування під час вироблення прогнозних оцінок «чорних лебедів», тобто несподіваних подій, які можуть викликати значні глобальні зміни, що кардинально змінюють хід розвитку, спричиняючи кризу або великомасштабний спад у різних сферах [1], що має наслідком стратегування рівня безпеки на основі синтезу бажаних значень індикаторів з визначенням мультиплікативного ефекту [18].

В останньому випадку доцільно звернути увагу на методологію стратегічного управління і стратегічного планування у сфері забезпечення суспільної стабільності як цілісної системи, яка вказує на пріоритетність «синхронізації кластерів», зокрема ураховуючи те, що «змінні параметри кластерів та істотні змінні середовища (у тому числі кластерної множини) мають великі кількісні значення», прийняття яких у «спрощеному описанні системи дає можливість знаходження частинних рішень» [3, с. 222]. Такий підхід може сприяти вдосконаленню процесу розробки ієрархії показників, які впливають на стан та забезпечення національної безпеки держави. Так, дослідники пропонують таку ієрархію показників воєнно-економічної безпеки України в умовах сучасних воєнних конфліктів (рис. 1).

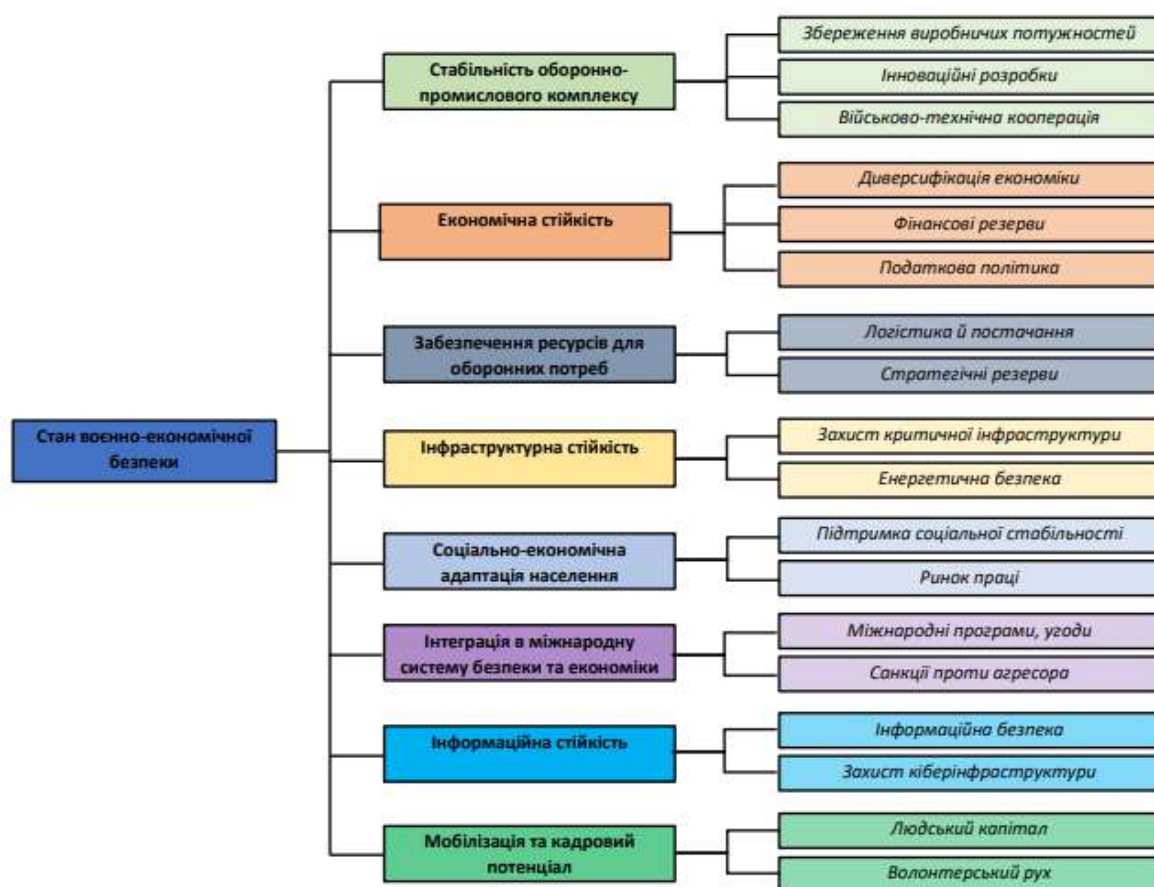


Рис. 1. Ієрархія показників, які впливають на забезпечення воєнно-економічної безпеки України в умовах сучасних воєнних конфліктів
Джерело: [4].

Водночас достатньо очевидною є певна обмеженість подібної ієрархії з погляду рейтингування стану національної безпеки держави, оскільки передбачає орієнтацію на локальність подій, що інколи виключає процес оцінювання з контексту глобальних процесів розвитку безпекового середовища. Насамперед йдеться про суттєві обмеження, що виникають унаслідок розвитку

конкретних кризових ситуацій, військових конфліктів або війн, та відображаються не тільки на оцінці стану національної, державної або воєнної безпеки держави, але мають пряме відношення до прийняття стратегічних рішень у цих сферах [15; 16]. У цьому контексті йдеться про необхідність наближення результатів аналізу та оцінювання локальних або регіональних індексів безпеки до таких уніфікованих показників, як, наприклад, глобальний індекс миру (Global Peace Index, GPI), який являє собою методику визначення рівня напруженості/миру у країнах і регіонах та складається на основі всебічного аналізу визначених 15 ідентифікаторів для кожної з країн, внесених до переліку. Застосування Глобального індексу миру як інтегрального показника для оцінювання ступеню миролюбності країн та цілих регіонів ураховує актуальний стан справ у державі або регіоні та потенційні тенденції розвитку процесів у майбутніх періодах [20]. Окрему увагу привертає корелятивний зв'язок GPI з національними показниками миру (National Peace Indices, NPI), що являють собою низку показників (ключові соціально-економічні чинники, які асоціюються зі станом миру та дозволяють оцінити економічні наслідки миру на регіональних рівнях) на рівні країни з урахуванням регіональних відмінностей у межах конкретних держав [20].

З огляду на перспективи рейтингування стану національної безпеки на основі стратегування система оцінки рівня національної безпеки також має ураховувати під час побудови ієрархії показників такі уніфіковані глобальні індекси, як індекс глобального тероризму (Global Terrorism Index, GTI – комплексне вимірювання прямого впливу тероризму в усьому світі з погляду втрат життя, поранень, майнових збитків та кількості інцидентів на підставі даних Глобальної бази тероризму) та індекс позитивного миру (Positive Peace Index, PPI – виявлення відносин, установ та структур, які лежать в основі мирного суспільства, для подолання несприятливих чинників та конфліктів і утворення сталого миру) [20].

У межах комплексного підходу до стратегування рейтингування стану національної безпеки йдеться про необхідність зіставлення 23 якісних та кількісних показників глобального індексу миру у трьох тематичних областях (рівень соціальної безпеки; ступінь поточних внутрішніх та міжнародних конфліктів; ступінь мілітаризації) з основними пріоритетними напрямками розвитку національної безпеки, які включають такі групи:

1. Посилення обороноздатності та військової безпеки.
2. Зміцнення економічної безпеки за рахунок підвищення економічної стабільності.
3. Захист інформаційної безпеки.
4. Соціальна та гуманітарна безпека.
5. Забезпечення екологічної безпеки.
6. Політична стабільність і правопорядок [10, с. 28-29].

Індикатори кожної групи мають пряме співвідношення і можуть бути порівняні з уніфікованими глобальними індексами як основи рейтингування стану національної безпеки. Так, наприклад, для розрахунку та оцінки індексів GTI, RPI використовуються такі категорії для кожної з країн: сприйняття злочинності; оцінка співробітників служби безпеки та поліції; вбивства; в'язниці; доступ до зброї; інтенсивність внутрішнього конфлікту; насильницькі демонстрації; насильницькі злочини; політична нестабільність; політичний терор; імпорту зброї; терористичний вплив; смертність внаслідок внутрішнього конфлікту; діючі внутрішні конфлікти; військовий досвід [20]. Відповідно кожна з наведених категорій або груп може інтерпретуватись з погляду стратегічних перспектив розвитку конкретної держави, відображаючи її потенційні можливості в геополітичному просторі як активного суб'єкта, стан безпеки якого на локальному, регіональному та глобальному рівні імовірно визначається.

Висновки і пропозиції. Таким чином, щоб адекватно оцінити рівень загроз і забезпечити належний рівень безпеки держави в умовах загострення суперництва між державами в геополітичному просторі, що поєднується з постійним зростанням кількості та масштабів нових викликів і загроз, більшість країн світу орієнтується на оцінку стану національної безпеки держави. Масштабування результатів такої оцінки відбувається в межах формування рейтингу стану національної безпеки, який розглядається як один з основних визначників вироблення та прийняття стратегічних рішень у геополітичному просторі на основі корегування відповідних прогностичних сценаріїв. Подальших досліджень вимагають питання, що пов'язані з рейтингуванням стану національної безпеки держави в зіставленні з глобальним індексом миру.

Список використаних джерел

1. Башинський В. Методичний підхід до прогнозування джерел воєнних загроз для забезпечення воєнної безпеки України / В. Башинський, Ю. Клят, А. Тристан // Випробування та сертифікація. – 2024. – № 3(5). – С. 14-19. DOI: <https://doi.org/10.37701/ts.05.2024.02>.
2. Бочарніков В. Довгостроковий прогноз воєнно-політичної обстановки в регіоні довкола України на основі аналізу геополітичної конкуренції : монографія / В. Бочарніков, С. Свешніков. – Київ : НУОУ, 2017. – 100 с.
3. Вітер Д. Сучасна парадигма протидії загрозам національній безпеці: питання стратегічного управління / Д. Вітер, О. Руденко // Право та державне управління. – 2022. – № 3. – С. 220-226. DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.3.33>.
4. Гаврилюк І. Щодо оцінювання воєнно-економічної безпеки України в умовах сучасних воєнних конфліктів / І. Гаврилюк, Ю. Клят, О. Водчиць, Ю. Добровольський, А. Гетьман, Д. Фомкін // Social Development and Security. – 2025. – Vol. 15, № 1. – Р. 19-25.
5. Дмитрук С. Понятійно-категорійний апарат стратегування у сфері державного управління безпековим середовищем / С. Дмитрук // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Державне управління. – 2019. – Вип. 3.
6. Житник О. Майбутнє безпекове середовище в контексті державного стратегічного планування: концептуальний підхід / О. Житник // Право та державне управління. – 2018. – № 4 (33). – С. 144-149.

7. Избаш К. Національна безпека України в умовах воєнного стану: сучасний стан / К. Избаш, С. Деревянкін // Південноукраїнський правничий часопис. – 2024. – № 1. – С. 213-217. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2024.1.34>.
8. Качинський А. Індикатори національної безпеки: визначення та застосування їх граничних значень : монографія / А. Качинський. – Київ : НІСД, 2013. – 104 с.
9. Куйбіда В. Національна безпека в умовах інформаційних та гібридних війн : монографія / В. Куйбіда, В. Бебик, М. Дмитренко. – Київ : НАДУ, 2019. – 384 с.
10. Кучменко В. Оцінка сучасного стану національної безпеки України / В. Кучменко, Я. Тишкул // Таврійський науковий вісник. – 2024. – № 4. – С. 25-30. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.4.4>.
11. Маркович Х. Національна безпека України: понятійно-категоріальне осмислення / Х. Маркович // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. – 2023. – Вип. 38. – С. 10-15.
12. Примуш Р. Механізми забезпечення безпеки соціально-економічних систем: методологія, теорія та практика / Р. Примуш. – Харків : НУЦЗУ, 2024. – 269 с.
13. Примуш Р. Стратегічне планування в системі забезпечення національної безпеки / Р. Примуш // Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління. – 2018. – Вип. 1(8). – С. 531-536.
14. Свєшніков С. Загальнотеоретичні основи досліджень безпекового середовища / С. Свєшніков, В. Бочарніков, І. Мазуренко, П. Ковальчук // Збірник наук. праць ЦВСД. – 2023. – № 1 (77). – С. 13-19.
15. Семененко О. Рекомендації щодо вибору та обґрунтування шляхів підвищення рівня воєнно-економічної безпеки України під час дії воєнного стану в умовах російсько-української війни (24.02.22-30.09.22 рр.) / О. Семененко, М. Абрамова, І. Воронченко, Ю. Добровольський, В. Коротя, Т. Совгіря // Social Development and Security. – 2022. – № 12(5). – С. 41-54. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2022.12.5.5>.
16. Семененко О. Щодо формування теоретичних, методологічних, концептуально-теоретичних основ управління оборонними ресурсами в системі забезпечення воєнно-економічної безпеки держави / О. Семененко, Л. Скуріневська, О. Остапець, П. Толок, П. Онофрійчук, О. Тарасов // Social Development and Security. – 2023. – № 13(6). – С. 119-132. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.6.11>.
17. Сьомін С. Концепт аксіологічної парадигми засадничих принципів і ціннісних засад забезпечення національної безпеки України [Електронний ресурс] / С. Сьомін ; НІСД. – 2019. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/koncept-aksiologichnoi-paradigmi-zasadnichikh-principiv-i>.
18. Харазішвілі Ю. Прогнозування індикаторів, порогових значень та рівня економічної безпеки України у середньостроковій перспективі: аналіт. доп. / Ю. Харазішвілі, Є. Дронь. – Київ : НІСД, 2014.
19. Щипанський П. Оборонний менеджмент: підходи до управління процесами оборонного планування / П. Щипанський, Ф. Саганюк, Ю. Мудрак // Зб. наук. праць ЦВСД. – 2021. – № 1(71). – С. 52-58. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2021-1-71/52-58>.
20. Global Peace Index. Conflict deaths at highest level this century causing world's peacefulness to decline [Electronic resource] / Institute for Economics and Peace. – Accessed mode: <https://www.economicsandpeace.org/global-peace-index>.

References

1. Bashynskiy, V., Kliat, Yu., & Trystan, A. (2024). Metodychnyi pidkhid do prohnozuвання dzherel voiennykh zahroz dlia zabezpechennia voiennoi bezpeky Ukrainy [Methodological approach to forecasting sources of military threats to ensure military security of Ukraine]. *Usprobuvannia ta sertyfikatsiia – Testing and certification*, (3(5)), 14-19. <https://doi.org/10.37701/ts.05.2024.02>.

2. Bocharnikov, V., & Svieshnikov, S. (2017). *Dovhostrokovyi prohnaz voienno-politych-noi obstanovky v rehioni dovkola Ukrainy na osnovi analizu heopolitychnoi konkurentsii* [Long-term forecast of the military-political situation in the region around Ukraine based on the analysis of geopolitical competition]. NUOU.
3. Viter, D., & Rudenko, O. (2022). Suchasna paradyhma protydyi zahrozam natsionalnii bezpetsi: pytannia stratehichnoho upravlinnia [Modern paradigm of countering threats to national security: issues of strategic management]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and State Administration*, (3), 220-226. <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.3.33>.
4. Havryliuk, I., Kliat, Yu., Vodchyts, O., Dobrovolskyi, Yu., Hetman, A., & Fomkin, D. (2025). Shchodo otsiniuvannia voienno-ekonomichnoi bezpeky Ukrainy v umovakh suchasnykh voiennykh konfliktiv [On the assessment of the military-economic security of Ukraine in the context of modern military conflicts]. *Social Development and Security*, 15(1), 19-25.
5. Dmytruk, S. (2019). Poniatiino-katehoriinyi aparat stratehuvannia u sferi derzhavnoho upravlinnia bezpekovym seredovyschem [Conceptual and categorical apparatus of strategizing in the sphere of state management of the security environment]. *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia – Bulletin of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Series: State Management*, 3.
6. Zhytnyk, O. (2018). Maibutnie bezpekove seredovyshe v konteksti derzhavnoho stratehichnoho planuvannia: kontseptualnyi pidkhid [The future security environment in the context of state strategic planning: a conceptual approach]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and State Administration*, (4(33)), 144-149.
7. Izbash, K., & Dereviankin, S. (2024). Natsionalna bezpeka Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: suchasnyi stan [National security of Ukraine in conditions of martial law: current state]. *Pivdennoukrainskyi pravnychi chasopys – South Ukrainian Legal Journal*, (1), 213-217. <https://doi.org/10.32850/sulj.2024.1.34>.
8. Kachynskyi, A. (2013). *Indykatory natsionalnoi bezpeky: vyznachennia ta zastosuvannia yikh hranychnykh znachen* [National security indicators: definition and application of their limit values]. NISD.
9. Kuibida, V., Bebyk, V., & Dmytrenko, M. (2019). *Natsionalna bezpeka v umovakh informatsiinykh ta hibrydnykh viin* [National security in the context of information and hybrid wars]. NADU.
10. Kuchmenko, V., & Tyshkul, Ya. (2024). Otsinka suchasnoho stanu natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Assessment of the current state of national security of Ukraine]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk – Tavria Scientific Bulletin*, (4), 25-30. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.4.4>.
11. Markovych, Kh. (2023). Natsionalna bezpeka Ukrainy: poniatiino-katehorialne osmyslen-nia [National security of Ukraine: conceptual and categorical understanding]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna – Scientific notes of the Lviv University of Business and Law. Economic series. Legal series*, 38, 10-15.
12. Prymush, R. (2024). *Mekhanizmy zabezpechennia bezpeky sotsialno-ekonomichnykh system: metodolohiia, teoriia ta praktyka* [Mechanisms for ensuring the security of socio-economic systems: methodology, theory and practice]. NUTsZU.
13. Prymush, R. (2018). Stratehichne planuvannia v systemy zabezpechennia natsionalnoi bezpeky [Strategic planning in the system of ensuring national security]. *Visnyk NUTsZ Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia – Bulletin of the National Center for Security and Defense of Ukraine. Series: State Administration*, 1(8), 531-536.
14. Svieshnikov, S., Bocharnikov, V., Mazurenko, I., & Kovalchuk, P. (2023). Zahalnote-oretychni osnovy doslidzhen bezpekovooho seredovyscha [General theoretical foundations of security environment research]. *Zb. nauk. prats TsVSD – Collection of scientific works of the Central Security and Defense Council*, (1(77)), 13-19.

15. Semenenko, O., Abramova, M., Voronchenko, I., Dobrovolskyi, Yu., Korotia, V., & Sovhiria, T. (2022). Rekomendatsii shchodo vyboru ta obgruntuvannia shliakhiv pidvyshchennia rivnia voienno-ekonomichnoi bezpeky Ukrainy pid chas dii voiennoho stanu v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny (24.02.22-30.09.22 rr.) [Recommendations on the selection and justification of ways to increase the level of military-economic security of Ukraine during martial law in the conditions of the Russian-Ukrainian war (24.02.22-30.09.22)]. *Social Development and Security*, (12(5)), 41-54. <https://doi.org/10.33445/sds.2022.12.5.5>.

16. Semenenko, O., Skurinevska, L., Ostapets, O., Tolok, P., Onofriichuk, P., & Tarasov, O. (2023). Shchodo formuvannia teoretychnykh, metodolohichnykh, kontseptualno-teoretychnykh osnov upravlinnia oboronnyimi resursamy v systemi zabezpechennia voienno-ekonomichnoi bezpeky derzhavy [On the formation of theoretical, methodological, conceptual-theoretical foundations of defense resources management in the system of ensuring military-economic security of the state]. *Social Development and Security*, (13(6)), 119-132. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.6.11>.

17. Somin, S. (2019). *Kontsept aksiolohichnoi paradyhmy zasadnychyykh pryntsypiv i tsinnisnykh zasad zabezpechennia natsionalnoi bezpeky Ukrainy* [The concept of the axiological paradigm of the fundamental principles and value foundations of ensuring the national security of Ukraine]. NISD. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/koncept-aksiolohichnoi-paradigmi-zasadnichikh-principiv-i>.

18. Kharazishvili, Yu., & Dron, Ye. (2014). *Prohnozuvannia indyikatoriv, porohovykh znachen ta rivnia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy u serednostrokovii perspektyvi: analit. dop.* [Forecasting indicators, threshold values and the level of economic security of Ukraine in the medium term: analytical supplement]. NISD.

19. Shchypanskyi, P., Sahaniuk, F., & Mudrak, Yu. (2021). Oboronnyi menedzhment: pidkhody do upravlinnia protsesamy oboronnoho planuvannia [Defense management: approaches to managing defense planning processes]. *Zb. nauk. prats TsVSD – Collection of scientific works of the Central Scientific and Technological Research Center*, (1(71)), 52-58. <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2021-1-71/52-58>.

20. *Institute for Economics and Peace*. (n.d.). Global Peace Index. Conflict deaths at highest level this century causing world's peacefulness to decline. <https://www.economicsandpeace.org/global-peace-index/>.

Отримано 21.05.2025

UDC 355.02(045):351.86

Volodymyr Shevchuk

PhD student, National University “Chernihiv Polytechnic”

E-mail: vova_shevchuk@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7320-1420>

RATING THE STATE OF NATIONAL SECURITY: APPROACHES TO STRATEGIZING

The article considers the issue of forming modern approaches to strategizing in the field of rating the state of national security of the state. Attention is paid to the issues of forming a comprehensive approach to determining the global rating of the state of national security, which is aimed at overcoming the existing limitations of the methodology for assessing the current state of affairs (events) in a separate sphere of life by updating the development of a forecast of the most likely development of the situation, as well as developing a strategy (action plan) for its positive resolution within the framework of developing

a new system for assessing the state of national security of Ukraine, which would be based on the use of indicators of global ratings (key international indices). It is shown that strategizing the global rating of the state of national security is aimed at ensuring a system for developing and implementing long-term strategies, applying strategic scenarios of government action and using strategic games/countergames in various strategic spheres of life of society and the state. Attention is focused on the need to approximate the results of the analysis and assessment of local or regional security indices to such unified indicators as the global peace index, national peace indicators, global terrorism index, positive peace index. These indices should be taken into account when building a hierarchy of indicators for the system of assessing the level of national security and rating its state based on strategizing. It is concluded that an adequate assessment of the level of threats and ensuring an appropriate level of state security in the conditions of aggravation of rivalry between states in the geopolitical space, combined with a constant increase in the number and scale of new challenges and threats, most countries of the world require an assessment of the state of national security. The scaling of the results of such an assessment occurs within the framework of forming a rating of the state of national security, which is considered as one of the main determinants of developing and making strategic decisions in the geopolitical space based on adjusting the relevant forecast scenarios. At the same time, the rating of the state of national security should be carried out in comparison with the global peace index.

Keywords: state security, national security indicators, national security, ranking of the state of national security, strategizing, strategic management.

Fig.: 1. References: 20.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-61-72](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-61-72)

УДК 338.48:339.9

JEL Classification: L86

Ігор Володимирович Безуглий

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: bezugly.igor@gmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4510-9232>
ResearcherID: I-3722-2014

ПЕРСПЕКТИВНІ МОДЕЛІ КОРПОРАТИЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Обґрунтовано, що об'єднання підприємств у корпоративні структури збільшить конкурентоспроможність туристичної сфери. Корпоративними структурами в туризмі є об'єднання кількох підприємств для забезпечення переваг на ринку в організаційну структуру, яка узгоджує права власності та контролю при спільному веденні бізнесу. Розкрито термін «моделі корпоратизації туристичного бізнесу», під якими розуміються узагальнені організаційно-правові форми ведення туристичного бізнесу. Наведено перспективні організаційно-правові форми корпоратизації туристичного бізнесу, подані їхні переваги та недоліки, надано приклади.

Ключові слова: корпорації управління подорожками; туристичний холдинг; корпоративні структури в туризмі; конгломерат; консорціум; туристична асоціація.

Табл.: 1. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. Зростання ваги туризму у світовому виробництві послуг актуалізує дослідження моделей корпоратизації туристичної сфери. Процес виробництва та реалізації туристичних послуг супроводжується постійним залучення до виробництва туристичного продукту нових сегментів економіки, зростання кількості бізнесових структур, розширенням їх взаємодії. Спостерігається тенденція до монополізації туристичного ринку за рахунок укрупнення суб'єктів господарювання. Наявність корпоративних об'єднань на туристичному ринку сприятиме інтеграції України до європейського ринку.

Світовий досвід корпоратизації економіки недостатньо враховується в туристичних практиках, що значно знижує зростання українського бізнесу. Впровадження досвіду корпоратизації економіки вимагає подальшої розробки теорії, дослідження практики формування корпоративних структур, вивчення закономірностей їх функціонування, механізмів регулювання економічних процесів у корпораціях, виявлення перспективних моделей організації корпоративного бізнесу. Для українського бізнесу залишається актуальним формування внутрішніх інституцій, зокрема корпоративної культури та кодексу корпоративного управління. Недостатня сформованість корпоративного сектору економіки негативно впливає на інвестиційний клімат, сприяє витоку національного капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток туристичного бізнесу пов'язують з процесами об'єднання (інтеграції) суб'єктів господарювання для створення туристичного продукту. Інтеграційні процеси в туризмі

визначаються як структурна трансформація відносин суб'єктів туристичної діяльності у разі виникнення між ними інтеграційної взаємодії. Результатом такої взаємодії стають взаємозалежність, взаємозв'язок, партнерство, співробітництво та взаємовплив. Ефективним результатом інтеграційних процесів є якісні зміни (перетворення) суб'єктів і процесів [2, с. 116]. Серед організаційно-економічних моделей інтеграції: повна, контрактна, акціонерна, кооперативна, партнерська, громадська [2, с. 136]. В туристичному бізнесі виділяються такі різновиди інтеграційних структур: концерн, картель, конгломерат, консорціум, синдикат, асоціація, трест, пул, промислово-фінансова група, стратегічний альянс, холдинг, корпорація, контрактна група, керуюча компанія, мережа (ланцюг), франчайзингова система, дивізійна структура, спільне користування ресурсами, венчурне фінансування, лізинг, субпідряд, аутсорсинг, технопарк, бізнес-інкубатор, кластер [2, с. 144-149]. Універсальних організаційних моделей для розвитку туристичного бізнесу не існує. Кожна організаційна модель ефективна для вирішення конкретних бізнесових завдань. Це потребує досліджень чинників і мотивів, які спонукають господарські суб'єкти до інтеграції.

Туристичному бізнесу властиві об'єднання підприємств в організаційні структури, які забезпечують їхнім учасникам переваги в ринкових умовах господарювання. Фахова література містить різні структурно-логічні схеми до формування корпорацій як інституцій колективного управління. На меті створення об'єднаної (корпоративної) структури передбачається координація виробничої, наукової, маркетингової та іншої діяльності окремих суб'єктів ринку [7]. Потрібні подальші дослідження щодо можливостей розвитку корпоративного сектору туристичної економіки, що забезпечить конкурентоспроможність українського бізнесу.

Корпоративні туристичні структури утворюються шляхом злиття, поглинання чи придбання. У європейських практиках створення корпоративних структур є інструментом розділу ринку. Характерною рисою корпоратизації туризму є створення транснаціональних компаній, які спираючись на свої правила, стандарти впроваджують сценарії обслуговування туристів. В основі процесу міжнародної корпоратизації туристичного бізнесу лежать процеси зростання туристичних потоків, збільшення наданих послуг розміщення, активізація руху капіталу, інформації та технологій [6]. Регулювання перелічених процесів забезпечується участю України в міжнародних туристичних організаціях.

Національними законодавствами країн по-різному інтерпретують поняття «корпорація». У сучасній практиці цей термін використовується у широкому контексті, але найчастіше як синонім акціонерного товариства. Визначені інтерпретації поняття «корпорація» [8, с. 44]. Корпоратизація економіки сприяє залученню інвестицій, впровадженню інноваційних сис-

тем управління, посиленню ролі професійного менеджменту, залученню новітніх технологій, зменшенню фінансових ризиків. Однак є і певні недоліки, зокрема складність управління, концентрація управлінських важелів у великих акціонерів, значне податкове навантаження [8, с. 45]. Проте поза дослідження залишаються перспективні моделі створення корпоративних структур в реаліях української економіки.

Серед напрямів розвитку корпоративного сектору України: узгодження національного законодавства зі світовими (європейськими) стандартами, формування стратегії розвитку фондового ринку, активізація державно-приватного партнерства [10]. Орієнтація національного законодавства до світових (європейських) стандартів має включати захист підприємств і прав акціонерів, впровадження інструментарію фондового ринку для активізації технологічного та інноваційного розвитку, перетворення корпоративного сектору на структуру, яка забезпечить розширене відтворення. Формування стратегії розвитку фондового ринку має спрямовувати корпоративні структури до розміщення акцій як на внутрішніх, так і зовнішніх ринках. Державно-приватне партнерство може стати дієвим інструментом корпоратизації туристичного бізнесу.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Обґрунтування перспективних моделей організації корпоративного туристичного бізнесу, виявлення особливостей інтеграції окремих підприємств.

Мета статті – розкрити перспективні моделі організації корпоративних структур у туризмі.

Виклад основного матеріалу. У туристичній діяльності слід орієнтуватися на розробку пропозицій щодо створення організацій, які стимулюють розвиток туристичної діяльності, сприяють розробці нових маршрутів, формуванню та реалізації маркетингових стратегій просування туристичного бізнесу. Результати реалізації таких проєктів можуть бути матеріальними та нематеріальними. Приклади матеріальних результатів містять: створення інформаційних центрів, придбання нового обладнання, створення спеціалізованих підприємства, тематичних розважальних парків, сільських садиб, тимчасових помешкань, мережі оздоровчих стежок. Нематеріальними результатами можуть бути: створення туристичного кластера, зони відпочинку в межах чи за межами населеного пункту, розробка та реалізація стартапа, репозиціонування дестинації, розробка програмного продукту, розвиток окремих видів відпочинку чи розваг, впровадження стратегії розвитку спеціалізованих підприємств, підвищення безпеки відпочивальників, управління заповідною територією, освітні програми [9, с. 138-139].

Вважається, що основним регіоном міжнародного туризму є Європа, завдяки високому рівню життя. Зміна моделі економічного співробітництва між США та Європейським Союзом, необхідність збільшення витрат бю-

джетів на оборону може суттєво вплинути на доходи населення як європейців, так і американців. Але туристичний ринок Європи буде залишатись привабливим для суб'єктів туристичного бізнесу. Тому використання моделей організації туристичного бізнесу, які характерні для європейського та американського ринків актуальна для українських підприємців. На європейський континент припадає 65 % туристів. Європейці не лише приймають туристів, але й активно подорожують. Друге та третє місця посідають Американський континент та Східна Азія [12, с. 94]. Така ситуація має орієнтувати туристичний бізнес України на європейський континент. Вирішення цього завдання можливо шляхом створення нових моделей організації бізнесу та впровадження інноваційних методів управління в туристичній сфері, які увібрали в себе практики глобального господарювання.

Виділяють три моделі взаємодії державного та приватного секторів економіки: організаційна, фінансова, корпоративна [11]. Організаційна модель передбачає узгодження інтересів різних організацій, перерозподіл функцій, контрактних зобов'язань, розгляд можливостей передачі господарських об'єктів у зовнішнє управління. Фінансова модель реалізує структурно-логічні схеми комерційного наймання, лізингу, проєктного фінансування. Корпоративна модель характерна для європейського ринку, вона узагальнює форми та методи об'єднання вигід та ризиків низки партнерів. Така модель перспективна для створення холдингових структур, акціонерних товариств для спорудження чи реконструкції об'єктів інфраструктури.

В Україні є проблема створення та подальшого розширення корпоративного сектору економіки. Існування корпоративного сектору підвищує конкурентоспроможність вітчизняного туристичного бізнесу на світових ринках послуг. Формування корпоративного сектору туристичної економіки вирішує важливе завдання для подальшої інтеграції України до світового товариства. Корпоративний сектор економіки спроможний впроваджувати інновації, сприятиме комерціалізації природно-рекреаційного потенціалу, активізує процеси диджиталізації в туризмі, забезпечить фінансову стійкість та конкурентоспроможність українського туризму. У правовій системі України корпорація розуміється як організаційно-правова форма об'єднання підприємств – акціонерне товариство [7, с. 154]. Може поєднувати діяльність кількох суб'єктів туристичного ринку для досягнення спільних цілей.

У фаховій літературі простежуються різні погляди на процес формування корпорацій як бізнесової інституції, інтерпретації «корпорація», особливостей її правового статусу, ролі корпоративного утворення у світовому туристичному господарстві. Існують різні організаційно-правові форми, які є складними корпоративними утвореннями. Корпорація – поняття більш широке, ніж акціонерне товариство. Корпорація має відповідати трьом основним критеріям [7, с. 155]:

- синонім поняття «компанія» (в американсько-англійській правовій системі) – це суб'єкт господарювання, який утворений за участю декількох осіб;
- організаційна структура, яка особливим чином узгоджує майнові відносини при спільному веденні бізнесу;
- надфірмове утворення організаційно оформлене як концерн, група компаній, холдинг, бізнес-альянс і концентрує права власності та контролю над діяльністю інших підприємств.

Корпоративні структури в туризмі – це об'єднання кількох підприємств в організаційну структуру, яка узгоджує права власності та контролю при спільному веденні бізнесу. Для туристичного бізнесу властиві форми об'єднання підприємств в організаційні структури. Об'єднання підприємств, які належать до різних секторів економіки дозволяє нарощувати виробничі можливості для всіх учасників, збільшувати їхні фінансові можливості, проводити диверсифікацію господарської діяльності, полегшує просування інновацій, підвищує ефективність використання матеріальних ресурсів, забезпечується розподіл праці та спеціалізація, полегшується кооперація, зростає ефективність заходів виробничого, комерційного чи природоохоронного характеру. Нарощування виробничих можливостей полягає в збільшенні контролю та регулювання над виробничими ланцюжками, впровадженню інновацій на декількох етапах виробничого процесу. Об'єднання фінансових можливостей сприяє реалізації більш ґрунтовних бізнесових проєктів, полегшує залучення інвестицій. Диверсифікація господарської діяльності забезпечує стабільність бізнесу за рахунок компенсації падіння попиту в одному сегменті зростанням чи стабільністю в іншому. Спільне використання матеріальних ресурсів сприяє формування нових зв'язків між суб'єктами бізнесу. Так використання готельної інфраструктури туристичними операторами на умовах різних схем (оренди, купівлі блоку на умовах комітменту (передбачається попередня повна чи часткова оплата місць не менше як 50 % вартості проживання, туроператор не може відмовитись від бронювання) та елотменту (бронювання туроператором місць з оплатою перед поселенням туристів), співпраця з використанням безвідкличного чи пріоритетного бронювання, використовуючи підвищену комісію або разові заявки на стандартних умовах) сприяє підвищенню як ефективності туроператорського бізнесу, так і готельного господарства. Значно підвищується ефективність проведення заходів виробничого, комерційного, дослідницького чи природоохоронного характеру за рахунок координації дій окремих суб'єктів бізнесу. Перетікання управлінських, технологічних, продуктових, маркетингових інновацій, поширення ефективних управлінських практик серед суб'єктів туристичного бізнесу, які об'єднанні в певній організаційній структурі сприяє полегшенню інноваційного процесу. Процес корпоратиза-

ція туристичного бізнесу сприяє конкурентоспроможності окремих підприємств, дозволяє більш ефективно проводити заходи для охоплення більшої частки ринку чи виходи на нові ринки послуг.

Переважають два типи підприємств та організацій - на добровільній та інституційній основах. При створенні об'єднань підприємств переслідуються мета координації, виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних завдань. У результаті об'єднання підприємств виникає господарська організація з поширенням на неї всіх правових норм, які регулюють статус суб'єктів господарювання.

Моделі корпоратизації туристичного бізнесу – це узагальнені організаційно-правові форми ведення туристичного бізнесу, які засновані за участю декількох суб'єктів ринку. Серед організаційно-правових форм корпоративного сектору туристичного бізнесу: господарські та професійні асоціації, корпорації, консорціуми, холдинги, конгломерати. Туристичні асоціації становлять платформу для співробітництва держави, регіонів і бізнесу. Вони наділені інструментарієм просування туристичного потенціалу України за кордоном. Господарські асоціації являють собою договірні об'єднання підприємств та організацій для спільного виконання однорідних функцій і координації загальної діяльності. Такі асоціації мінімально обмежують господарську діяльність її членів. Прикладом такого об'єднання є Асоціація лідерів туристичного бізнесу. Прикладами регіональних господарських асоціацій є Туристична асоціація Івано-Франківщини, Асоціація індустрії гостинності, Київський туристичний альянс, Українська асоціація активного та екологічного туризму, громадські об'єднання «Львівський туристичний альянс», «Туристична асоціація Тернопілля», «Асоціація лідерства туристичного бізнесу в Миколаївській області».

Інша організаційно-правова форма корпоративного сектору економіки – це професійні асоціації, під якими розуміються договірні об'єднання, що мають на меті постійну координацію господарської діяльності, активізацію збутової діяльності, дослідження сфер споживання, розробку та встановлення стандартів асоціації з галузевих класифікаторів якості, надійності, дотримання умов праці та кваліфікації працівників господарських об'єднань. Так, Туристична асоціація України (ТАУ) має на меті координацію дій працівників туристичних та суміжних галузей для захисту своїх прав, задоволення їхніх професійних і соціальних інтересів, активізації розвитку туризму в Україні, поширення ефективних туристичних практик.

Туристична корпорація – це правова форма туристичного бізнесу, що відрізняється від конкретних осіб, які ними володіють. Управління корпорацією базується на професійному менеджменті. Практика ведення туристичного бізнесу в Україні свідчить щодо ототожнення термінів «корпорація» з акціонерними товариствами. У туристичній статистиці Європи використо-

вується поняття «корпорації управління подорожами», які аналогічні українському терміну «туристичні оператори». У табл. 1 подано найбільші туристичні корпорації Європи. Для найбільшого корпоративного бізнесу туристичний ринок України залишається малопривабливим. Прикладом української туристичної корпорації є Travel Professional Group, яка працює на ринку України з 1994 року. Прикладом української готельної корпорації є Товариство з обмеженою відповідальністю «Східно-Європейська готельна компанія», яка має у власності ПрАТ «Готель Прем'єр Палац» (24 % акцій), ПрАТ Туристично-готельний комплекс «Дністер» (62 % акцій).

Таблиця 1

Найбільші у Європі корпорації управління подорожами у 2023 році

№	Назва корпорації	Дохід у Європі, млрд євро	Пріоритетні ринки
1	American Express Global business travel (або Amex GBT)	10,08	Велика Британія, Німеччина, Франція, Італія, Бенілюкс
2	BCD travel	5,4	Німеччина, Велика Британія, Бенілюкс, Іспанія, Франція
3	CWT	4,4	Німеччина, Велика Британія, Франція, Бенілюкс, Іспанія
4	Navan Group	3,5	Велика Британія, Німеччина, Франція, Скандинавія
5	FCM travel	2,8	Велика Британія, Бенілюкс, Франція, Німеччина, Іспанія
6	Viajes El Corte ingles	1,6	Іспанія
7	Corporate Travel management (CTM)	1,3	Велика Британія, Франція, Німеччина
8	Travel Perk	1,0	Велика Британія, Іспанія, Німеччина
9	ATRI	0,930	Велика Британія, Бенілюкс, Скандинавія, Німеччина, Франція
10	Clarity Travel	0,862	Велика Британія

Джерело: складено автором на основі джерела [1].

Туристичний холдинг – господарське утворення, яке орієнтоване на реалізацію контролю спільної господарської діяльності у сфері туризму шляхом володіння контрольним пакетом акцій або інших цінних паперів. Прикладом холдингової компанії може бути TUI AG (Touristic Union International «Міжнародний туристичний союз») зі штаб-квартирою в Ганновері (Німеччина). У володінні холдингу знаходиться 11 туристичних операторів, 5 авіакомпаній, 15 готелів, які розвивають 3 бренди, 2 круїзних судна, які використовуються на 5 круїзних лініях (кілька круїзних суден проєктуються та будуються).

Конгломерат – це об'єднання фірм, інколи юридична особа, до складу якого входять компанії, які здійснюють підприємницьку діяльність у різних галузях економіки. Перевагами такої моделі організації бізнесу є самостійність виробничої діяльності, збільшення ринку, розширення сфер впливу,

диверсифікація ризиків, облегшення доступу до нових ресурсів та інноваційних технологій. Серед недоліків: фінансова залежність від головної компанії та надмірна продуктова диверсифікація.

Приклад конгломерат Jardine Matheson Holdings Limited в Гонконзі. До його складу входять холдинг Jardine Pacific, готельна корпорація Mandarin Oriental Hotel Group, оператор нерухомості Hongkong Land, компанія з продажу та обслуговування автомобілів у Гонконзі, Макао, Китаї, Великій Британії Jardine Motors Group, компанія з продажу та обслуговування автомобілів в Індонезії, Малайзії, Сінгапурі та В'єтнамі Jardine Cycle & Carriage. До складу холдингу Jardine Pacific входять: корпорація ресторанних мереж в Азії Jardine Restaurant Group, оператор корпоративного туризму в Гонконзі Jardine Travel Group, інвестиційна компанія в нерухомість Jardine Property Investment, будівельно-проектувальна компанія Gammon Construction, компанія монтажньо-технічного обслуговування Jardine Engineering Corporation, транспортна та логістична компанія в аеропорту Гонконгу Hong Kong Air Cargo Terminals, сервісна компанія Гонконзького аеропорту та оператор туристичних послуг у Тайвані та Гонконзі Jardine Aviation Services Group, компанія з обслуговування морських перевозок Jardine Shipping Services, компанія у сфері інформаційних технологій Jardine OneSolution. Форма господарської діяльності у форматі конгломерату забезпечує диверсифікацію господарської діяльності та стабільність бізнесу в умовах нестабільності ринків, періодичних фінансових криз, торговельних війн із використанням митних платежів.

Консорціуми – тимчасові статутні об'єднання промислового та фінансового капіталу, які спрямовані на досягнення спільної господарської мети. У міжнародній торгівлі консорціуми створюються для спільної участі в тендері чи отриманні замовлення. Виділені кошти є централізованими ресурсами, які цільовим чином використовуються для фінансування програм чи проєктів. Порядок надходження централізованих коштів визначається статутом концерну. Після реалізації програм чи проєктів діяльність консорціуму припиняється.

Однією із переваг консорціумів є можливість отримання кредитів. Наявність у складі консорціуму банківських установ дозволяє залучати кредитні кошти на довгий період. Банківські консорціуми спроможні забезпечити кредитування у великих розмірах, коли обсяги окремої позики завеликі для окремого банку [5, с. 30]. У світовій практиці широко використовуються банківські гарантії, що дозволяє розподілити фінансові ризики. В Україні організаційно-правова форма консорціуму не отримала поширення у зв'язку з недосконалістю законодавчого регулювання. Є випадки ануляцією замовником тендера на відновлення зруйнованої інфраструктури. Замовник аргументував відмову від тендера тим, що фахова компетенція окремих учасників консорціуму не означає спроможності нового суб'єкта господарської діяльності (консорціуму) якісно виконати замовлення [3].

У туристичних практиках форми консорціумів розглядаються як альтернатива готельним мережам. Закордонний досвід свідчить, що у Великій Британії та Франції до 60 % готельних номерів контролюється консорціумами. Прикладом готельного консорціуму є *The Leading Hotels of the World*, до управління якого входить близько 400 готелів у світі, серед яких 260 знаходяться у Європі, 42 готелі – в Азії, 16 – в Африці, 8 – на Близькому Сході та 10 – у Карибському регіоні. В Україні до цього консорціуму входить єдиний готель – «Опера».

Вітчизняні корпоративні структури мають низку переваг у порівнянні з іноземними: більш адаптовані для внутрішнього ринку, краще орієнтуються в законодавчій базі країни, використовують місцеві традиції та особливості споживачів, швидко реагують на ринкові зміни. Аналіз проблем і сучасного стану готельної індустрії в Україні свідчить щодо домінування українських брендів, їх поступове розширення, співпраця готельних підприємств із девелоперами, приєднання нових готелів до існуючих корпоративних структур, вихід національних готельних структур на світовий ринок, розширення оперативного управління українських корпоративних структур над низкою готелів з іноземним капіталом, переорієнтація готельного бізнесу зі столичного регіону та великих міст в більш безпечні дестинації, збільшення готелів, які орієнтовані на довготривале проживання, активізація створення курортних готелів, розвиток екоготелів з альтернативною енергетикою, пошук нових форм обслуговування, переобладнання засобів розміщення з урахуванням умов безпеки, розвиток додаткових послуг, формування «відкладеної пропозиції», що вплине на зростання конкуренції, наближення національних готельних норм і правим до європейських [3].

У готельному господарстві можливі чотири види готельних консорціумів: повні консорціуми, маркетингові консорціуми, консорціуми систем бронювання, консорціуми для об'єднання готелів з авіакомпаніями. Діяльність повних консорціумів у готельному господарстві спрямована на забезпечення професійного управління суб'єктами бізнесу. Професійне управління готельним бізнесом дозволяє забезпечити постійні потоки відпочивальників, регулярні бронювання чи оренду номерного фонду туристичними операторами, що в результаті вплине на стабільність та розширення бізнесу. Вважається, що укладання договору з керуючою компанією дозволяє власникам бізнесу досягати стабільно високих фінансових результатів [12, с. 17]. Управління готелем розглядають як комплексну послугу, яка надається власником готелю за договором управління підприємством або консультування з питань комерційної діяльності. Контракт на управління готелем означає надання послуг з управління суб'єктом господарської діяльності, включаючи призначення менеджерів та інших керівників і фахівців. Серед компетенцій управляючої компанії: готельний менеджмент, підтримка рентабельності об'єктів ресторанного господарства, управління підрозділами бронювання та розміщення, маркетинг і продажі, залучення інвестицій, продаж і придбання готелів, готельний франчайзинг,

готельний девелопмент, управління закупками, управління людським ресурсом, навчання та розвиток персоналу, готельний консалтинг.

Маркетингові консорціуми довели свою ефективність при організації маркетингових досліджень. Консорціуми систем бронювання спрямовані на розширення мережі суб'єктів туристичного ринку, які використовують певні системи бронювання. Консорціуми для об'єднання готелів з авіакомпаніями мають на меті забезпечення стабільності транспортним компаніям. Консорціуми вважаються перспективною формою організації бізнесу для післявоєнного відновлення інфраструктури, яка дозволяє консолідувати досвід, зусилля, кадровий потенціал декількох окремих бізнесів.

Висновки та пропозиції. Серед ефективних моделей корпоратизації туристичного бізнесу господарські та професійні асоціації, консорціуми, холдинги, конгломерати. Впровадження в туризмі різних моделей корпоративного бізнесу сприятиме конкурентоспроможності національної економіки, збільшенню інвестиційної привабливості, активізації процесів диджиталізації. Дієвим інструментом корпоратизації туристичного бізнесу може стати державно-приватне партнерство.

Список використаних джерел

1. EUROPE'S LEADING TMCs. The ultimate countdown of the 30 largest travel management companies in Europe [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.businesstravelnewseurope.com/Europes-leading-TMCs/2024/Europe-rankings>
2. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі : монографія / М. В. Босовська. – Київ : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2015. – 832 с.
3. Галасюк С. С. Моніторинг сучасного розвитку національних готельних мереж / С. С. Галасюк // Економіка та суспільство. – 2025. – № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-27>.
4. Запит від міжнародний будівельний консорціум «Укрбуддор» [Електронний ресурс] / Міністерство економіки України. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/InfoRez/Details?lang=uk-UA&id=3c48bc3b-8621-47df-b222-15a494154c6c>.
5. Линенко А. Тенденції формування консорціумів у машинобудівній галузі України [Електронний ресурс] / А. Линенко, Л. Григорович // Галицький економічний вісник. – 2016. – № 2(51). – С. 26-31. – Режим доступу: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/20615>.
6. Матросова В. О. Глобалізація в міжнародному туризмі [Електронний ресурс] / В. О. Матросова, І. О. Новік, Н. М. Шматько // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). – 2019. – № 23. – С. 92-96. – Режим доступу: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2019.23.92>.
7. Опанасюк Н. А. Організаційно-правові аспекти управління корпораціями в туризмі [Електронний ресурс] / Н. А. Опанасюк // Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: людинорозумність, духовність, партнерство, кооперація : матеріали І Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. – Полтава : ПУЕТ, 2016. – С. 153-156. – Режим доступу: https://tourlib.net/statti_ukr/opanasjuk3.htm.
8. Пімоненко Т. В. Корпоративний сектор України: тенденції розвитку та особливості впливу на довкілля / Т. В. Пімоненко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2011. – № 1(13). – С. 43-47.
9. Стеченко Д. М. Імператив державно-приватного партнерства в рекреаційно-туристичній сфері України / Стеченко Д. М., Безуглий І. В. // Регіональна економіка. – 2014. – № 4(74). – С. 136-146.

10. Таранич О. В. Корпоративний сектор: тенденції розвитку в Україні / О. В. Таранич, А. В. Таранич // Економіка і організація управління. – 2019. – № 4(32). – С. 153-162. DOI 10.31558/2307-2318.2018.4.16.

11. Хитра О. В. Синергія публічно-приватного партнерства як запорука ефективного функціонування рекреаційно-туристичної сфери у контексті сталого розвитку регіонів України / О. В. Хитра // Економіка та суспільство. – 2022. – № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-43>.

12. Чепурда Л. М. Теоретико-методологічні засади контрактного управління готельними мережами / Л. М. Чепурда, І. М. Луцький // Інновації та технології в сфері послуг та харчування. – 2022. – № 2. С. 15-19.

References

1. EUROPE'S LEADING TMCs. The ultimate countdown of the 30 largest travel management companies in Europe. <https://www.businesstravelnewseurope.com/Europes-leading-TMCs/2024/Europe-rankings>.

2. Bosovska, M. V. (2015). *Intehratsiini protsesy v turyzmi [Integration processes in tourism]*. Kyiv. nats. torh-ekon. un-t.

3. Halasiuk, S. S. (2025). Monitorynh suchasnoho rozvytku natsionalnykh hotelnykh me-rezh [Monitoring the current development of national hotel chains]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-27>.

4. *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy [Ministry of Economy of Ukraine]*. (n.d.). Zapyt vid mizhnarodnyi budivelni konsortsiy «Ukrbuddor» [Request from the international construction consortium "Ukrbuddor"]. <https://me.gov.ua/InfoRez/Details?lang=uk-UA&id=3c48bc3b-8621-47df-b222-15a494154c6c>.

5. Lynenko, A., Hryhorovych, L. (2016). Tendentsii formuvannia konsortsiy u mashynobudivnii haluzi Ukrainy [Trends in the formation of consortia in the machine-building industry of Ukraine]. *Halytskii ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, 2, 26-31.

6. Matrosova, V. O., Novik, I. O., Shmatko, N. M. (2019). Hlobalizatsiia v mizhnarodnomu turyzmi [Trends in the formation of consortia in the machine-building industry of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky) – Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*, 23, 92-96. <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2019.23.92>.

7. Opanasiuk, N. A. (2016). Orhanizatsiino-pravovi aspekty upravlinnia korporatsiiamy v turyzmi [Organizational and legal aspects of corporate management in tourism]. *Modernizatsiia ekonomiky v umovakh zrostannia suspilnoi svidomosti: liudynorozumirnist, dukhovnist, partnerstvo, kooperatsiia: I Vseukrainska naukovo-praktychna Internet-konferentsiia – Modernization of the economy in the context of the growth of social consciousness: human understanding, spirituality, partnership, cooperation: 1st All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference* (pp. 153-156). PUET. https://tourlib.net/statti_ukr/opanasjuk3.htm.

8. Pimonenko, T. V. (2011). Korporatyvnyi sektor Ukrainy: tendentsii rozvytku ta osoblyvosti vplyvu na dovkillia [Corporate sector of Ukraine: development trends and environmental impact]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu – Bulletin of the Berdyansk University of Management and Business*, 1, 43-47.

9. Stechenko, D. M., Bezugliy, I. V. (2014). Imperativ derzhavno-pryvatnoho partnerstva v rekreatsiino-turystychnii sferi Ukrainy [The imperative of public-private partnership in the recreational and tourism sector of Ukraine]. *Rehionalna ekonomika – Regional Economy*, 4, 136-146.

10. Taranych, O. V., Taranych, A. V. (2019) Korporatyvnyi sektor: tendentsii rozvytku v Ukraini [Corporate sector: development trends in Ukraine]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, 4, 153-162. DOI: 10.31558/2307-2318.2018.4.16.

11. Khytra, O. V. (2022). Synerhiia publichno-pryvatnoho partnerstva yak zaporuka efektyvnoho funktsionuvannia rekreatsiino-turystychnoi sfery u konteksti staloho rozvytku rehioniv Ukrainy [Synergy of public-private partnership as a guarantee of effective functioning of the recreational and tourism sector in the context of sustainable development of the regions of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-43>.

12. Chepurda, L. M., Lutsnyi, I. M. (2022). Teoretyko-metodolohichni zasady kontraktного upravlinnia hotelnymy merezhamy [Theoretical and methodological principles of contract management of hotel chains]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh ta kharchuvannia – Innovations and technologies in the field of services and food*, 2, 15-19.

Отримано 27.04.2025

UDC 338.48:339.9

Ihor Bezugliy

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: bezugly.igor@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4510-9232>

ResearcherID: [I-3722-2014](https://orcid.org/0000-0002-4510-9232)

PROSPECTIVE MODELS OF CORPORATIZATION OF TOURISM BUSINESS

It is substantiated that the merger of enterprises into corporate structures will increase the competitiveness of the tourism sector. Corporate structures in tourism are the merger of several enterprises to ensure market advantages in an organizational structure that coordinates ownership and control rights when conducting business together. The term "models of corporatization of tourism business" is disclosed, which refers to generalized organizational and legal forms of conducting tourism business. Promising organizational and legal forms of corporatization of tourism business are given, their advantages and disadvantages are presented, and examples are given. Business associations are contractual associations of enterprises and organizations for the joint performance of homogeneous functions and coordination of general activities. Professional associations are contractual associations aimed at constant coordination of economic activity, intensification of sales activities, research of areas of consumption, development and establishment of association standards for industry classifiers of quality, reliability, compliance with working conditions and qualifications of employees of business associations. A tourism corporation is a legal form of tourism business, distinct from the specific individuals who own them. A tourism holding is an economic entity that is focused on exercising control over joint economic activities in the tourism sector by owning a controlling stake in shares or other securities. A conglomerate is an association of firms, sometimes a legal entity, consisting of companies engaged in business activities in various sectors of the economy. Consortiums are temporary statutory associations of industrial and financial capital aimed at achieving a common economic goal.

Keywords: travel management corporations; tourism holding; corporate structures in tourism; conglomerate; consortium; tourist association.

Table: 1. References: 12.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-73-84](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-73-84)

УДК [339:004.738.5]:338.245(477)

JEL Classification: L81

Тетяна Миколаївна Денисенко

кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: tanjadeni@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7022-5884>

Ігор Іванович Сташук

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: ig.stashuk@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2850-6891>

РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Метою статті є дослідження тенденцій розвитку електронної комерції в Україні в умовах цифрової трансформації економіки та геополітичних викликів. Проаналізовано вплив пандемії COVID-19 та російського вторгнення на динаміку e-commerce, визначено ключові моделі ведення електронного бізнесу та їхні особливості в українському контексті. На основі емпіричних даних досліджено сучасний стан ринку електронної комерції, виявлено галузеві тренди та структурні зміни у споживчій поведінці, зокрема щодо платіжних переваг та використання цифрових інструментів. Встановлено, що український ринок e-commerce демонструє високу адаптивність до кризових умов, швидко відновлюючись після критичного падіння. Окреслено перспективні напрями розвитку електронної комерції в післявоєнний період, зокрема акцентовано увагу на диджиталізації бізнес-процесів, інтеграції у глобальні ринки та впровадженні інноваційних технологічних рішень як чинників забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств.

Ключові слова: електронна комерція; цифрова трансформація; диджиталізація бізнесу; споживчі тренди; адаптація бізнесу.

Рис.: 2. Бібл.: 16.

Постановка проблеми. У наш час, коли світова економіка швидко змінюється і бізнес стає дедалі більш глобальним, дуже важливо, щоб компанії були присутні в інтернеті та використовували цифрові технології. Розвиток технологій, зміна поведінки споживачів та високий рівень конкуренції вимагають від компаній активного впровадження інноваційних рішень, зокрема у сфері електронної комерції. Цифровізація стала ключовим інструментом для забезпечення ефективної взаємодії з клієнтами, розширення каналів збуту та підвищення операційної гнучкості. Події останніх років, зокрема пандемія COVID-19, прискорили перехід бізнесу в онлайн-середовище, а сучасні геополітичні виклики, зокрема воєнні дії, актуалізували потребу в адаптації до нових економічних реалій. Підприємства стикаються з необхідністю перебудови бізнес-моделей, оптимізації витрат та пошуку нових ринкових ніш. У таких умовах виживають і розвиваються лише ті компанії, що здатні швидко реагувати на зміни, ухвалювати нестандартні рішення та впроваджувати інновації. Таким чином, сучасний етап розвитку електронної комерції вимагає глибокого аналізу, переосмислення стратегій та активного впровадження цифрових технологій для збереження конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку е-комерції досліджувалося багатьма науковцями: Н. Стежко і О. Шевчук аналізують глобальні тенденції електронної комерції, включаючи динаміку онлайн-продажів, рейтинги країн за часткою е-торгівлі та структуру ринку за провідними маркетплейсами, підкреслюючи стратегічну роль Китаю [12]; С. В. Стендер, О. І. Лисак та Н. Е. Лук'яненко досліджують взаємозв'язок е-комерції з цифровою економікою, виділяючи її типи, етапи еволюції та значення як драйвера цифрової трансформації бізнесу [13]; Л. Смолій і В. Костюк вивчають вплив пандемії COVID-19 на е-торгівлю, зокрема зростання роздрібного сегмента та переважання B2B-моделі, аналізуючи фактори, що стимулюють або стримують розвиток галузі [11]; Т. О. Кобелева, Н. П. Ткачова та Л. В. Шаульська уточнюють термінологію е-бізнесу та аналізують його еволюцію від інтеграції з WWW до орієнтації на споживача, підкреслюючи роль маркетингових інновацій [5]; І. Садчикова, А. Тарасенко та М. Дубина теоретично обґрунтовують поняття «електронна комерція» [9].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри швидкий розвиток електронної торгівлі в Україні, особливо під час повномасштабної війни, досі бракує всебічного дослідження того, як саме змінюються ринкові структури, поведінка споживачів і впроваджуються нові технології у відповідь на серйозні зовнішні виклики.

Мета статті. Проаналізувати стан та перспективи розвитку електронної комерції в Україні в умовах цифрової трансформації та воєнного часу, виявити основні тенденції та перспективи галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Електронна комерція стала ключовим чинником розвитку цифрової економіки в Україні, особливо в умовах гібридної війни, що актуалізувала потребу в гнучких та швидких каналах ведення бізнесу. З кожним роком значення е-commerce для національної економіки зростає, що зумовлює необхідність її глибокого наукового вивчення.

У межах концепції цифрової економіки прийнято виокремлювати три її основні компоненти: інфраструктура підтримки (включає програмне й апаратне забезпечення, телекомунікаційні мережі тощо); електронний бізнес; електронна комерція [7].

Конкурентоспроможність сучасного бізнесу дедалі більше залежить від цифрових трансформацій, які охоплюють як внутрішні процеси компаній, так і взаємодію з партнерами та споживачами. Електронна комерція, відповідно до Закону України «Про електронну комерцію», визначається як відносини, спрямовані на отримання прибутку, що виникають у процесі дистанційного вчинення правочинів із використанням інформаційно-комунікаційних систем [3]. У цьому ж нормативному документі зазначено, що суб'єктами е-commerce можуть бути як юридичні, так і фізичні особи, що реалізують товари, надають послуги або замовляють їх в електронному форматі. Закон також визначає правовий порядок здійснення електронних правочинів, вирішення спорів та розподіл відповідальності між сторонами.

До складу електронної комерції включають: електронну торгівлю, обіг електронних грошей, цифровий банкінг, онлайн-страхування, логістичні платформи, маркетинг, платіжні системи, цифрове консультування, освітні продукти тощо [10; 14].

Перші приклади комерційної електронної взаємодії з'явилися ще у 1960-х роках у США. Однією з перших вважається система SABRE, розроблена компанією American Airlines у партнерстві з IBM для резервування авіаквитків. Початком масового використання е-commerce прийнято вважати 11 серпня 1994 року – дату продажу першого компакт-диску через сайт NetMarket [4].

Пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення РФ в Україну стали факторами, що кардинально змінили траєкторію розвитку електронної комерції в Україні. Якщо до 2022 року частка е-commerce на внутрішньому ринку становила приблизно 9 %, то вже у 2023 році вона перевищила 11 % з тенденцією до подальшого зростання [16].

Залежно від типу взаємодії суб'єктів розрізняють кілька основних моделей електронної комерції [6; 9; 14]:

- B2B (бізнес для бізнесу): корпоративні торговельні платформи, CRM-системи, постачальницькі ланцюги, електронні біржі;

- B2C (бізнес для споживача): інтернет-магазини, маркетплейси, електронні аукціони, мобільна комерція;

- B2G (бізнес для держави): участь у державних тендерах, подання звітності;

- C2B (споживач для бізнесу): фриланс, зворотний аутсорсинг, спонсорські платформи;

- C2C (споживач для споживача): приватні оголошення, обмін речами, онлайн-аукціони;

- C2G, G2B, G2C, G2G – форми взаємодії громадян і держави або міждержавних структур, що реалізуються через електронні адміністративні послуги.

Попри значні переваги – зниження витрат, підвищення оперативності, вихід на глобальні ринки – електронна комерція має й певні недоліки. Зокрема, це посилення конкуренції, необхідність додаткових витрат на кібербезпеку, зниження ролі посередницьких структур, загроза порушення прав інтелектуальної власності [15].

До початку війни в Україні ринок електронної комерції демонстрував динамічне зростання – у 2018-2021 роках його обсяги збільшились у понад 2,3 раза [16]. Проте в перші місяці воєнної агресії обсяги онлайн-продажів знизилися майже в 12 разів, що свідчить про високу чутливість сектору до соціально-економічних шоків. Водночас саме цифрова трансформація стала для багатьох компаній запорукою відновлення та стратегічного розвитку в кризових умовах.

Маркетингова компанія Promodo оприлюднила результати дослідження функціонування українського сегмента e-commerce в перші місяці повномасштабного вторгнення РФ на територію України. Згідно з цими даними, український онлайн-ритейл зазнав критичного падіння в березні 2022 року, однак вже з другої половини цього ж місяця спостерігалася поступова адаптація до нових умов ведення бізнесу: завершилася активна фаза внутрішнього переселення населення, почали відновлюватися логістичні ланцюги. Уже в травні 2022 року рівень попиту на окремі категорії товарів, зокрема зоотовари та косметику, досяг довоєнних показників. Крім того, у лютому 2023 року загальні обсяги продажів у сегменті електронної комерції практично зрівнялися з рівнем лютого 2022 року, що свідчить про високу гнучкість та адаптивність e-commerce до кризових обставин.

Емпіричні дані свідчать про стійке прогресивне зростання українського сектору електронної комерції протягом 2023 року, що підтверджується досягненням прогнозованого доходу в обсязі 4888,2 млн \$. Детальний аналіз ринкової структури підтверджує домінування кількох ключових сегментів, зокрема хобі та дозвілля, електроніки та модної індустрії. Особливої уваги заслуговує стрімка динаміка розвитку сегмента продовольчих товарів, що безпосередньо корелює з інтенсифікацією процесів цифрової трансформації повсякденних споживчих практик.

Статистичні дані демонструють фундаментальні зрушення у платіжній екосистемі електронної комерції. Так, аналіз транзакційної статистики *varus.ua* виявляє, що 77 % споживачів віддають перевагу миттєвій оплаті після формування замовлення, тоді як лише 23 % дотримуються традиційної моделі оплати при фізичному отриманні товару (рис. 1).

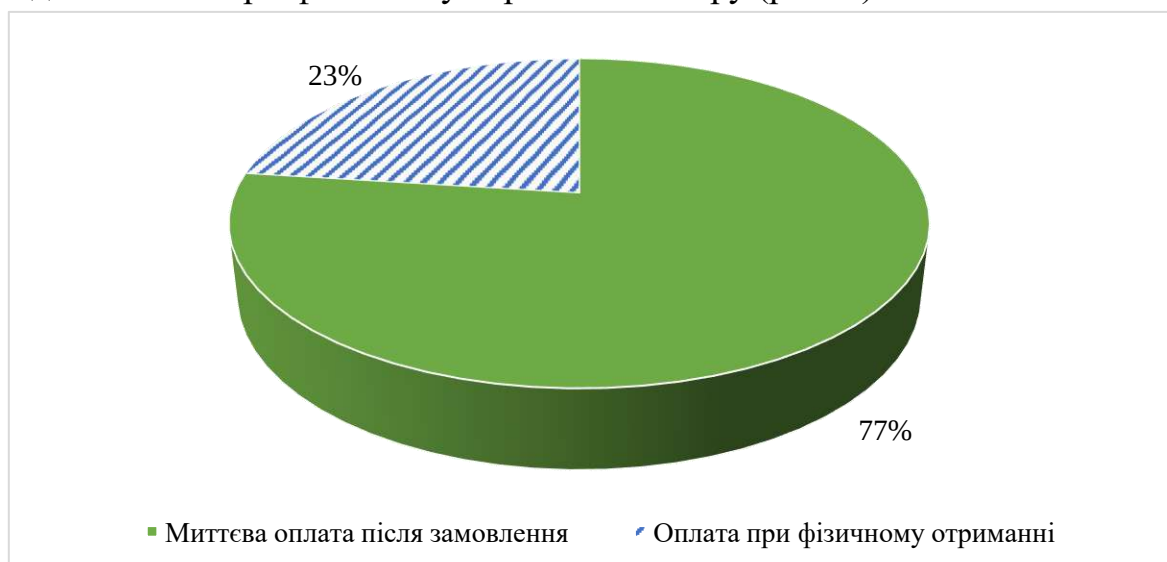


Рис. 1. Зміни у платіжній екосистемі E-commerce

Джерело: складено авторами за даними [8].

Цей факт є кількісним підтвердженням підвищення рівня довіри до цифрових платіжних механізмів, а також чітким індикатором зростаючої оцінки споживачами зручності онлайн-транзакцій. Паралельно з цим спостерігається інтенсивна адаптація цифрових гаманців як пріоритетного платіжного інструменту, про що свідчить частка у 50 % від загального обсягу транзакцій, здійснених за їх посередництвом. Цей статистично значущий показник підтверджує системний зсув у користувацьких перевагах на користь інноваційних фінансових інструментів.

Сегментаційний аналіз аудиторії за операційними системами виявляє переважання користувачів Android-пристроїв (65 %) порівняно з iOS-користувачами (35 %). При цьому економетричний аналіз транзакційних патернів фіксує суттєву диференціацію в показнику середнього чека: власники iPhone демонструють на 17 % вищу купівельну спроможність, що слугує валідним індикатором вищої платоспроможності цього сегмента споживачів. Банківська статистика відображає концентрацію платіжного трафіку серед фінансових установ, де ПриватБанк акумулює 44,9 % транзакцій, а Універсалбанк – 31,2 %. Це важливо враховувати при розробці платіжних рішень та маркетингових стратегій [8].

Контекстуальний аналіз макротрендів виявляє інтеграцію українського ринку до глобальних інноваційних процесів, що проявляється у двох основних напрямках. По-перше, спостерігається поступове впровадження криптовалютних інструментів як альтернативного платіжного засобу, що розширює фінансову інклюзивність та спрощує транскордонні транзакції. По-друге, відбувається активна імплементація фінансово-технологічної моделі «купуй зараз, плати потім» (BNPL), яка забезпечує споживачам підвищену фінансову гнучкість і, згідно з міжнародними дослідженнями, стимулює збільшення обсягів покупок шляхом подолання короткострокових бюджетних обмежень.

Дослідження українського ринку електронної комерції за період другого півріччя 2024 року виявляє комплексну картину трансформаційних процесів у умовах економічних флуктуацій. Спостерігається загальний позитивний тренд із диференційованою динамікою у галузевому розрізі, що зумовлено мультифакторним впливом макроекономічних змінних та адаптаційних стратегій суб'єктів ринку.

Аналіз фінансових показників демонструє нерівномірне зростання доходів у національній валюті серед ключових категорій електронної торгівлі (рис. 2). Найбільш значущий приріст зафіксовано в сегменті продовольчих товарів та алкогольної продукції, де дохідність збільшилась на 53 % у гривневому еквіваленті. Сегменти кліматичної техніки та електроніки продемонстрували зростання на 18 %, фармацевтичний сектор – на 12 %, а категорія зоотоварів – на 7 %.

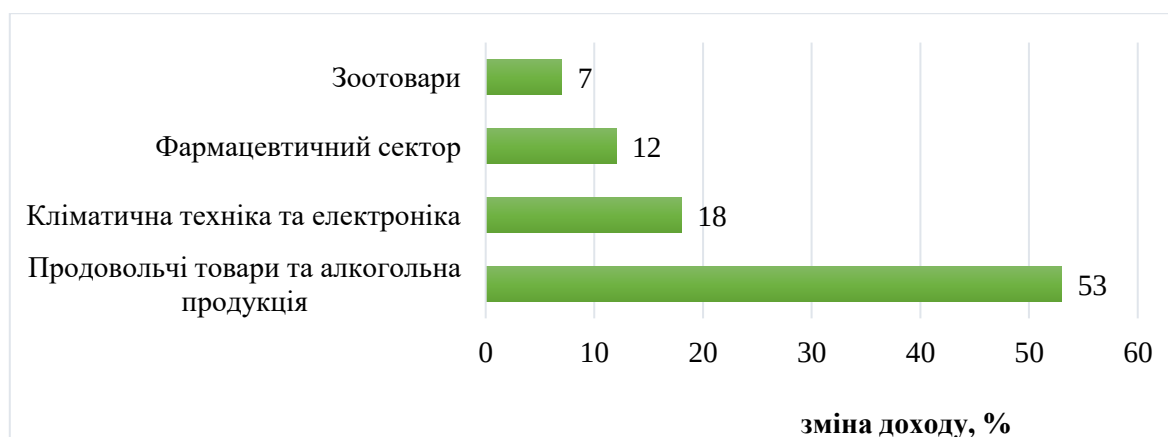


Рис. 2. Зростання доходу у гривні за категоріями, %

Джерело: складено авторами за даними [2].

Примітно, що кореляція між зростанням доходу та трафіку не є лінійною: у продовольчому секторі при зростанні трафіку на 25 % дохід збільшився більше ніж на 50 %, що свідчить про підвищення коефіцієнта конверсії та ефективності монетизації відвідувань [2].

Паралельно спостерігається тенденція до редукції середнього чека в окремих товарних категоріях. У сегменті одягу та взуття зафіксовано зниження середнього чека на 13 % у гривневому та 18 % у доларовому еквіваленті. Найбільш значне скорочення продемонстрував сектор кліматичної техніки та електроніки: 30 % у гривнях та 35 % у доларах США. Ці показники корелюють із переорієнтацією споживчих преференцій на більш економічні варіанти товарів, що є індикатором оптимізації споживчої поведінки в умовах обмеженого бюджету. Детермінуючим фактором зростання для багатьох секторів стало підвищення інтенсивності взаємодії з наявною клієнтською базою. Емпіричні дані свідчать про збільшення частоти покупок кліматичної техніки та електроніки на 44 %, зростання коефіцієнта конверсії в категорії зоотоварів на 20 % та аналогічне зростання кількості транзакцій у фармацевтичному сегменті [2]. Цей феномен можна інтерпретувати як результат імплементації ефективних стратегій клієнтської претензії та персоналізованого маркетингу через множинні канали комунікації.

Аналіз маркетингових інвестицій виявляє диверсифіковану картину: категорія одягу та взуття продемонструвала скорочення рекламних бюджетів на 20 % у гривні, тоді як сегменти зоотоварів та кліматичної техніки й електроніки зафіксували незначне зростання витрат на маркетинг – 4 та 5,4 % відповідно. При цьому спостерігається загальногалузева тенденція до зростання вартості рекламного інвентарю: ціна за клік у категорії зоотоварів збільшилась на 28 % у доларовому еквіваленті, для кліматичної техніки й електроніки та одягу – на 18 та 20 % у гривні відповідно. Така динаміка є індикатором посилення конкурентної напруги на ринку цифрової реклами та необхідності диверсифікації маркетингових стратегій.

Дослідження часових патернів виявляє чітку сезонність споживчої активності. У сегменті одягу зафіксовано літнє зниження показників з наступним грудневим піком, що характеризувався 24 % зростанням доходу. Аналогічно, у продовольчому сегменті грудень став періодом максимальної активності зі збільшенням середнього чека на 16 %. Порівняльний аналіз промоційних періодів демонструє підвищення ефективності «Чорної п'ятниці» та різдвяних розпродажів у 2024 році порівняно з аналогічним періодом 2023 року.

Важливим структурним процесом є стабілізація окремих ринкових сегментів, що раніше демонстрували експоненціальне зростання. Зокрема, категорія алкогольної продукції досягла певного плато, що є типовим для ринків, які наближаються до стадії зрілості. Натомість новітні сегменти, репрезентовані насамперед онлайн-аптеками, продовжують демонструвати активну динаміку зростання.

Екстраполяція виявлених тенденцій дозволяє прогнозувати поступове уповільнення темпів зростання в низці категорій, насамперед у продовольчому та зоотоварному сегментах. Підвищення конкурентної напруги на ринку цифрової реклами зумовлюватиме необхідність збільшення маркетингових інвестицій для підтримання темпів зростання. Оптимізація операційної діяльності суб'єктів ринку електронної комерції вимагатиме імплементації комплексних маркетингових стратегій з акцентом на утримання клієнтів, забезпечення омніканальності та персоналізацію пропозицій. Зважаючи на підвищену цінову чутливість споживачів, особливої значущості набуває розвиток економічно доступних пропозицій та впровадження адаптивних моделей ціноутворення, що враховують динаміку платоспроможного попиту.

Комплексний аналіз акумульованих даних дає підстави стверджувати про поглиблення процесів технологізації та клієнтоорієнтованості української електронної комерції. Емпірично підтверджене зростання популярності цифрових платежів, підвищення мобільності споживачів та зміцнення довіри до онлайн-транзакцій створює об'єктивні передумови для розширення можливостей для суб'єктів електронної комерції. Максимальні конкурентні переваги в цьому контексті отримують ті суб'єкти ринку, які демонструють здатність до оперативної адаптації власних бізнес-моделей до еволюціонуючих запитів споживачів та ефективної інтеграції глобальних інноваційних рішень у локальну ринкову практику, що підтверджується міжнародним досвідом та наявними статистичними даними українського ринку.

Післявоєнне відновлення українського бізнесу повинно більше орієнтуватися на внутрішні джерела економічного зростання, а не лише на фінансову підтримку ззовні. Війна стала каталізатором глибоких трансформацій у підприємницькому середовищі - слабкі бізнеси змушені були згорнути діяльність, тоді як ті, хто зміг швидко адаптуватися, продовжують розвиватися, демонструючи гнучкість, інноваційність і здатність до кризового управління. Сучасні українські підприємці дедалі більше розуміють важливість нестандартного мислення, індивідуального підходу до клієнтів, а також необхідність інтеграції в глобальні економічні процеси.

Однією з ключових тенденцій є диджиталізація бізнесу, що перетворюється з простої опції на стратегічну потребу. Широке використання інноваційних ІТ-рішень, зокрема штучного інтелекту, чатботів, CRM-систем, аналітики та хмарних технологій, дозволяє компаніям оптимізувати процеси, скоротити витрати та підвищити ефективність взаємодії з клієнтами. Нетворкінг та міжгалузеві колаборації сприяють обміну досвідом і відкривають нові можливості для росту, а інтеграція хмарних рішень забезпечує гнучкість та масштабованість бізнесу.

Особливої динаміки набуває сегмент e-commerce, який, на відміну від традиційного бізнесу, вже не обмежується національними рамками. Значна частка онлайн-продажів орієнтована на зовнішні ринки — країни Європейського Союзу та Азійсько-Тихоокеанського регіону, що спонукає українські компанії до посиленої роботи над відповідністю міжнародним стандартам, якістю обслуговування та репутацією. Стратегії виходу на глобальні ринки реалізуються все активніше, і це стає ключовим інструментом для диверсифікації ризиків і довгострокового зростання.

Не менш важливим чинником розвитку залишаються грантові програми, що виступають додатковим джерелом фінансування як для запуску, так і для масштабування бізнесу. Численні міжнародні та державні ініціативи відкривають доступ до ресурсів для інноваційних проєктів, стартапів і соціально значущих ініціатив [1]. Понад третина підприємців в Україні вже скористалася такими можливостями, що свідчить про підвищення рівня обізнаності та зацікавленості в розвитку через залучення зовнішніх фінансів.

Висновки та пропозиції. У другій половині 2024 року електронна комерція України показала стабільне зростання, попри війну та економічні труднощі. Ринок розвивається позитивно, але по-різному в різних галузях. Найкраще зросли продажі продуктів харчування та алкоголю в інтернеті, що показує зростання важливості товарів першої необхідності в онлайн-торгівлі. Покращення показників продажів у деяких сферах свідчить про те, що компанії успішно пристосовуються до нових умов. Зменшення середньої суми покупки одягу, взуття та техніки говорить про зміни в поведінці покупців — люди стали більш економними та обирають дешевші товари. Це пов'язано з нестабільною економічною ситуацією та зменшенням доходів. Компанії почали активніше працювати з постійними клієнтами, використовувати персональний підхід у рекламі та стратегії утримання покупців. Це допомогло збільшити кількість покупок та ефективність продажів. Такі методи стають особливо важливими, коли бюджети на рекламу скорочуються.

Витрати на маркетинг змінюються вибірково - компанії стараються розподіляти кошти більш розумно. Подорожчання реклами та посилення конкуренції змушують бізнес бути гнучкішим та шукати кращі способи спілкування з клієнтами. Чітка залежність від сезону та ефективність розпродажів підтверджують важливість стратегічного планування акцій з урахуванням того, коли люди найбільше купують.

Стабілізація ринку алкоголю онлайн та подальше зростання інтернет-аптек показують, що одні сфери вже сформувалися, а інші активно розвиваються. Це створює нові можливості для розширення бізнесу в електронній комерції.

Таким чином, головні тенденції розвитку українського бізнесу сьогодні - адаптація до нової економічної реальності, цифрова трансформація, міжнародна інтеграція, інновації та стратегічне переосмислення моделей ведення підприємництва. Успішні компанії - це ті, хто не лише витримав тиск обставин, а й використав їх як поштовх до якісного оновлення та переосмислення своєї ролі в національній економіці та на глобальній арені.

Список використаних джерел

1. Донори та Фонди [Електронний ресурс] / Granty. – Режим доступу: <https://granty.org.ua/granty#programy>.
2. Дослідження українського ринку eCommerce (друге півріччя 2024) [Електронний ресурс] / Promodo. – Режим доступу: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024-2>.
3. Про електронну комерцію [Електронний ресурс] : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>.
4. Кириченко А. В. Розвиток електронної комерції та торговельної логістики Китаю [Електронний ресурс] / А. В. Кириченко, Л. О. Березовська // Китаєзнавчі дослідження. – 2021. – № 3. – С. 97-108. – Режим доступу: <https://chinese-studies.com.ua/index.php/journal/article/view/8/6>.
5. Кобелева Т. О. Впровадження маркетингових інновацій в термінологію та еволюцію електронного бізнесу [Електронний ресурс] / Т. О. Кобелева, Н. П. Ткачова, Л. В. Шаульська // Маркетинг і цифрові технології. – 2024. – № 8(1). – С. 58-69. – Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f0df7ed9-bd64-436a-b5ac-fe956bb9932e/content>.
6. Кубліцька О. В. Тенденції забезпечення стратегічної стійкості ринку електронної комерції в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Кубліцька // Бізнес-навігатор. – 2024. – № 3. – С. 76. – Режим доступу: http://business-navigator.ks.ua/journals/2024/76_2024/72.pdf.
7. Миронова М. І. Розвиток цифрової економіки: глобальні тренди та виклики для України [Електронний ресурс] / М. І. Миронова // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. – 2023. – № 73. – С. 103-110. – Режим доступу: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1397/1317>.
8. Мухін Д. Український e-commerce у 2023 зріс до \$4,9 млрд. [Електронний ресурс] / Д. Мухін. – Режим доступу: <https://thepage.ua/ua/news/tendenciyi-u-sferi-e-commerce-ta-v-onlajn-platezhah>.
9. Садчикова І. Теоретичне обґрунтування сутності поняття «електронна комерція» [Електронний ресурс] / І. Садчикова, А. Тарасенко, М. Дубина // Економіка та суспільство. – 2023. – № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-36>.
10. Системи електронної комерції: створення, просування і розвиток [Електронний ресурс] : монографія / О. М. Юдін, М. В. Макарова, Р. М. Лавренюк. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 201 с. – Режим доступу: <https://surl.li/abiiqq>.
11. Смолій Л. Новітні тренди та перспективи розвитку електронної комерції в міжнародному бізнесі [Електронний ресурс] / Л. Смолій, В. Костюк // Економіка та суспільство. – 2021. – № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-43>.
12. Стежко Н. Тенденції розвитку світової електронної комерції в умовах діджиталізації бізнесу [Електронний ресурс] / Н. Стежко, О. Шевчук // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2023. – № 5(05). – С. 20-25. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.5-3>.

13. Стендер С. В. Розвиток електронної комерції та її вплив на цифрову економіку [Електронний ресурс] / С. В. Стендер, О. І. Лисак, Н. Е. Лук'яненко // Академічні візії. – 2023. – № 24. – Режим доступу: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/619>.

14. Стрілець С. В. Електронна комерція: принципи, види та перспективи розвитку в Україні [Електронний ресурс] / С. В. Стрілець, О. В. Орлик // Інформатика та інформаційні технології. – 2015. – С. 92-95. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/147039105.pdf>.

15. Подра О. П. Особливості розвитку електронного бізнесу в умовах становлення цифрової економіки [Електронний ресурс] / О. П. Подра, А. В. Рогожинська // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2023. – С. 224-235. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31280/menedzhment-228-239.pdf>.

16. eCommerce – Ukraine [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/ukraine#revenue>.

References

1. Donory ta Fondy [Donors and Foundations]. (n.d.). <https://granty.org.ua/granty#programy>.

2. Doslidzhennia ukrainskoho rynku eCommerce (druhe pivrichchia 2024) [Research on the Ukrainian eCommerce market (second half of 2024)]. (n.d.). <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024-2>.

3. Pro elektronnu komertsiiu [On Electronic Commerce], Law of Ukraine № 675-VIII (dated 03.09.2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>.

4. Kyrychenko, A. V., & Berezovska, L. O. (2021). Rozvytok elektronnoi komertsii ta torhovelnoi lohistyky Kytaiu [Development of electronic commerce and trade logistics in China]. *Kytaiezhnavchi doslidzhennia – Sinology Studies*, (3), 97-108. <https://chinese-studies.com.ua/index.php/journal/article/view/8/6>.

5. Kobieliava, T. O., Tkachova, N. P., & Shaulska, L. V. (2024). Vprovadzhennia marketynhovykh innovatsii v terminolohiiu ta evoliutsiiu elektronnoho biznesu [Introduction of marketing innovations into the terminology and evolution of electronic business]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii – Marketing and digital technologies*, 8(1), 58-69. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f0df7ed9-bd64-436a-b5ac-fe956bb9932e/content>.

6. Kublitska, O. V. (2024). Tendentsii zabezpechennia stratehichnoi stiikosti rynku elektronnoi komertsii v Ukraini [Trends in ensuring the strategic stability of the electronic commerce market in Ukraine]. *Biznes-navihator – Business Navigator*, (3), 76. http://business-navigator.ks.ua/journals/2024/76_2024/72.pdf.

7. Myronova, M. I Rozvytok tsyfrovoy ekonomiky: hlobalni trendy ta vyklyky dlia Ukrainy [Development of the digital economy: global trends and challenges for Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Visnyk of the Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, (73), 103-110. <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1397/1317>.

8. Mukhin D. (2024). *Ukrainskyi e commerce u 2023 zris do \$4,9 mlrd [Ukrainian e-commerce in 2023 grew to \$4.9 billion]*. <https://thepage.ua/ua/news/tendenciyi-u-sferi-e-commerce-ta-v-onlajn-platezhah>.

9. Sadchykova, I., Tarasenko, A., & Dubyna, M. (2023). Teoretychne obgruntuvannia sutnosti poniattia «elektronna komertsii» [Theoretical substantiation of the essence of the concept of «electronic commerce»]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-36>

10. Yudin, O. M., Makarova, M. V., Lavreniuk, R. M. (2011). *Systemy elektronnoi komertsii: stvorennia, prosunennia i rozvytok [Electronic commerce systems: creation, promotion and development]*. RVV PUET. <https://surl.li/abiiqq>.

11. Smolii, L., & Kostiuk, V. (2021). Novitni trendy ta perspektyvy rozvytku elektronnoi komertsii v mizhnarodnomu biznesi [New trends and prospects for the development of electronic commerce in international business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (29). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-43>.

12. Stezhko, N., & Shevchuk, O. (2023). Tendentsii rozvytku svitovoi elektronnoi komertsii v umovakh didzhitalizatsii biznesu [Trends in the development of world electronic commerce in the context of business digitalization]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, (5(05)), 20-25. <https://doi.org/10.32782/dees.5-3>.

13. Stender, S. V., Lysak, O. I., & Lukianenko, N. E. (2023). Rozvytok elektronnoi komertsii ta yii vplyv na tsyfrovu ekonomiku [The development of electronic commerce and its impact on the digital economy]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, (24). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/619>.

14. Strilets, S. V., & Orlyk, O. V. (2015). Elektronna komertsii: pryntsypy, vydy ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Electronic commerce: principles, types and prospects for development in Ukraine]. *Informatyka ta informatsiini tekhnolohii – Informatics and information technologies*, 92-95. <https://core.ac.uk/download/pdf/147039105.pdf>.

15. Podra, O. P., & Rohozhynska, A. V. (2023). Osoblyvosti rozvytku elektronnoho biznesu v umovakh stanovlennia tsyfrovoi ekonomiky [Peculiarities of electronic business development in the context of the formation of a digital economy]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, 224-235. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31280/menedzhment-228-239.pdf>.

16. eCommerce – Ukraine. <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/ukraine#revenue>.

Отримано 02.06.2025

UDC [339:004.738.5]:338.245(477)

Tetiana Denysenko

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

Ihor Stashuk

PhD Candidate
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: ig.stashuk@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2850-6891>

DEVELOPMENT OF E-COMMERCE IN UKRAINE UNDER DIGITAL TRANSFORMATION AND WAR CHALLENGES

The article provides a comprehensive analysis of the development of e-commerce in Ukraine amidst digital transformation, driven by the COVID-19 pandemic, the full-scale war with the Russian Federation, and integration into global market processes. E-commerce has been identified as one of the key drivers of the modern digital economy, which not only transforms business models but influences consumer practices, payment behavior, and the infrastructure of economic interaction. It was noted that in the conditions of hybrid warfare, e-commerce has become a flexible tool for adapting Ukrainian businesses to crisis conditions.

The main e-commerce models, their features, and the level of implementation in Ukraine were outlined. Changes in consumer behavior were analyzed: the dominance of mobile transactions, the advantage of Android devices, the growth of the popularity of digital wallets, and online payments. The dependence of the level of solvency on the type of operating system was revealed, where IOS users demonstrate a 17% higher average purchase.

The research includes a sector-specific analysis: rapid growth in demand for food products, pharmaceuticals, and pet supplies; a decline in average spend in clothing and electronics categories. Emphasis is placed on seasonal demand, the effectiveness of marketing campaigns during promotional periods, and shifts in consumer behavior. Empirical data is presented on the increase in conversion rates and the growth of repeat purchases due to the application of personalized customer communication strategies.

Particular attention is paid to the provision of innovations in financial and logistics services: expanded opportunities for "buy now, pay later" (BNPL) services, the use of cryptocurrencies, and improvements in business operations through cloud technologies, customer relationship management systems, and analytical tools. The final part considers strategic guidelines for post-war recovery of Ukrainian entrepreneurship, the role of international donor support, grant programs, and the need to strengthen internal sources of economic growth. The article concludes with a summary of the transformational impact of e-commerce on Ukraine's economy and its potential as a driver of innovation growth in the face of global challenges.

Keywords: e-commerce; digital transformation; business digitalization; consumer trends; business adaptation.

Fig.: 2. References: 16.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-85-95](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-85-95)

УДК 338.001:654.01

JEL Classification: L96; L98

Павло Вікторович Мекшун

кандидат економічних наук, докторант кафедри економіки, обліку і оподаткування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

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

ResearcherID: H-3607-2014

ВПЛИВ ЕВОЛЮЦІЇ СФЕРИ БЕЗПРОВОДОВОГО ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗКУ НА ЕКОНОМІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У статті проаналізовано розвиток сфери безпроводового електрозв'язку. Досліджено її вплив на економічну ефективність інформаційно-комунікаційних технологій. Визначено, що основою безпроводового електрозв'язку є використання спектра радіочастот для передачі даних на різні відстані з різною швидкістю та якістю. Зазначено, що однією зі сфер застосування радіозв'язку є мобільний зв'язок. Проаналізовано основні етапи розвитку різних поколінь мобільного зв'язку 1G-6G. Розкрито особливості становлення мобільного зв'язку в Україні. Показано, що український мобільний зв'язок здійснюється переважно за стандартами 3G та 4G. Досліджено перспективи впровадження в нашій країні стандартів 5G, 6G.

Ключові слова: сфера безпроводового електрозв'язку; етапи розвитку; економічна ефективність; інформаційно-комунікаційні технології; покоління мобільного зв'язку; основні характеристики.

Бібл.: 14.

Постановка проблеми. Сфера безпроводового електрозв'язку охоплює всі технології та системи, які забезпечують передавання електричних сигналів без використання фізичних дротів або кабелів. В умовах розвитку цифрової економіки вона є ключовою складовою сфери електронних комунікацій. Завдяки мобільності та зручності користувачі можуть передавати та отримувати інформацію в будь-якому місці. Системи Wi-Fi, 4G-6G покоління мобільного зв'язку дозволяють миттєво передавати великі обсяги даних. Безпроводовий зв'язок є життєво важливим для національної економіки, функціонування державних органів, охорони здоров'я, освіти, енергетики, транспорту та ін. Через мобільні телефони, месенджери, відеозв'язок він забезпечує постійну комунікацію між людьми. Платформи електронної комерції, віддаленої роботи, банківських послуг, навчання функціонують завдяки безпроводового електрозв'язку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток сфери безпроводового електрозв'язку недостатньо досліджений в науковій літературі. Так, окремі еволюційні етапи становлення телефонного зв'язку в Україні проаналізовані у статті О. В. Шляхова [1]. Оцінка сучасного стану розвитку ринку мобільного зв'язку в Україні з аналізом можливостей стандарту 3G проведена в роботах О. М. Галушак [3], О. П. Карпій [2], Н. О. Маргіта [2], О. С. Новік [3] та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Важливість сфери безпроводового електрозв'язку для суспільства вимагає більш глибокого вивчення її становлення, функціонування та перспектив розвитку як на світовому рівні, так і в Україні. Потребують систематизації етапи розвитку сфери безпроводового електрозв'язку з виділенням і порівнянням основних характеристик шести поколінь мобільного зв'язку, аналіз їх впровадження і перспектив розвитку в Україні, дослідження впливу безпроводового електрозв'язку на економічну ефективність інформаційно-комунікаційних технологій.

Мета статті. Метою статті є з'ясування складових сфери безпроводового електрозв'язку, виділення еволюційних етапів її розвитку з узагальненням основних характеристик кожного покоління мобільного зв'язку, дослідження особливостей становлення і розвитку стандартів 1G-6G в Україні та аналіз їхнього впливу на економічну ефективність інформаційно-комунікаційних технологій.

Виклад основного матеріалу. Сфера безпроводового електрозв'язку є однією з важливих складових сучасної інформаційно-комунікаційної інфраструктури України. Важливість безпроводових технологій зумовлена цифровізацією економіки та суспільства, зростанням мобільності користувачів, необхідністю забезпечення рівного доступу до інформаційних послуг у всіх регіонах країни.

У сучасному світі безпроводові технології відіграють ключову роль у розвитку електронного документообігу, дистанційної освіти, медицини, фінансових послуг та інших секторів економіки. Зважаючи на стрімкий розвиток технологій та зростаючу потребу у високошвидкісному доступі до інтернету, розвиток сфери безпроводового електрозв'язку є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності держави в глобальному середовищі.

Безпроводовий електрозв'язок базується на передачі інформації за допомогою електромагнітних хвиль без використання кабелів чи оптоволоконних ліній. Його основою є використання спектра радіочастот, що дозволяє передавати дані на різні відстані з різною якістю і швидкістю [4].

У Класифікаторі видів економічної діяльності (КВЕД) розділ 61 присвячений телекомунікації (електрозв'язку), а група 61.2 визначена як діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку [5].

Сфера безпроводового електрозв'язку охоплює широкий спектр технологій, зокрема радіозв'язок, мобільний зв'язок (1G, 2G, 3G, 4G, 5G, 6G) та інтернет, технології Wi-Fi. Літера G в термінології мобільних мереж означає generation, тобто покоління. Кожне наступне покоління зв'язку забезпечує більшу швидкість у порівнянні з попереднім.

Безпроводовий зв'язок з'явився завдяки теоретичним та експериментальним дослідженням Е. Бранлі, Г. Герца, Т. Едісона, Е. Колпітса, Дж. Максвелла, Г. Марконі, О. Попова, М. Фарадея, Г. Ферріє, Р. Фессендена та ін.

Уперше винайшов електромагнітну індукційну систему бездротового телеграфного зв'язку американський винахідник Томас А. Едісон у середині 1880 років. Вона працювала на відстані до 600 м між рухомим потягом і дротами телеграфних ліній, розміщених вздовж залізничних колій. У 1891 році він запатентував свій винахід.

Термін «радіо» в розумінні передавання і приймання електромагнітних хвиль був введений у 1890 році Едуардом Бранлі, а у 1903 році Міжнародна конференція з бездротового зв'язку ввела термін «радіотелеграф». Радіотехнічна система виникла на основі подальшого розвитку радіотелеграфу. Однією з перших радіосистем безпроводового, дистанційного керування об'єктами стала система радіокерування, яка за допомогою передавання та приймання інформації про команди приводила в дію виконавчі механізми на об'єкті керування.

Ключовими науковцями у винайденні й розвитку технологій безпроводового електрозв'язку стали: Гульємо Марконі (Італія), який у 1901 році здійснив першу трансокеанську радіотелеграфну передачу; Гюстав-Огюст Ферріє (Франція), який у 1903 році запропонував використовувати Ейфелеву вежу як антену для далекого радіозв'язку; Реджинальд Фессенден (Канада), який у 1900 році здійснив першу передачу голосу по радіо, а в 1906 році – першу трансляцію музики та мови; Едвін Колпітс (США), який винайшов осцилятор Колпітса, що став основою для генерації радіочастот та ін.

В Україні перший цивільний радіозв'язок був встановлений 30 грудня 1902 року на лінії Херсон – Гола Пристань. Проєкт пристрою бездротового телеграфу розробив одеський інженер-електрик Е. О. Бухгейм, який керував роботами з його встановлення і запуску. З того часу радіозв'язок став інформативним, пізнавальним, просвітницьким засобом комунікації між людьми.

На сьогодні сфери застосування радіозв'язку різноманітні – мобільний, супутниковий, стільниковий, радіорелейний зв'язок, радіонавігація, радіолокація, теле- та радіомовлення [6].

З появою мобільного зв'язку постало питання про конфіденційність переданих даних. Ідея захисту телефонних розмов від прослуховування належить Хеді Ламмар, яка запропонувала перестрибування радіосигналу кожну секунду з однієї частоти на іншу, щоб його неможливо було заглушити. Практичне втілення цієї ідеї відбулося тільки у 1950-х роках з появою інтегральних схем, що стали застосовувати зміну частот.

З моменту відкриття і впровадження безпроводової передачі інформації наприкінці XIX століття, сфера мобільного зв'язку пройшла декілька еволюційних етапів:

1. 1G (перше покоління мобільного зв'язку) – це найперша технологія стільникового зв'язку, яка з'явилася на початку 80-х років XX століття.

Основними характеристиками мобільного зв'язку першого покоління стали:

- аналоговий зв'язок: передача голосу відбувалася в аналоговому форматі;
- технологія забезпечувала лише голосовий зв'язок, не було можливості передачі даних;
- часто траплялися шуми, обриви зв'язку, була низька якість звуку;
- сигнали не шифрувались, що створювало можливість прослуховування і низький рівень безпеки.

У 1979 році компанія NTT запустила в Токіо перший комерційний 1G зв'язок. Цей стандарт бездротового радіозв'язку був аналоговим і дуже дорогим, радіотелефони для нього коштували тисячі доларів. Перший масовий мобільний телефон був винайдений у компанії Motorola у вигляді мобільного пристрою DynaTAC 8000X. Технології, що застосовувалися в зв'язку 1G, у США – AMPS (Advanced Mobile Phone System), у скандинавських країнах – NMT (Nordic Mobile Telephony) [7].

В Україні становлення мобільного зв'язку першого покоління почалося 1 липня 1993 року, коли президент країни Леонід Кравчук вперше використав мобільний телефон для розмови. Першим українським мобільним оператором стала компанія МТС (UMC). У 1994 році сім міст України мали доступ до мобільного зв'язку: Київ, Харків, Дніпропетровськ, Одеса, Львів, Сімферополь і Севастополь. У 1995 році територія покриття охоплювала вже 12 міст, а у 1996 році – всі обласні центри і 4000 км автомагістралей. У 1999 році компанія МТС забезпечила доступ до мобільного зв'язку у метрополітені і можливість роумінгу – дзвінків за кордон [8].

2. 2G (друге покоління мобільного зв'язку) вперше з'явилося у 1991 році у Фінляндії на основі технології GSM (Global System for Mobile Communications).

Основні характеристики мобільного зв'язку другого покоління:

- головна відмінність від 1G – спосіб передачі за допомогою цифровому зв'язку замість аналогового, що значно підвищило його якість;
- передача даних відбувалася через GPRS зі швидкістю 53,6 Кбіт/с, або через Edge зі швидкістю до 220 Кбіт/с;
- усі розмови кодувалися за допомогою цифрового коду, що забезпечувало інформаційну безпеку;
- уперше з'явилася послуга передачі SMS;
- у новіших версіях 2G також стала доступною послуга передачі MMS – повідомлень із фото і звуком;
- з'явився обмежений мобільний інтернет: технологія GPRS, а потім EDGE дала змогу користуватись простим інтернетом (WAP, email).

Технологія GPRS (General Packet Radio Service) – це стандарт, який використовує не зайняту голосовим зв'язком смугу частот для передачі інформації. На відміну від мереж першого покоління, які базувалися на аналоговому радіосигналі, ця технологія передавала інформацію між вузлами мережі

цифровим каналом, працюючи в діапазоні 900 або 1800 МГц. Базові принципи пакетної передачі даних заклали основу для модернізації технологій мобільного інтернету і стали поштовхом для розробки EDGE та UMTS.

Технологія EDGE (Enhanced Data Rates for GSM Evolution) підтримує в середньому втричі вищу швидкість передачі даних, ніж GPRS.

В Україні GSM-мережі стали масово розвиватися наприкінці 1990-х – на початку 2000-х років. Оператори Київстар, Vodafone (раніше UMC), lifecell (раніше life:) базувалися саме на 2G для голосових дзвінків і SMS.

3. 3G (третє покоління мобільного зв'язку) – це цифровий мобільний зв'язок під назвою UMTS, зі швидкістю передачі даних до 384 Кбіт/с.

Технологія UMTS (Universal Mobile Telecommunications System) розроблена Європейським Інститутом Стандартів Телекомунікацій. Перші мережі 3G запустили у Європі і Японії у 2001 році. В Україні вони почали діяти з 2015 року.

Основні характеристики мобільного зв'язку третього покоління:

- висока швидкість мобільного інтернету, яка дозволила дивитися відео, переглядати сайти, користуватися соціальними мережами;
- з'явилася можливість відеозв'язків;
- більш висока порівняно з 2G якість голосу і зображення;
- поява можливості одночасно говорити телефоном і користуватись інтернетом.

Україна запровадила мобільний зв'язок 3G тільки у 2015 році, однією з останніх в Європі. На сьогодні в розвинених країнах оператори вимикають зв'язок 3G, щоб використовувати зв'язок стандарту 4G або 5G, але в Україні він ще працює, переважно у сільській місцевості.

4. 4G (четверте покоління мобільного зв'язку або LTE покоління) – це стандарт мобільної передачі даних, який забезпечує високу швидкість інтернету, стабільне з'єднання та якісні голосові послуги через технології VoLTE.

Основні характеристики мобільного зв'язку четвертого покоління:

- висока швидкість інтернету до 100 Мбіт/с;
- низька затримка (ping), що особливо важливо для відеозв'язку та відеоігор;
- Voice over LTE – дзвінки через 4G без переходу на 3G/2G;
- краща якість звуку порівняно з попередніми поколіннями мобільного зв'язку;
- наявність смартфона, який підтримує 4G і SIM-картки відповідного формату (USIM), яка використовує захищений алгоритм аутентифікації абонента в мережі;
- ємність мережі дозволяє користуватися зв'язком у місцях значного скупчення людей.

В Україні 4G офіційно запрацював у 2018 році й нині покриття охоплює більшість території країни, особливо в містах та вздовж основних транспортних шляхів. З другої половини 2020 року LTE в Україні працює на частотах 900, 1800 і 2600 МГц у дуплексному режимі FDD [9]. У період пандемії коронавірусу 2020 року мобільний зв'язок і інтернет став основним засобом для спілкування, роботи і розваг.

5. 5G (п'яте покоління мобільного зв'язку) – це новітній стандарт безпроводової передачі даних, що забезпечує значно вищу швидкість, меншу затримку та більшу ємність мережі порівняно з попередніми технологіями. Він відкриває можливості для розвитку інноваційних рішень, таких як автономний транспорт, розумні міста та віддалена хірургія.

Основні характеристики мобільного зв'язку п'ятого покоління:

- швидкість передачі даних до 10 Гбіт/с.;
- практично миттєвий відгук, затримка зменшена до 5 мілісекунд (у технологіях 4G вона становила 50-200 мілісекунд);
- підтримка значно більшої кількості підключених пристроїв на одиницю площі, що сприяє розвитку Інтернету речей (Internet of Things).

Зв'язок 5G на сьогодні працює у понад 90 країнах світу і в ЄС до 2025 року ним планується покрити всі міста й основні автошляхи. 5G завдяки технологіям Massive MIMO та beamforming може забезпечити високоякісний зв'язок навіть у завантажених мережах. Він сприяє розвитку віртуальної і доповненої реальності.

В Україні нині тривають технологічні тестування та підготовчі роботи для його впровадження [10].

Через необхідність оновлення базової інфраструктури існує складність у розгортанні мережі 5G, бо для забезпечення його швидкості мобільні вежі у містах мають стояти на відстані 300-400 метрів. З 2019 року їх вже почали встановлювати. Для впровадження 5G в Україні у 2023 році розблокували частоти у діапазоні 3400-3600 мегагерц [11].

У травні 2019 року під час проведення Шведсько-українського бізнес-форуму у Києві оператор мобільного зв'язку «lifecell» та компанія Ericsson розгорнули обладнання і провели тестування швидкості мобільного інтернету 5G покоління [12].

На думку дослідників, питання впровадження зв'язку покоління 5G в Україні стане можливим тільки тоді, коли [12]:

- буде сформована державна стратегія розвитку наступного покоління мобільного зв'язку з врахуванням побажань і потреб операторів, бізнесу й населення;
- будуть повністю використані можливості зв'язку четвертого покоління;
- стануть доступними в ціні термінали та обладнання, які підтримують нові технології;

- застосування п'ятого покоління мобільного зв'язку стане економічно обґрунтованим.

Сьогодні в нашій країні переважає зв'язок формату 4G, який у десять разів повільніший за 5G. Під час повномасштабної війни запуск зв'язку формату 5G потребує дозволу військових.

6. 6G (шосте покоління мобільного зв'язку) – це майбутній стандарт бездротової комунікації, який обіцяє значно перевершити можливості 5G. Очікується, що 6G забезпечить надзвичайно високу швидкість передачі даних, мінімальну затримку та глобальне покриття, інтегруючи наземні та супутникові мережі.

Основні характеристики мобільного зв'язку шостого покоління:

- швидкість передачі даних становитиме до 1 Тбіт/с;
- можливість безперебійно спілкуватися в режимі реального часу, тому що затримка буде зменшена до 0,1 мс;
- буде використано терагерцові частоти, що покращить енергоефективність та глобальне підключення;
- сприятиме масовому підключенню пристроїв, підтримуючи концепцію «розумних» міст та вдосконалених систем управління.

Очікується, що перші комерційні мережі 6G з'являться не раніше 2030 року. Його впровадження потребуватиме значних інвестицій у нову інфраструктуру та адаптації регуляторних норм. Проте, з огляду на потенційні переваги, такі як швидкісний інтернет, мінімальна затримка та можливості для нових технологічних рішень, 6G має потенціал стати революційним кроком у сфері мобільного зв'язку.

Наразі технологія мобільного зв'язку шостого покоління перебуває ще на ранній стадії досліджень і випробовувань як на рівні мережевої архітектури, так і на рівні суміжних технологій. Експерти зазначають, що для впровадження стандарту 6G будуть об'єднані наземні, повітряні й космічні мережі в єдину екосистему, що дасть можливість забезпечити покриття в будь-якій точці планети. Крім того, завдяки використанню штучного інтелекту для керування мережею шосте покоління поєднає в собі традиційний мобільний зв'язок, неймовірну обчислювану потужність, датчики і виконавчі механізми [13].

В Україні оператори мобільного зв'язку також готуються до майбутніх технологій. Наприклад, «Vodafone Ukraine» розпочав підключення базових станцій через пасивні оптичні мережі xPON, що дозволить у майбутньому швидко перейти на технології 5G, а згодом і на 6G. Мережа xPON вже зараз підтримує швидкість 1 Гбіт/с, а в майбутньому дозволить її збільшити шляхом масштабування [14].

Завдяки розвитку сфери безпроводового електрозв'язку зростає економічна ефективність інформаційно-комунікаційних технологій. По-перше, відбувається підвищення продуктивності бізнесу, адже компанії зменшують

часові витрати на ухвалення рішень, мають можливість впроваджувати віддалену роботу й мобільні офіси, активно використовують мобільні додатки для управління, логістики, комунікацій. Усе це сприяє оптимізації бізнес-процесів, зниженню витрат і підвищенню продуктивності.

По-друге, на різних етапах розвитку сфери безпроводового електрозв'язку відбувається стимулювання інновацій в інформаційно-комунікаційних технологіях. З'явилися хмарні сервіси, big-data, штучний інтелект, мобільні послуги (мобільні платежі, онлайн-сервіси, електронна комерція). Це сприяло появі нових ринків, створенню нових робочих місць, зростанню інноваційної активності.

По-третє, еволюційний розвиток сфери безпроводового електрозв'язку призводить до покращення доступності інформаційно-комунікаційних технологій. На сьогодні споживачі мають ширший доступ до Інтернету, поширюється використання смартфонів і телефонів, знижуються витрати на інфраструктуру, бо стає не потрібною стаціонарна мережа. Розширення мережі впливає на зменшення вартості передачі даних і зростання ефективності комунікацій.

Крім того, сфера безпроводового електрозв'язку є ключовим рушієм цифровізації державного управління і різних секторів економіки, вона сприяє залученню малого бізнесу до цифрової економіки.

Таким чином, робота винахідників і інженерів з різних країн дозволила створити й розвинути безпроводовий електрозв'язок, який став в нинішньому суспільстві основним засобом здійснення комунікацій між людьми. Вона є не тільки підсистемою інформаційно-комунікаційних технологій, а й каталізатором її економічної ефективності.

Висновки і пропозиції. З моменту появи радіозв'язку у XIX столітті й перших мобільних мереж 1G у 1980-х роках, технології сфери безпроводового електрозв'язку постійно розвивалися. Стандарт мобільного зв'язку 2G дозволив передавати текстові повідомлення та здійснювати зашифровані дзвінки, стандарт 3G дав можливість передачі даних, листування через електронну пошту та проведення відеоконференцій, стандарт 4G – швидкий мобільний інтернет, онлайн-ігри, перегляд відео у форматі HD, стандарт 5G – миттєве завантаження даних та передачу великих файлів, надшвидкий інтернет та відгук у відеоіграх, майбутній стандарт 6G – дасть можливість дистанційного керування роботами-маніпуляторами, автівками, «розумним будинком» тощо. Для підвищення рівня комунікативних відносин між людьми в Україні доцільно розгортати мережу мобільного зв'язку 5G покоління. Це покращить можливості для ведення бізнесу, зробить більш якісним і швидким зв'язок під час проведення дистанційного навчання чи керування. Еволюційний розвиток сфери безпроводового електрозв'язку розширює доступність для населення, сприяє зниженню витрат на стаціонарну мережу, стимулює інновації і трансформує цілі галузі й сектори економіки, підвищуючи їх економічну ефективність.

Список використаних джерел

1. Шляхов О. В. Становлення та розвиток телефонного зв'язку в українських землях Російської імперії наприкінці XIX – початку XX ст. [Електронний ресурс] / О. В. Шляхов // Науково-теоретичний альманах Грани. – 2018. – № 21(8). – С. 51-61. – Режим доступу: <https://doi.org/10.15421/1718102>.
2. Маргіта Н. О. Оцінка сучасного стану розвитку ринку мобільного зв'язку в Україні [Електронний ресурс] / Н. О. Маргіта, О. П. Карпій // Мукачівський державний університет. Серія: економіка і суспільство. – 2016. – Вип. 7. – С. 385-389. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/64.pdf.
3. Новік О. С. Оцінка сучасного стану розвитку ринку мобільного зв'язку в Україні [Електронний ресурс] / О. С. Новік, О. М. Галушак // Наукові записки УНДІЗ. – 2020. – № 1(57). – С. 15-19. – Режим доступу: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/sciencenotes/article/view/2415/2317>.
4. Методологічні положення з організації державного статистичного спостереження зі статистики телекомунікаційних, поштових і кур'єрських послуг [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2019/12/mp_telecom_posh_kur.pdf.
5. КВЕД-2010. Розділ 61 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://rsp.ukrstat.gov.ua/KVED2010/61/KVED10_61.html.
6. Основи теорії радіозв'язку: теоретичні основи та практичні аспекти [Електронний ресурс]: навчальний посібник / за ред. І. В. Кононова. – Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2023. – 248 с. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/93052c4e-fbab-49e5-8dbe-727616651da0/content>.
7. Від 1G до 5G: еволюція мобільного зв'язку [Електронний ресурс]. – 24.06.2023. – Режим доступу: <https://itcollege.lviv.ua/vid-1g-do-5g-evolyutsiya-mobilnoho-zvyazku>.
8. Зв'язок поколінь: як Україна стала мобільною [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://news.bigmir.net/other/4562298-svyaz-pokolenii-kak-ukraina-stala-mobilnoi>.
9. Діапазони частот 4G LTE, що використовуються в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mobitech.com.ua/ua/articles/ispolzuemie-diapazoni-chastot-4g-lte-bands-v-ukraine>.
10. Уряд ухвалив постанову для запуску пілотного проєкту 5G: Україна починає тестувати нові стандарти зв'язку [Електронний ресурс] / Міністерство цифрової трансформації України. – Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/news/uryad-ukhvaliv-postanovu-dlya-zapusku-pilotnogo-proektu-5g-ukraina-pochinae-testuvati-novi-standarti-zvyazku>.
11. Що таке 5G: характеристики та коли очікувати в Україні [Електронний ресурс]. – 31.05.2024. – Режим доступу: <https://gigacloud.ua/articles/shho-take-5g-harakterystyky-ta-koly-ochikuvaty-v-ukrayini>.
12. G-еволюція мобільного зв'язку в Україні: зради та перемоги [Електронний ресурс]. – 13.01.2020. – Режим доступу: <https://voxukraine.org/connector/g-evolyutsiya-mobilnogo-zv-yazku-v-ukrayini-zradi-ta-peremogi>.
13. Мирович В. Завдяки 6G ми маємо очікувати наближення до повністю зв'язаного світу. Інтерв'ю з Костянтином Науменком [Електронний ресурс]. – 21.06.2024. – Режим доступу: <https://speka.media/zavdyaki-6g-mi-majemo-ocikuvati-nablizennya-dopovnistyu-zvyazanogo-svitu-intervyu-z-kostyantinom-naumenkom-9qym42>.
14. Кузьменко О. Vodafone Ukraine готується до 5G і навіть 6G [Електронний ресурс]. – 31.03.2025. – Режим доступу: <https://dev.ua/news/vodafone-rozpochav-pidkliuchennia-bazovykh-stantsii-dlia-5g-1743425419>.

References

1. Shliakhov, O. B. (2018). Stanovlennia ta rozvytok telefonnoho zviazku v ukrainskykh zem-liakh Rosiiskoi imperii naprykintsi XIX – pochatku XX st. [The formation and development of telephone communication in the Ukrainian lands of the Russian Empire in the late 19th - early 20th centuries]. *Naukovo-teoretychnyi almanakh Hrani – Scientific and theoretical almanac Grani*, (21(8)), 51-61. <https://doi.org/10.15421/1718102>.
2. Marhita, N. O., Karpil O. P. (2016). Otsinka suchasnoho stanu rozvytku rynku mobilnoho zviazku v Ukraini [Assessment of the current state of development of the mobile communications market in Ukraine]. *Mukachivskyi derzhavnyi universytet. Serii: ekonomika i suspilstvo – Mukachevo State University. Series: Economy and Society*, 7, 385-389. https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/64.pdf.
3. Novik, O. S., Halushchak, O. M. (2020). Otsinka suchasnoho stanu rozvytku rynku mobilnoho zviazku v Ukraini [Assessment of the current state of development of the mobile communications market in Ukraine]. *Naukovi zapysky UNDIK – Scientific notes of the UNDIK*, (1(57)), 15-19. <https://journals.dut.edu.ua/index.php/sciencenotes/article/view/2415/2317>.
4. Metodolohichni polozhennia z orhanizatsii derzhavnoho statystychnoho sposterezhennia zi statystyky telekomunikatsiinykh, poshtovykh i kurierskykh posluh [Methodological provisions on the organization of state statistical observation of statistics of telecommunications, postal and courier services]. (2019). https://ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2019/12/mp_telecom_posh_kur.pdf.
5. KVED-2010. Rozdil 61 [KVED-2010. Section 61]. (n.d.). https://rsp.ukrstat.gov.ua/KVED2010/61/KVED10_61.html.
6. Kononov, I. V. (2023). *Osnovy teorii radiozviazku: teoretychni osnovy ta praktychni aspekty [Fundamentals of radio communication theory: theoretical foundations and practical aspects]*. KPI im. Ihoria Sikorskoho. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/93052c4e-fbab-49e5-8dbe-727616651da0/content>.
7. Vid 1G do 5G: evoliutsiia mobilnoho zviazku [From 1G to 5G: the evolution of mobile communications]. (24.06.2023). <https://itcollege.lviv.ua/vid-1g-do-5g-evolyutsiya-mobilnoho-zvyazku>.
8. Zviazok pokolin: yak Ukraina stala mobilnoi [Generational Connection: How Ukraine Became Mobile]. (n.d.). <https://news.bigmir.net/other/4562298-svyaz-pokolenii-kak-ukraina-stala-mobilnoi>.
9. Diapazony chastot 4G LTE, shcho vykorystovuiutsia v Ukraini [G LTE frequency bands used in Ukraine]. (n.d.). <https://mobitech.com.ua/ua/articles/ispolzuemie-diapazoni-chastot-4g-lte-bands-v-ukraine>.
10. *Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy [Ministry of Digital Transformation of Ukraine]*. (n.d.). Uriad ukhvalyv postanovu dlia zapusku pilotnoho proiektu 5G: Ukraina pochynaie testuvaty novi standarty zviazku [The government adopted a resolution to launch a 5G pilot project: Ukraine begins testing new communication standards]. <https://thedigital.gov.ua/news/uryad-ukhvaliv-postanovu-dlya-zapusku-pilotnogo-proiektu-5g-ukraina-pochinaie-testuvati-novi-standarti-zvyazku>.
11. Shcho take 5G: kharakterystyky ta koly ochikuvaty v Ukraini [What is 5G: characteristics and when to expect it in Ukraine]. (31.05.2024). <https://gigacloud.ua/articles/shho-take-5g-harakterystyky-ta-koly-ochikuvaty-v-ukrayini>.
12. G-evoliutsiia mobilnoho zviazku v Ukraini: zrada ta peremohy [G-evolution of mobile communications in Ukraine: betrayals and victories]. (13.01.2020). <https://voxukraine.org/connector/g-evolyutsiya-mobilnoho-zv-yazku-v-ukrayini-zradi-ta-peremogi>.

13. Myronovych, V. (2024). *Zavdiaky 6G my maiemo ochikuvaty nablyzhennia do povnistiu zviazanoho svitu. Interviu z Kostiantynom Naumenkom [Thanks to 6G, we should expect an approach to a fully connected world. Interview with Konstantin Naumenko]*. <https://speka.media/zavdyaki-6g-mi-majemo-ocikuvati-nablizennya-do-povnistyu-zvyazanogo-svitu-intervyu-z-kostyantinom-naumenkom-9qym42>.

14. Kuzmenko O. Vodafone Ukraine hotuietsia do 5G i navit 6G [Vodafone Ukraine is preparing for 5G and even 6G]. (31.03.2025). <https://dev.ua/news/vodafone-rozpochav-pidkliuchennia-bazovykh-stantsii-dlia-5g-1743425419>.

Отримано 06.05.2025

UDC 338.001:654.01

Pavlo Mekshun

PhD in Economic

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

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

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

IMPACT OF THE EVOLUTION OF THE WIRELESS TELECOMMUNICATIONS SECTOR ON THE ECONOMIC EFFICIENCY OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES

In the article, formation and development of wireless telecommunications are analysed. Significant role of wireless communication in ensuring national security, functioning of government agencies and businesses, meeting communication needs of the population, and increasing economic efficiency of information and communication technologies is shown. It is determined that the basis of wireless telecommunications is the use of the radio frequency spectrum to transmit data over different distances at different speeds and quality. It is shown that the first form of wireless telecommunication was the radio telegraph and radio communication, and evolutionary stages of their development are analysed. It is noted that one of the areas of application of radio communication is mobile communication. Emergence and main stages of development of different generations of mobile communications are analysed, with a generalisation of the main characteristics of 1G-6G standards. It was found that each successive generation of communication provides greater speed and quality than the previous one. Features of development of mobile communications in Ukraine are considered. It is shown that Ukrainian mobile communication is carried out mainly by 3G and 4G standards. Prospects for deployment of 5G mobile networks in our country are investigated. Advantages of the fifth generation of mobile communications for Ukrainian business and population are analysed. The main characteristics and capabilities of the sixth generation of mobile communications are summarised. It is shown that 6G will provide extremely high data rates, minimal latency and global coverage by integrating terrestrial and satellite networks, combining traditional mobile communications, sensors and high computing power. It is shown that due to development of wireless telecommunications, economic efficiency of information and communication technologies is growing and business productivity is increasing.

Keywords: wireless telecommunications; stages of development; economic efficiency; information and communication technologies; mobile communication generation; main characteristics.

References: 14.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-96-108](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-96-108)

УДК 330.101.541:338.2]:640.412:640.432(477)

JEL Classification: Z30

Марина Миколаївна Нак

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри математики

Національний університет «Чернігівський колегіум»

імені Т. Г. Шевченка (Чернігів, Україна)

E-mail: marisha16091076@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3775-8141>

Ольга Степанівна Шевченко

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри математики

Національний університет «Чернігівський колегіум»

імені Т. Г. Шевченка (Чернігів, Україна)

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

Лариса Михайлівна Мех

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і управління

Національний університет «Чернігівський колегіум»

імені Т. Г. Шевченка (Чернігів, Україна)

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

**АНАЛІЗ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ
ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО
ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ**

У статті проаналізовано розвиток готельно-ресторанного господарства (ГРГ) як основного елементу індустрії гостинності в Україні за останні десять років. Подано визначення сутності поняття «індустрія гостинності» та її структури, а також розглянуто рівень її розвитку у світовій економіці. Розкрито та узагальнено тенденції розвитку готельно-ресторанного господарства в Україні в сучасних умовах. Показано, що обсяг послуг готельно-ресторанного господарства становить незначний відсоток в ВВП України в порівнянні зі світовим показником і це зумовлено низьким рівнем доходів більшості населення України, світовою пандемією та початком військових дій у нашій країні. Однак незважаючи на несприятливі умови, помічено позитивну тенденцію до зростання питомої ваги фізичних осіб-підприємців у складі суб'єктів господарювання готельно-ресторанного господарства. Складений у процесі дослідження прогноз показав, що навіть у разі дотримання найгіршого сценарію розвитку подій у наступні 10 років обсяг реалізації послуг ГРГ зросте на 20 % у порівнянні з поточним станом.

Ключові слова: індустрія гостинності; готельно-ресторанне господарство; показники розвитку; макропрогнозування; методи прогнозування.

Табл.: 4. Рис.: 4. Бібл.: 14.

Постановка проблеми. Індустрія гостинності – це комплекс суб'єктів господарювання, що забезпечують прийом та обслуговування гостей. Готельно-ресторанне господарство було і є ключовою складовою індустрії гостинності, яка має вплив і на економіку, і на соціальний розвиток суспільства.

До того ж готельно-ресторанний бізнес є однією з найбільш привабливих інвестиційних сфер діяльності в усьому світі. У розвинутих країнах його рентабельність становить понад 40 %, а в деяких спеціалізованих на туризмі районах сягає 100 %. У сфері туризму України роль готельно-ресторанного бізнесу аналогічна світовим тенденціям. Ефективне функціонування готельно-ресторанного господарства в будь-якій країні свідчить про позитивні зміни в її економіці та є важливою передумовою для розвитку міжнародних відносин.

На сьогодні у сфері готельно-ресторанного господарства України ситуація є доволі складною. Пандемія COVID-19 та початок повномасштабного вторгнення в Україну створили нові виклики та внесли корективи у функціонування закладів готельно-ресторанного бізнесу. І тому питання сучасних тенденцій розвитку готельно-ресторанного господарства в Україні є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями аналізу та розвитку індустрії гостинності та ГРГ займається багато українських науковців. Проблема визначення сутності поняття «індустрія гостинності» та її структури досліджено у працях таких учених, як Л. І. Демчук, Г. М. Тарасюк, В. П. Каленська [7], М. В. Гакова [1]. А. П. Безхлібна досліджує у своїй праці [2, с. 190] зміни готельно-ресторанного бізнесу в Україні з початку війни, аналізує фактори, що зумовили нерівномірний розвиток ГРГ у різних регіонах України, зміни у профілюванні та розміщенні ресторанів та готелів. Тенденції розвитку туризму та ГРГ розглядають такі вчені, як В. М. Зайцева, Д. Д. Гурова, Т. В. Каптюх в монографії [2, с. 119-176] аналізують зміни питомої ваги ринку ГРГ у світовому ВВП, досліджують головні тенденції в сучасних подорожах, які виникли після пандемії COVID-19. С. Е. Баженова, Ю. Ю. Пологовська, І. Г. Канцур [3] досліджують ГРГ в умовах пандемічних обмежень та воєнного стану. О. Б. Моргулець у статті [4] з'ясовує негативні наслідки війни для галузі та проблеми, що виникли через застарілі інституційні чинники. О. Б. Моргулець та О. В. Нищенко [5] розглядають фактори впливу на ГРГ та здійснюють аналіз основних економічних показників розвитку галузі в довоєнний період.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Наразі існує значна кількість наукових публікацій з цієї проблеми, але залишається потреба в комплексному макроекономічному аналізі ГРГ та прогнозуванні показників його розвитку.

Мета статті. Аналіз стану й розвитку готельно-ресторанного господарства в Україні за останні 10 років та побудова прогнозу його обсягів реалізації.

Виклад основного матеріалу. Для об'єктивного аналізу та прогнозування розвитку готельно-ресторанного господарства передусім необхідно з'ясувати сутність та взаємозв'язок таких понять, як «готельно-ресторанне господарство», «індустрія туризму» та «індустрія гостинності», бо серед науковців існують різні погляди щодо цього.

У сучасній українській науковій та публіцистичній літературі дедалі частіше використовується термін «індустрія гостинності», яке є для нас відносно новим, хоча в закордонній практиці цей термін використовується достатньо давно. Це пов'язано з тим, що розвинуті ринкові економіки вже довгий час орієнтуються на задоволення потреб споживачів під час конкурентної боротьби.

Як зазначено в джерелі [6], у зарубіжній практиці термін «hospitality industry» використовується з 1960 року. Світова індустрія гостинності оцінювалася в 1960 році приблизно в 3 млрд дол., у 1990 році понад 25 млрд дол., а на сьогодні це 500 млрд дол. та 4,5 млн робочих місць [6]. У перекладі з латинської (industria) – діяльність, з англійської (industry) – промисловість, «hospitality» – гостинність.

Щоб визначити співвідношення між готельно-ресторанним бізнесом, індустрією гостинності та індустрією туризму, проаналізуємо відомі наукові концепції з цієї проблеми. Такі науковці, як І. Демчук, Г. М. Тарасюк, В. І. Каленська та В. М. Гакова у своїх працях [7; 1, с. 56] ґрунтовно дослідили це питання і дійшли висновку, що нині є два наукові підходи до визначення належності готельно-ресторанного господарства, яке виражене у співвідношенні між індустріями туризму та гостинності.

Автори першого підходу, а саме Л. Ваген, Г. Вишневська, І. Комарницький, вважають, що індустрія гостинності є частиною туризму та відповідає за розміщення і харчування туристів, вона також включає в себе галузі, діяльність яких пов'язана з розважальними заходами [7].

Автори іншого підходу, а саме Дж. Р. Уокер, Н. О. П'ятницька, Г. Я. Круль, Л. І. Демчук, Г. М. Тарасюк, В. І. Каленська, М. В. Гакова вважають, що індустрія гостинності об'єднує туризм, ресторанний і готельний бізнес, відпочинок, розваги тощо [1, с. 56; 7].

Попри це, багато авторів ототожнюють поняття «індустрія гостинності» та «туристична індустрія», а належність готельно-ресторанного господарства до цих індустрій є дискусійним питанням. Це ускладнює вирішення і теоретичних, і практичних питань, зокрема формування статистичної звітності підприємств та можливості її порівняння з міжнародними даними.

Ми є прибічниками другого підходу, бо, на наше переконання, поняття «гостинності» є більш широким, ніж поняття «туризм». Туризм стосується організації туристичних поїздок, а гостинність об'єднує споріднені галузі економіки, що обслуговують людей, базуючись на принципі гостинності. Послугами гостинності, крім цього, користуються ще й місцеві жителі, а не лише туристи.

Як зазначено в роботі [7], багато вчених, які вивчають індустрію гостинності, погоджуються, що готелі та ресторани становлять її основу. Спеціалісти навіть використовують професійний термін «HoReCa», що означає індустрію гостинності (громадське харчування та готельне господарство) і походить від перших двох літер слів Hotel, Restaurant, Café/Catering.

У США індустрія гостинності вважається другим за значенням роботодавцем, що надає робочі місця для більше як 10 млн людей. У багатьох високорозвинених країнах світу, таких як Італія, Франція, Швейцарія, Австрія це найважливіша галузь економіки [7].

Індустрія гостинності є важливим сектором і для розвитку економіки України, зокрема, розвиток туристичної індустрії та готельно-ресторанного бізнесу, які можуть стати однією із ключових галузей економіки нашої країни та мають великі перспективи для розвитку після закінчення війни [4]. Це зумовлено, по-перше, специфічними особливостями нашої держави (вигідне місце розташування в центрі Європи, гарна природа, неповторна культура, безліч пам'яток архітектури), а також загальносвітовими тенденціями економічного розвитку.

Як стверджують експерти зі школи бізнесу гостинності ENL insights Швейцарія [8], індустрія гостинності відновилася у 2024 році та досягла майже допандемічного рівня подорожей та покращення всіх показників (заповненості, щоденних ставок, прибутковості). Ці процеси відкривають нову еру, що пов'язана зі зростанням та інноваціями. Це підтверджують та надають експертам підстави оптимістично дивитися в майбутнє такі дані: у 2024 році світовий ринок гостинності зріс на 4,9 трлн дол. США, та становив 11,1 трлн дол. США, що становило 10 % світового ВВП. Очікується, що в період з 2022-2032 роки сектор подорожей та туризму буде зростати в середньому на 5,8 % в рік, що перевищить прогнозований ріст світової економіки у 2,7 % за той же період [8].

Ми погоджуємося з думкою автора [1], що ці тенденції зумовлені такими факторами: збільшенням попиту на відпочинок після пандемії, зростанням ділових поїздок та повторним відкриттям світу для китайських туристів. Також збільшення попиту населення на гостинно-туристичні послуги викликано зростанням доходів населення в розвинутих країнах, зміною стилю життя, стрімким розвитком комфортабельного транспорту та нових технологій.

Для потреб нашого подальшого дослідження необхідно чітко визначити, які види економічної діяльності ми будемо включати до готельно-ресторанного господарства. Проаналізувавши коди видів економічної діяльності в Україні (КВЕД 2010) [9], вважаємо, що до ГРБ належать такі види діяльності (табл. 1).

До основних макроекономічних показників розвитку готельно-ресторанного господарства слід віднести такі: кількість функціонуючих суб'єктів, питома вага послуг готельно-ресторанного господарства у структурі ВВП, обсяг реалізованих послуг та рентабельність.

Таблиця 1

Види діяльності за КВЕД, що належать до готельно-ресторанного господарства

Назва	Вид діяльності
Секція І	Тимчасове розміщування й організація харчування
Розділ 55	Тимчасове розміщування
Група 55.1	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
Група 55.2	Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання
Група 55.3	Надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів
Група 55.9	Діяльність інших засобів тимчасового розміщування
Розділ 56	Діяльність із забезпечення стравами та напоями
Група 56.1	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Група 56.2	Постачання готових страв
Група 56.3	Обслуговування напоями

Джерело: виділено авторами на основі аналізу джерела [9].

Кількість суб'єктів господарювання задіяних в готельно-ресторанному бізнесі в Україні за останнє десятиріччя розвивалася нерівномірно – з табл. 2 ми бачимо, що в різні роки вона то збільшувалася, то зменшувалася. Максимальна кількість суб'єктів ГРГ спостерігалася в Україні у 2020 році та становила 71 748 одиниць. Загалом за проаналізований період ця кількість зростає в порівнянні з 2013 роком майже на 30 % і у 2023 році становила 67 318 одиниць.

Таблиця 2

Кількість суб'єктів господарювання в ГРБ

Рік	Усього, одиниць	Підприємства, одиниць	ФОП, одиниць	Питома вага підприємств, %	Питома вага ФОПів, %	Темпи приросту кількості всіх суб'єктів господарювання до попереднього року, %	Темпи приросту кількості всіх суб'єктів господарювання до базового 2013 року, %
2013	52077	10096	41981	19,39	80,61	-	-
2014	57553	7885	49668	13,70	86,30	10,52	10,52
2015	58436	7700	50736	13,18	86,82	1,53	12,21
2016	57696	6544	51152	11,34	88,66	-1,27	10,79
2017	57578	7285	50293	12,65	87,35	-0,20	10,56
2018	61761	7535	54226	12,20	87,80	7,26	18,60
2019	69689	7885	61804	11,31	88,69	12,84	33,82
2020	71748	7697	64051	10,73	89,27	2,95	37,77
2021	69775	7560	62215	10,83	89,17	-2,75	33,98
2022	57734	4805	52929	8,32	91,68	-17,26	10,86
2023	67318	5628	61690	8,36	91,64	16,60	29,27

Джерело: розраховано авторами на основі джерела [10].

Як видно з рис. 1, найбільше скорочення суб'єктів ГРБ відбулося у 2021 та 2022 роках відповідно на 2,5 та 17,3 %, що пов'язано, на нашу думку, із загрозою та з військовою агресією з боку росії. Найбільше зростання надавачів готельно-ресторанних послуг спостерігаємо у 2019 році на 13 % як загальносвітову тенденцію та у 2023 році на 17 % після часткової адаптації бізнесу до воєнних умов.



Рис. 1. Кількість суб'єктів господарювання ГРГ та темпи їх приросту у 2013-2023 роках

Джерело: побудовано авторами на основі табл. 2.

Якщо проаналізувати структуру суб'єктів господарювання, які надають послуги в ГРГ, то ми бачимо чітку тенденцію до зростання питомої ваги фізичних осіб-підприємців з 80,6 % у 2013 році до 91,64 % у 2023 році (рис. 2). Це свідчить про розвиток малого бізнесу в цьому секторі економіки, що є позитивною тенденцією, бо збільшує рівень конкуренції та різноманіття пропонованих послуг, сприяє розвитку місцевих бюджетів та зайнятості.

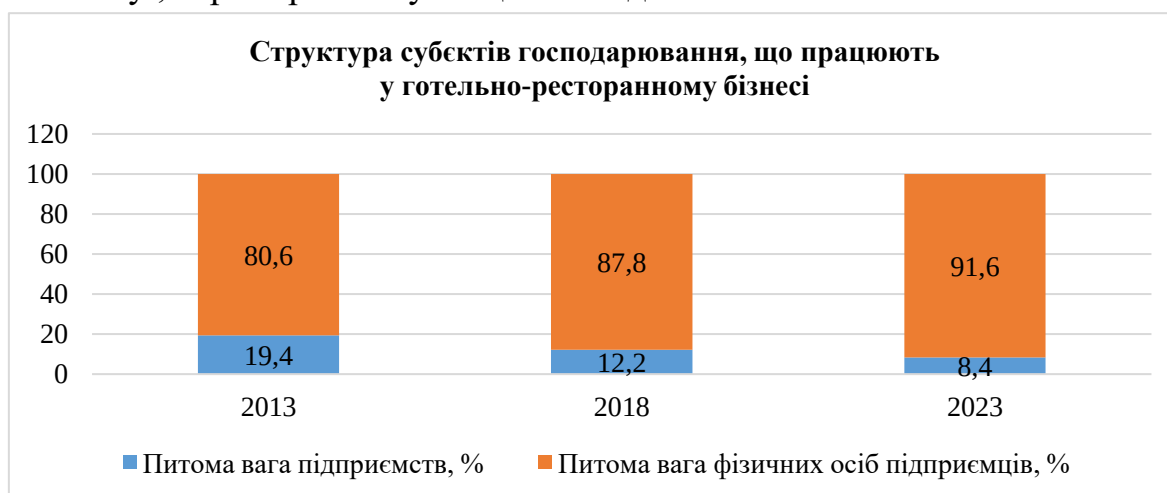


Рис. 2. Структура суб'єктів господарювання, що працюють у готельно-ресторанному бізнесі

Джерело: побудовано авторами на основі табл. 2.

Питома вага ГРГ України у структурі ВВП у 2013-2024 роках (табл. 3) становить незначний відсоток у порівнянні зі світовим показником і коливається в межах від 0,57 до 0,9 % ВВП. На наш погляд, це зумовлено:

1) низьким рівнем доходів більшості населення та відповідно низькою питоною вагою витрат на готельно-ресторанні послуги у структурі витрат населення [11] (у 2021 році нульові витрати на готельно-ресторанні послуги мали: мешканці великих міст – 50 %, малих міст – 69 % та сільських територій – 80 %);

2) початком військових дій на території України (різкий спад у 2014-2015 та 2022 роках);

3) світовою пандемією COVID-19 (спад у 2020 році).

Найбільшу питому вагу у ВВП України готельно-ресторанний бізнес займав у 2021 році, у період до повномасштабної агресії, коли відновився після пандемії та становив 0,9 % ВВП (табл. 3). Ми бачимо, що цей сектор економіки має ще значний потенціал до зростання, як показує загальносвітова практика.

Таблиця 3

Питома вага ГРГ у ВВП України та темпи його приросту

Рік	Тимчасове розмішування й організація харчування у фактичних цінах, млн грн.	Темпи приросту реалізації послуг з тимчасового розміщення й організації харчування до попереднього періоду, %	ВВП України, у фактичних цінах, млн грн	Питома вага готельно-ресторанного бізнесу в ВВП України, %
2013	10 150	-	1 465 198	0,69
2014	9 927	-2,2	1 586 915	0,63
2015	11 946	20,3	1 988 544	0,60
2016	15 551	30,2	2 385 367	0,65
2017	18 727	20,4	2 981 227	0,63
2018	25 112	34,1	3 560 302	0,71
2019	35 311	40,6	3 977 198	0,89
2020	30 834	-12,7	4 222 026	0,73
2021	49 166	59,5	5 450 849	0,90
2022	30057	-38,9	5239114	0,57
2023	42448	41,2	6627961	0,64
2024	51540	21,4	7658659	0,67

Джерело: розраховано авторами на основі даних Держкомстату України.

На рис. 3 бачимо рентабельність від операційної діяльності підприємств України. Видно, що в період 2010 до 2013 включно рентабельність у ГРГ була нижчою, ніж у середньому по економіці. У 2014 році з початком анексії Криму відбулося скорочення середнього рівня рентабельності підп-

риємств в Україні до - 4 %, а ГРГ відреагувало набагато сильніше – там рентабельність впала до - 26 % за рік. Схожу ситуацію ми бачимо й у 2022 році. Отже, можна зробити висновок, що ГРГ більш чутливе до впливу зовнішніх факторів, таких як політична та безпекова ситуація в країні, ніж інші сфери господарювання. Після першого потрясіння у 2014 році ГРБ відновлювався достатньо довго – 3-4 роки й тільки у 2017 році наздогнав за рівнем прибутковості інші підприємства. Після COVID-19 це відновлення було швидшим, за рік вже у 2021 році було досягнуто середньої рентабельності по економіці. Після початку війни також бачимо швидку адаптацію ГРБ до нових умов – уже у 2023 році рівень рентабельності операційної діяльності був вищим, ніж середній по економіці України.



Рис. 3. Рівень рентабельності підприємств у 2010-2023 роках, %
Джерело: розраховано авторами на основі джерела [10].

Спрогнозуємо подальший розвиток готельно-ресторанного бізнесу та зміни майбутніх обсягів реалізації його послуг на найближчі 10 років. Для цього з'ясуємо сутність поняття «прогнозування» і які етапи та методи використовують при розробці прогнозу.

У роботі [12] зазначено, що макроекономічне прогнозування – це процес розроблення прогнозів розвитку національної економіки, що ґрунтується на науковому пізнанні економічних явищ і використанні всієї сукупності методів, засобів і можливостей прогностики. А автор джерела [13] зауважує, що макроекономічний прогноз — це виявлення та аналіз закономірностей і тенденцій розвитку національної економіки, передбачення змін у ньому і створення наукової бази для економічної політики та державного регулювання економіки.

Прогнозування можна здійснювати на основі використання певних сценаріїв щодо розвитку подій (табл. 4) і залежно від цього можливо отримати різні результати. Прогнозування при цьому має на меті створити інформаційну базу для вибору шляху оптимального розвитку. Прогноз не лише розкриває позитивні і негативні об'єктивні тенденції розвитку для передбачення майбутнього стану, але і є інформаційним джерелом для прийняття управлінських рішень.

Таблиця 4

Характеристика сценаріїв розвитку подій при прогнозуванні

Назва сценарію	Характеристика сценарію
Оптимістичний сценарій	Передбачає, що виконуються всі умови прогнозування
Реалістичний сценарій	Передбачає, що будуть виконані лише частини з найбільш можливих умов прогнозування
Песимістичний сценарій	Показує, що буде, якщо існуючі тенденції не змінювати.

Джерело: розроблено авторами на основі аналізу джерела [14].

Отже, до завдань прогнозування входить не лише оцінювання очікуваних результатів розвитку економічної системи на підставі виявлення тенденцій, але й визначення перспективних, довгострокових цілей розвитку і шляхів досягнення такої мети в часі [14].

При розробці прогнозу важливо правильно обрати відповідні методи та прийоми. Більшість науковців вважають, що методи прогнозування – це сукупність прийомів і способів мислення, які дають можливість, аналізуючи ретроспективні дані і їхні зміни, вивести твердження щодо майбутнього розвитку об'єкта з певною вірогідністю. Проте на цей час немає єдиної думки щодо переліку та класифікації методів прогнозування. Найчастіше для розробки прогнозів використовуються такі групи методів: метод часових рядів, економетричні моделі, методи експертних оцінок, балансовий метод тощо.

При цьому ефективність майбутнього прогнозу буде залежати від того як дотримано послідовність етапів прогнозування:

1 етап – визначення мети прогнозування (метою нашого прогнозування є прогнозування обсягів реалізації послуг ГРГ);

2 етап – вибираємо об'єкт, що підлягає перспективній оцінці (об'єктом прогнозування у нас виступає обсяг реалізованих послуг ГРГ);

3 етап – оцінювання інформаційної бази прогнозування (для прогнозування за основу ми взяли дані Держкомстату, які є надійними);

4 етап – аналіз та вибір методу прогнозування (ми будемо використовувати метод часових рядів);

5 етап – розробка прогнозних моделей (прогнозу модель побудуємо у вигляді діаграми);

6 етап – реалізація отриманих результатів на практиці (ухвалення практичних рішень та розробка планів для покращення ситуації).

На основі даних табл. 3, другий стовпчик і з допомогою програми Excel побудуємо прогноз обсягів реалізації готельно-ресторанних послуг на найближчі 10 років.

За реалістичним сценарієм обсяг реалізованих послуг ГРГ зросте у 2034 році до 87 млн грн, або на 70 % в порівнянні з 2024 роком, а за оптимістичним взагалі на 117 % і буде становити 111 млн грн. При дотриманні найгіршого сценарію розвитку подій у наступні 10 років обсяг реалізації послуг ГРБ зросте лише 20 % (рис. 4).



Рис. 4. Прогноз реалізації послуг у ГРБ з 2013-2034 роки

Джерело: побудовано авторами в Excel на основі даних таблиці 3.

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження дало можливість сформулювати такі висновки.

На наш погляд, готельно-ресторанне господарство є основною складовою індустрії гостинності. Воно відіграє дуже важливу роль в економіці сучасних розвинутих країн, і у структурі світового ВВП його розмір становить на сьогодні близько 10 %. Питома вага готельно-ресторанного господарства України в структурі ВВП становить незначний відсоток у порівнянні зі світовим показником. Це пов'язано з низьким рівнем доходів більшості населення та відповідно низькою питомою вагою витрат на готельно-ресторанні послуги у структурі витрат населення, світовою пандемією COVID-19 та початком воєнних дій на території України.

Кількість суб'єктів господарювання, задіяних у готельно-ресторанному бізнесі, за останнє десятиріччя розвивалася не рівномірно, найбільше скорочення відбулося у 2021-2022 роках, що пов'язано, на нашу думку, із загрозою та з військовою агресією з боку росії, а найбільше зростання спостерігаємо у 2019 році, як загальносвітова тенденція, та у 2023 році після часткової адаптації бізнесу до воєнних умов. Щодо рентабельності ГРГ слід зазначити, що у 2010-2013 роках вона була нижчою за середню по економіці, а в кризові 2014, 2022 роки ГРГ було набагато збитковішим, ніж інші сфери

діяльності. Тож робимо висновок, що ГРГ більш чутливе до впливу зовнішніх факторів, таких як політична та безпекова ситуація в країні, ніж інші сфери господарювання. Переживши багато кризових подій (анексію Криму, COVID-19) ГРГ навчилося швидше адаптуватися до нових умов і вже через рік після початку повномасштабної війни у 2023 році рівень його рентабельності став вищим за середній по економіці України.

Побудований прогноз показав, що готельно-ресторанний бізнес є важливим сектором розвитку економіки України, який може стати однією із ключових сфер нашої економіки та має великі перспективи для розвитку.

Список використаних джерел

1. Гакова М. В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка / М. В. Гакова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. – Випуск 13, частина 1. – С. 55-60.
2. Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства: монографія / за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. – 202 с.
3. Баженова С. Е. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення / С. Е. Баженова, Ю. Ю. Пологовська, І. Г. Канцур // Економіка та суспільство. – 2022. – № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>.
4. Моргулець О. Б. Інституційні чинники та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу України / О. Б. Моргулець, М. Р. Коробкіна, П. В. Вофсі // Економіка та суспільство. – 2023. – № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-62>.
5. Моргулець О. Б. Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період / О. Б. Моргулець // Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. – 2023. – № 8. – С. 88-96.
6. Evolution of hospitality industry [Electronic resource]. – Accessed of mode: <https://www.rdaep.com/blogs/evolution-hospitality-industry/>.
7. Демчук Л. І. Індустрія гостинності: до визначення понять / Л. І. Демчук, Г. М. Тарасюк, В. П. Каленська // Економіка та суспільство. – 2024. – № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-89>.
8. Key Hospitality Data & Industry Statistics to Watch for 2025 [Electronic resource]. – Accessed of mode: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-statistics>.
9. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html.
10. Статистичні дані 2013-2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
11. Шиян Д. В. Особливості формування попиту на готельно-ресторанні послуги в передвоєнний період в Україні [Електронний ресурс] / Д. В. Шиян. – Режим доступу: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/44155/1/tezy-dop-conf-02-11-23-38-39.pdf>.
12. Шумська С. С. Макроекономічне прогнозування : навч. посіб. у 2-х ч. / С. С. Шумська. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2015. – Ч. 1. – 176 с.
13. Євдокімова О. М. Конспект лекцій з дисципліни «Макроекономічне прогнозування» [Електронний ресурс] / О. М. Євдокімова ; Одеська державна академія будівництва і архітектури. – Режим доступу: <http://ep-ogasa.od.ua/%d0%bc%d0%b5%d1%82%d0%be%d0%b4%d0%b8%d1%87%d0%bd%d1%96-%d0%b2%d0%ba%d0%b0%d0%b7%d1%96%d0%b2%d0%ba%d0%b8>.
14. Юнацький М. О. Огляд сучасних методів прогнозування фінансового стану підприємства [Електронний ресурс] / М. О. Юнацький // Ефективна економіка. – 2018. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6232>.

References

1. Hakova, M. V. (2017). Upravlinnia pidpriemstvamy hotelno-restorannoho hospodarstva: sutnist ta spetsyfika [Management of hotel and restaurant enterprises: essence and specifics]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo» - Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 13(1), 55-60.
2. Zaitseva, V. M. (Ed.). (2024). *Innovatsiyni rozvytok turyzmu ta hotelno-restorannoho hospodarstva [Innovative development of tourism and hotel and restaurant industry]*. NU «Zaporizka politehnika».
3. Bazhenova, S. E., Polohovska, Yu. Iu., Kantsur, I. H. (2022). Rozvytok hotelno-restorannoho biznesu v umovakh sohodennia [Development of the hotel and restaurant business in today's conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>.
4. Morhulets, O. B., Korobkina, M. R., Vofsi, P. V. (2023). Instytutysiini chynnyky ta yikh vplyv na rozvytok hotelno-restorannoho biznesu Ukrainy [Institutional factors and their influence on the development of the hotel and restaurant business in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-62>.
5. Morhulets, O. B., Nyshenko, O. V. (2023). Hotelno-restoranni biznes Ukrainy u dovoiennyi, voiennyi ta pisliavoiennnyi period [Hotel and restaurant business of Ukraine in the pre-war, war and post-war period]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi - Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*, (8), 88-96.
6. Evolution of hospitality industry. (2025, March 31). Website company Russel and Dawson Inc. <https://www.rdaep.com/blogs/evolution-hospitality-industry>.
7. Demchuk, L. I., Tarasiuk, H. M., Kalenska, V. P. (2024). Industriia hostynnosti: do vyznachennia poniat [Hospitality Industry: Towards a Definition of Concepts]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-89>.
8. Key Hospitality Data & Industry Statistics to Watch for 2025. (b. d.). Website of the EHL Switzerland Hospitality Business School. <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-statistics>.
9. Klasyfikatsiia vydiv ekonomichnoi diialnosti (KVED-2010) [Classification of Economic Activities]. (n.d.). *Sait Derzhavnoho komitetu statystyky Ukrainy – Website of the State Statistics Committee of Ukraine*. https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html.
10. Statystychni dani 2013-2024 [Statistical data]. (n.d.). *Sait Derzhavnoho komitetu statystyky Ukrainy – Website of the State Statistics Committee of Ukraine*. <https://www.ukrstat.gov.ua>.
11. Shyian, D. V. (n.d.). *Osoblyvosti formuvannia popytu na hotelno-restoranni posluhy v peredvoiennyi period v Ukraini [Peculiarities of the formation of demand for hotel and restaurant services in the pre-war period in Ukraine]*. <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/44155/1/tezy-dop-conf-02-11-23-38-39.pdf>.
12. Shumska, S. S. (2015). *Makroekonomichne prohnozuvannia [Macroeconomic forecasting]*. (Vol. 1). Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademiia».
13. Yevdokimova, O. M. (b. d.). Konspekt lektsii z dystsypliny «Makroekonomichne prohnozuvannia» [Lectures on macroeconomic forecasting]. <http://ep-ogasa.od.ua/%d0%bc%d0%b5%d1%82%d0%be%d0%b4%d0%b8%d1%87%d0%bd%d1%96-%d0%b2%d0%ba%d0%b0%d0%b7%d1%96%d0%b2%d0%ba%d0%b8>.
14. Yunatskyi, M. O. (2018). Ohliad suchasnykh metodiv prohnozuvannia finansovoho stanu pidpriemstva [Overview of modern methods of forecasting the financial condition of an enterprise]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (4). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6232>.

Отримано 29.04.2025

UDC 330.101.541:338.2]:640.412:640.432(477)

Maryna Nak

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor of Department Mathematics

T. H. Shevchenko National University «Chernihiv Colehium» (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: marisha16091076@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3775-8141>**Olha Shevchenko**

PhD in Economics, Associate Professor of Department Mathematics

T. H. Shevchenko National University «Chernihiv Colehium» (Chernihiv, Ukraine)

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

PhD in Economics, Associate Professor of Department of Economics and Management

T.H. Shevchenko National University «Chernihiv Colehium» (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: mehlarisa@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4418-7036>**ANALYSIS AND FORECASTING OF MACROECONOMIC
INDICATORS OF THE DEVELOPMENT
OF THE HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY IN UKRAINE**

The article deals with scientific approaches to the relation of hotel and restaurant business with the hospitality and tourism industry. The development of the hotel and restaurant industry (HRI) as a basic element of the hospitality industry in Ukraine over the past ten years is analyzed. The definition of the essence of the concept of "hospitality industry" and its structure is given, and the level of its development in the world economy is considered. The forecasts of scientists regarding the development of the global hospitality market in the near future are researched and the factors that determine this are analyzed.

The trends in the development of the hotel and restaurant industry in Ukraine in modern conditions are revealed and summarized. The main macroeconomic indicators, the ones of the development of the hospitality industry are presented and their dynamics over the past 10 years is analyzed. It is shown that the volume of hotel and restaurant services accounts for a small percentage of Ukraine's GDP compared to the world indicator, and this is due to the low income level of the majority of Ukrainians, the global pandemic, and the beginning of the war in Ukraine. But despite the unfavorable conditions, a positive trend towards increasing in the proportion of individual entrepreneurs in the hotel and restaurant business entities has been observed. It is concluded that the HRI is very sensitive to the influence of external factors, such as the political and security situation in the country, as evidenced by a significant reduction in profitability in this area of activity compared to the average indicators in the economy. It has also been observed that the HRI is adaptive and recovers more quickly after each subsequent crisis. The forecast compiled during the research showed that even under the worst-case scenario, the volume of HRI services sold in the next 10 years will increase by 20 % compared to the current situation.

Keywords: *hospitality industry; hotel and restaurant industry; development indicators; macro forecasting; forecasting methods.*

Table: 4. Fig.: 4. References: 14.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-109-118](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-109-118)

УДК 338.439.02-043.2:94(477)

JEL Classification: L60; M21; O10; R12

Наталія Тимофіївна Шадура-Никипорець

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: nikiporetc@ukr.net. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7990-0105>

ResearcherID: [H-1176-2016](https://orcid.org/0000-0001-7990-0105)

Олександр Геннадійович Матвієнко

студент гр. АСД051-22,

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: matvienkos95@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2162-3583>

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ЕКОНОМІЧНІ ПАРАМЕТРИ РОЗВИТКУ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Харчова промисловість традиційно є однією з провідних і соціально значущих галузей економіки України. Сучасний трансформаційний етап її функціонування потребує вивчення змін, що характеризують поточний період розвитку цієї сфери – динаміки виробництва, структурних змін, регіональних особливостей, ефективності діяльності. Це дослідження присвячено аналітичному аналізу розвитку харчової промисловості України та оцінці впливу на ключові параметри її функціонування військової агресії. Результати дослідження демонструють, що харчова промисловість виявляє значну стійкість функціонування в умовах викликів військової агресії, зберігаючи темпи свого зростання та вдало адаптуючись до змін середовища.

Ключові слова: харчова промисловість; масштаби виробництва; виробіток; регіональна структура, воєнні виклики.

Рис.: 3. Табл.: 2. Бібл.: 10.

Постановка завдання. Харчова промисловість України є однією з ключових галузей економіки, оскільки виконує вагомий роль у вирішенні різномасштабних завдань – забезпечує продовольчу безпеку країни, створює значну кількість робочих місць, формує вагомий частку експортних надходжень, продукує товари з вагомою доданою вартістю, сприяє розвитку суміжних видів діяльності. У період 2014-2024 років галузь зазнала впливу економічних коливань, пандемії COVID-19, повномасштабної війни та змін у євроінтеграційних процесах, що зумовлює потребу в комплексному аналізі її розвитку, дослідженні ключових економічних індикаторів, виявленні проблем та розробці рекомендацій щодо адаптації галузі до викликів сучасності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретико-методологічних та практичних аспектів функціонування харчової промисловості України традиційно відносяться до найбільш актуальних. Цим питанням присвячено наукові праці таких вітчизняних дослідників, як О. В. Бокій, М. П. Бутко [1], С. І. Бегун [9], О. М. Варченко [2], І. О. Герасименко [2], Б. М. Данилишин, Л. В. Дейнеко, О. В. Коваленко [6], Д. Ф. Крисанов [2], Г. П. Лисенко [6], Р. П. Мудрак, К. О. Прокопенко [10], П. Т. Саблук, М. П. Сичевський [8], А. О. Ульяницький [9], Л. Г. Чернюк, Л. В. Шостак [9], О. В. Шубравська [10], А. Е. Юзефович [8], Л. О. Яценко та інші.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на значну увагу наукової спільноти до дослідження діяльності харчової промисловості України, сучасний трансформаційний етап її функціонування потребує вивчення змін, що характеризують поточний період розвитку цієї сфери – динаміки виробництва, структурних змін, регіональних особливостей, ефективності діяльності. Особливо важливо дослідити вплив повномасштабного вторгнення на розвиток харчової промисловості, оцінити її адаптаційні можливості та перспективи розвитку.

Мета статті. Метою дослідження є здійснення аналітичного аналізу розвитку харчової промисловості України та оцінка впливу на ключові параметри її функціонування військової агресії.

Виклад основного матеріалу. Харчова промисловість традиційно є однією з провідних і соціально значущих галузей економіки України. В умовах війни, що триває, та глобальних змін на продовольчих ринках, ця галузь залишається опорою стабільності та потенціалом для подальшого економічного зростання нашої країни. Так, у 2023 р. обсяг реалізованої продукції харчової промисловості України становив 892,7 млрд грн, що на 23,8 % більше, ніж у 2022 р., галузь забезпечила 20,3 % промислового та 6,35 % загальнонаціонального виробництва, 4,08 % зайнятих працівників були залучені до роботи на харчовому виробництві, 25,7 % продукції галузі реалізувалась за межами країни, що свідчить про вагомість та роль галузі в економіці країни.

Протягом останнього десятиліття харчова промисловість України демонструє усталену тенденцію до нарощення обсягів реалізованої продукції (рис. 1), що описується степеневою функцією $Q_{\text{ХП}} = 228,96 \cdot t^{0,5338}$. Це вказує, що для харчової промисловості України характерно зростання обсягу реалізації продукції у вартісному виразі в часі (коефіцієнт еластичності випуску за часом становить 0,53). Варто відзначити, що військова агресія негативно вплинула на масштаби діяльності галузі, спричинивши скорочення обсягів реалізації у 2022 р. на 14,4 %, однак уже у 2023 р. харчова промисловість спромоглась перевищити довоєнний рівень на 5,94 %. Галузева динаміка виявилась кращою, порівняно зі зміною масштабів національної економіки: так, у 2022 р. загальні обсяги реалізації продукції країни зменшились на 24,6 %, подальше зростання обсягів у 2023 р. все ж не дозволило досягти рівня 2021 р. і відставання становило – 7,8 % [3].

Якщо ж проаналізувати динаміку обсягів продукції харчової промисловості в натуральному виразі (рис. 1), то спостерігається гірша ситуація – без урахування цінового фактору у 2023 р. галузь збільшила кількість продукції лише на 15,6 %, однак враховуючи падіння на 21,6 % у 2022 р., галузі не вдалось досягти довоєнного рівня 2021 р. (відставання склало – 9,4 %). Однак галузева динаміка виявилась кращою порівняно із загальнопромисловими тенденціями: так у 2022 р. кількість промислової продукції країни зменшилась на 36,7 %, подальше зростання обсягів у 2023 р. на 6,8 % виявилось недостатнім для відновлення довоєнного рівня (відставання у 2023 р. порівняно із 2021 р. становило – 32,4 %) [3].

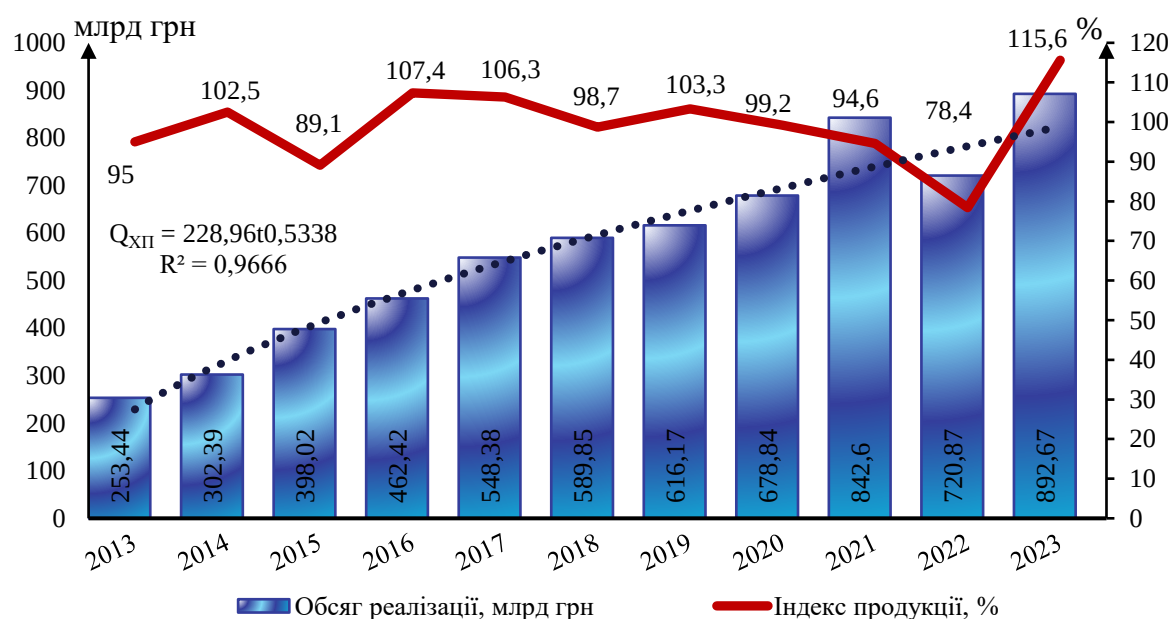


Рис. 1. Динаміка вартості та індексу реалізованої продукції харчової промисловості України у 2013-2023 рр.

Джерело: складено авторами на основі [3].

На фоні більшого скорочення масштабів національної господарської системи загалом та промислового виробництва зокрема, протягом 2022-2023 рр. вагомість харчової сфери посилилась. Якщо у 2021 р. на її частку приходилось 18 % обсягів реалізації промислової продукції та 5,53 % національного виробництва України, то у 2022 р. уже 18,7 та 6,28 % відповідно, а у 2023 р. – 20,3 та 6,35 %. Можемо дійти висновків, що харчова промисловість продемонструвала значну стійкість функціонування в умовах викликів військової агресії.

Зміна обсягів виробництва будь-якого виробника напряму пов'язана із кількістю та якістю використання його ресурсів, тому доречно дослідити тенденції зміни ключового показника ефективності використання трудових ресурсів – виробітку одного працівника. Протягом 2013-2023 рр. для харчової промисловості України характерна усталена тенденція до зростання продуктивності праці (рис. 2), яка описується степеневою функцією $V_{ХП} = 0,5348 \cdot t^{0,6461}$ (коефіцієнт еластичності виробітку за часом становить 0,646). Приріст виробітку працівників харчової сфери є результатом поєднання впливу двох факторів: як збільшення обсягу продукції, так і зменшення кількості працівників.

Якщо провести порівняльний аналіз продуктивності праці харчової промисловості з показниками по економіці загалом, то можна відзначити, що для галузі традиційно притаманний вищий, ніж середньонаціональний рівень виробітку (рис. 2). Однак повномасштабна війна вплинула на динаміку їх співвідношення. До 2021 р. виявлялась тенденція до вирівнювання

(коефіцієнт галузевого випередження знижувався): у 2014 р. галузевий рівень виробітку перевищував середній по економіці у 1,53 раза, у 2020 р. у 1,49 раза, а у 2021 р. у 1,4 раза. З 2022 р. розрив почав посилюватись: коефіцієнт галузевого випередження за рівнем продуктивності праці зріс до 1,55 у 2022 р., а у 2023 р. – до 1,58.

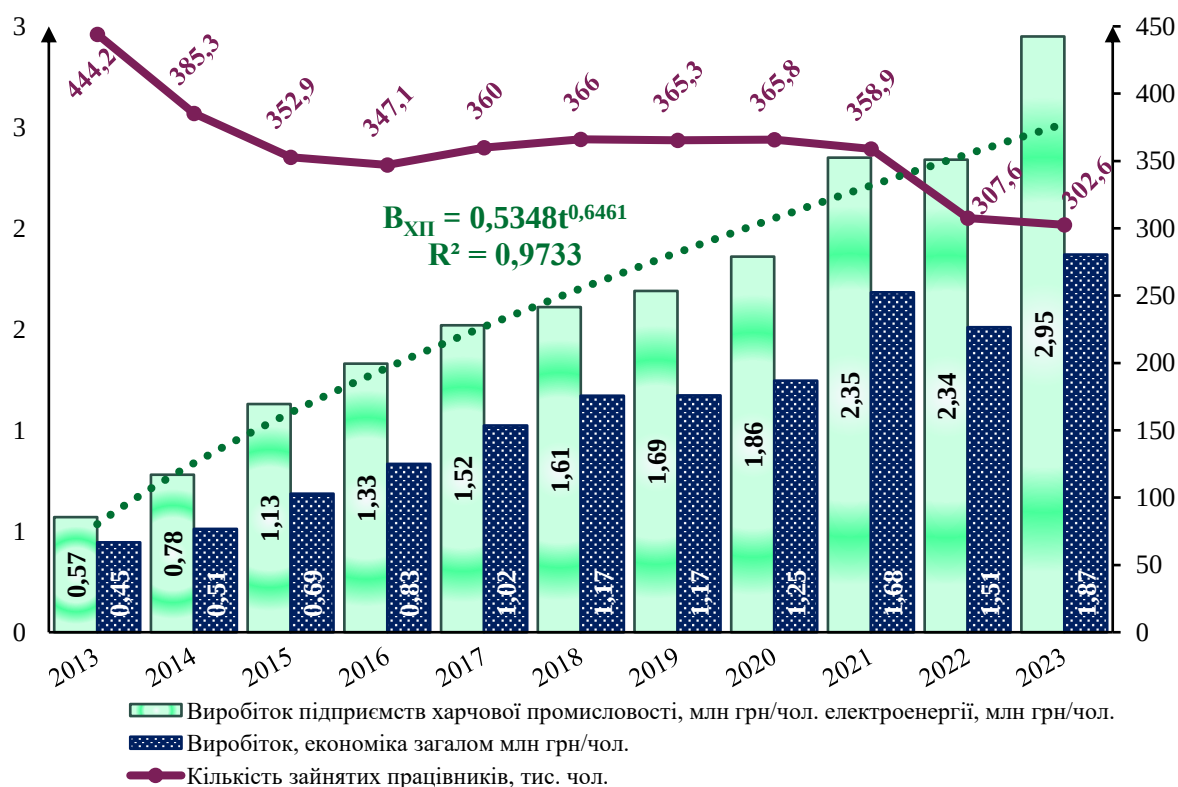


Рис. 2. Динаміка продуктивності праці у харчовій промисловості України та економіці загалом у 2013-2023 рр.

Джерело: складено авторами на основі [3].

Подібну ситуацію можна спостерігати і при аналізі узагальнюючих показників ефективності діяльності харчової промисловості – у 2023 р. частка прибуткових підприємств галузі (72,2 %) та рівень операційної рентабельності (8,6 %) є вищими, ніж для економіки загалом (71,1 та 8,0 % відповідно) [3]. Отже, підприємства харчової промисловості України демонструють наявність дієвих адаптаційних механізмів, які дозволяють їм ефективно функціонувати в умовах мінливого середовища і нівелювати його негативні впливи.

Іще одним важливим аспектом діяльності харчової промисловості України є її товарна структура. Традиційно основна частка реалізованої продукції припадає на харчові продукти (79,5-79,7 %), а найменша – на тютюнові вироби (9,0-9,3 %). Аналіз структурних змін (рис. 3) демонструє, що внаслідок військової агресії частка харчових продуктів зросла (до 85,65 % у 2023 р.) замістивши виробництво тютюнових виробів, частка котрого зменшилась у 2023 р. до 3,02 %.

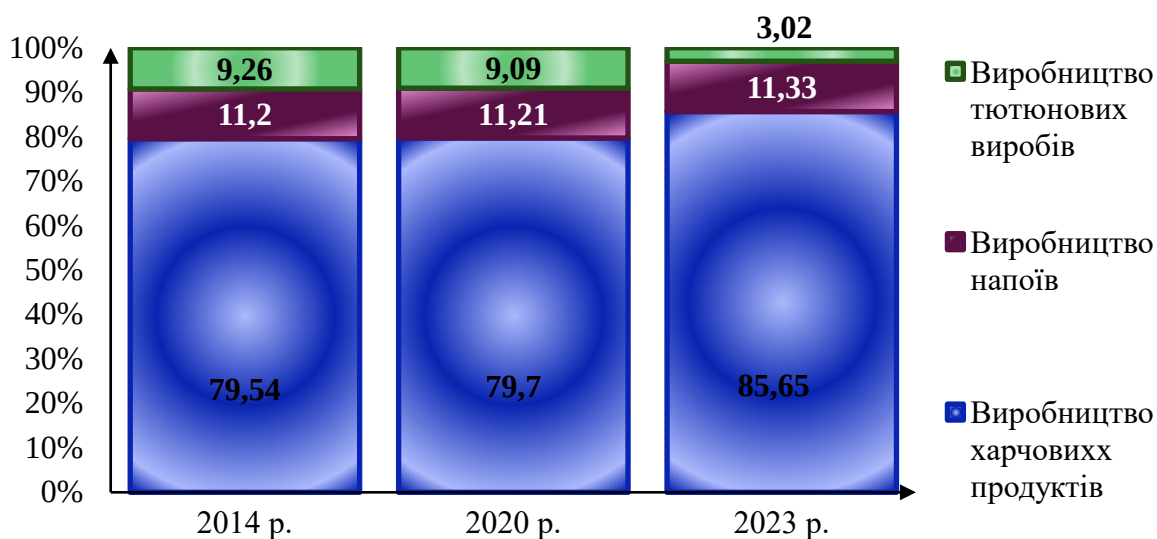


Рис. 3. Зміна структури реалізованої продукції харчової промисловості України

Джерело: складено авторами на основі [3].

Якщо дослідити структурні зрушення обсягів продукції харчової промисловості України за видами діяльності більш детально, то стає очевидним, що події останніх років суттєво вплинули на вагомість окремих виробництв у складі галузі (табл. 1). Виробництво олії та тваринних жирів, котре завжди обіймало провідні позиції за рахунок експортоорієнтованої соняшникової олії (до третини продукції харчової промисловості), втратило у структурі обсягу продукції харчової промисловості у 2023 р. порівняно із 2020 р. 5,42 відсоткового пункту (в.п.), виробництво тютюнових виробів – втратило 6,07 в.п., натомість частка виробництва м'ясопродуктів зросла на 7,56 в.п., хлібопродуктів – на 1,1 в.п., перероблення та консервування фруктів і овочів – 0,96 в.п.

Щоб комплексно оцінити структурні зрушення, що відбулись протягом аналізованого періоду скористаємося інтегральними індексами – інтегральним індексом структурних відмінностей Рябцева та інтегральним коефіцієнтом структурних зрушень Гатєва.

Індекс структурних відмінностей В. Рябцева [4; 7] надає кількісну узагальнену оцінку зміни структури досліджуваної системи, порівнюючи фактичну зміну частки окремих елементів з максимально можливою, та розраховується за формулою:

$$I_p = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (d_{1i} - d_{0i})^2}{\sum_{i=1}^n (d_{1i} + d_{0i})^2}}, \quad (1)$$

де d_{1i}/d_{0i} – частка i -го елементу у поточному/попередньому періоді;
 n – загальна кількість i -их елементів у складі системи.

Таблиця 1

Зміни структури харчової промисловості України за видами діяльності

Вид діяльності	Частка, %			Зміна частки у 2023 р. до, в.п.	
	2014	2020	2023	2014	2020
Виробництво м'яса та м'ясних продуктів	9,63	12,02	19,58	+9,96	+7,56
Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків	1,02	1,68	1,92	+0,90	+0,24
Перероблення та консервування фруктів і овочів	4,70	2,30	3,26	-1,43	+0,96
Виробництво олії та тваринних жирів	28,16	31,30	25,88	-2,29	-5,42
Виробництво молочних продуктів	10,35	9,64	9,67	-0,69	+0,03
Виробництво продуктів борошно-мелно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів	3,18	4,13	4,24	+1,06	+0,12
Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів	6,15	5,05	6,15	0,00	+1,10
Виробництво інших харчових продуктів	14,18	10,92	12,52	-1,66	+1,60
Виробництво готових кормів для тварин	2,17	2,67	2,42	+0,25	-0,25
Виробництво інших напоїв	4,31	3,76	2,98	-1,33	-0,78
Виробництво пива	4,70	4,05	4,06	-0,64	+0,01
Виробництво солоду	0,33	0,28	0,27	-0,05	-0,01
Виробництво безалкогольних напоїв; мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки	1,86	3,13	4,02	+2,16	+0,90
Виробництво тютюнових виробів	9,26	9,09	3,02	-6,24	-6,07
Інтегральний індекс структурних відмінностей Рябцева				0,169	0,150
Інтегральний коефіцієнт структурних зрушень Гатєва				0,236	0,210

Джерело: складено авторами на основі [3].

Коефіцієнт структурних зрушень К. Гатєва надає відносну оцінку інтенсивності структурних зрушень з урахуванням масштабності зміни за окремими структурними компонентами та їхньої вагомості в досліджуваній сукупності та розраховується за формулою [4; 7]:

$$K_{\Gamma} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (d_{1i} - d_{0i})^2}{\sum_{i=1}^n d_{1i}^2 + \sum_{i=1}^n d_{0i}^2}}, \quad (2)$$

Розраховані інтегральні показники демонструють, що структура харчової промисловості України у розрізі видів діяльності у 2023 р. має істотний рівень відмінностей ($K_{\Gamma}^{2023-2014} = 0,169$, $K_{\Gamma}^{2023-2014} = 0,236$) порівняно із 2014 р. і значна частка структурних змін відбулась саме на фоні повномасштабного вторгнення ($K_{\Gamma}^{2023-2020} = 0,15$, $K_{\Gamma}^{2023-2020} = 0,21$). Можна констатувати, що військова агресія виступила фактором інтенсифікації структурних трансформацій.

Аналіз структури регіонального виробництва харчової промисловості України також демонструє істотні трансформації (табл. 2).

Таблиця 2

Зміни регіональної структури харчової промисловості України

Регіон	Частка, %			Зміна частки у 2023 р., в.п.	
	2014	2020	2023	до 2014	до 2020
Вінницька область	3,67	7,10	9,29	+5,62	+2,20
Волинська область	1,35	1,11	1,81	+0,45	+0,69
Дніпропетровська область	6,15	7,95	11,07	+4,92	+3,12
Донецька область	4,92	1,32	0,00	-4,92	-1,33
Житомирська область	1,90	1,53	1,96	+0,06	+0,42
Закарпатська область	0,41	0,33	0,45	+0,05	+0,13
Запорізька область	3,30	3,36	1,86	-1,44	-1,50
Івано-Франківська область	1,70	0,58	0,76	-0,93	+0,18
Київська область	9,35	5,38	7,49	-1,86	+2,11
Кіровоградська область	4,77	2,55	3,71	-1,06	+1,16
Луганська область	0,17	0,14	0,00	-0,	-0,14
Львівська область	4,45	6,38	8,79	+4,34	+2,41
Миколаївська область	2,48	2,85	2,19	-0,28	-0,66
Одеська область	4,90	3,19	3,61	-1,29	+0,43
Полтавська область	6,61	6,24	5,00	-1,61	-1,24
Рівненська область	0,80	1,01	1,67	+0,87	+0,66
Сумська область	1,64	1,75	1,67	+0,03	-0,09
Тернопільська область	2,19	0,98	1,57	-0,62	+0,60
Харківська область	6,13	8,01	3,95	-2,18	-4,06
Херсонська область	1,38	1,23	0,03	-1,35	-1,21
Хмельницька область	1,56	1,69	1,76	+0,19	+0,06
Черкаська область	5,72	6,10	6,80	+1,08	+0,70
Чернівецька область	0,33	0,33	0,67	+0,34	+0,34
Чернігівська область	2,03	1,95	1,97	-0,07	+0,01
м. Київ	22,08	26,93	21,63	-0,46	-5,30

Джерело: складено авторами на основі [3]

Станом на 2014 р. регіональним лідером із виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів було м. Київ, де було сконцентровано 22,08 % національного обсягу продукції галузі (табл. 2). Протягом 2014-2020 рр. вагомість м. Києва в регіональній структурі виробництва харчової промисловості зростала (до 26,93 % у 2020 р.), однак повномасштабне вторгнення та чисельні атаки на столицю, стали причиною релокації зокрема й виробників продовольства, що виявилось у скороченні частки до 21,63 % у 2023 р.

Динаміка регіональної структури харчової промисловості демонструє, що території, наближені до зони активних бойових дій, втрачають частку в національному виробництві (Донецька, Запорізька, Луганська, Одеська, Ха-

рківська, Херсонська). Натомість протягом 2020-2023 рр. збільшили вагомість свого харчового виробництва Вінницька область (+2,2 %), Дніпропетровська область (+3,12 %), Львівська область (+2,41 %).

Розраховані інтегральні показники демонструють, що регіональна структура харчової промисловості України у 2023 р. також має істотний рівень відмінностей ($K_p^{2023-2014} = 0,184$, $K_r^{2023-2014} = 0,256$) порівняно із 2014 р. і значна частка структурних змін відбулась саме на фоні повномасштабного вторгнення ($K_p^{2023-2020} = 0,141$, $K_r^{2023-2020} = 0,198$). Можна констатувати, що військова агресія виступила фактором інтенсифікації регіональних структурних трансформацій харчової промисловості України.

Висновки та пропозиції. Проведені дослідження дають можливість дійти висновку, що воєнна агресія сформувала значні загрози і виклики не просто ефективному розвитку харчової промисловості України, а і самому її фізичному існуванню. Руйнування підприємств харчової промисловості та їх інфраструктури, порушення внутрішньої та зовнішньої логістики, дефіцит кваліфікованих кадрів через міграцію та мобілізацію, проблеми з електропостачанням виробництва, обмеженість інвестицій та висока невизначеність середовища, вимагають неординарних та швидких рішень від виробників харчовиробників. Попри всі проблеми галузь демонструє відносно стійкість до воєнних викликів, значний адаптаційний потенціал та виконує свою роль у вирішенні ключових соціально-економічних питань.

Список використаних джерел

1. Бутко М. П. Глобалізаційні виклики та національний зміст продовольчої кризи: регіональний вимір / М. П. Бутко, Н.Т. Шадура-Никипорець; під заг. наук. кер. д-ра екон. наук, проф. М. П. Бутка. – Ніжин : ТОВ “Видавництво «Аспект-Поліграф», 2012. – 352 с.
2. Варченко О. М. Діяльність підприємств харчової індустрії України у кризові, проміжні та воєнний періоди / О. М. Варченко, Д. Ф. Крисанов, І. О. Герасименко, К. В. Ткаченко, О. О. Варченко, О. В. Тур / Продовольчі ресурси. – 2024. – № 12(22). – С. 219-233. DOI: <https://doi.org/10.31073/foodresources2024-22-22>.
3. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Коломицева О.В. Економічна оцінка структурних зрушень у соціально-економічних системах / О.В. Коломицева / Бізнес Інформ. – 2011. – №6. – С. 153-155.
5. Національний інститут стратегічних досліджень. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahramnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi>.
6. Розвиток харчової індустрії України в умовах надзвичайних викликів: вектори, потенціал та перспективи: колективна монографія / О.В. Коваленко [та ін.] ; Інститут продовольчих ресурсів НААН. – Київ : Вид-во «Деоніс плюс», 2024. – 328 с.
7. Романова Т. В. Інтегральні показники оцінювання структурних зрушень в економіці / Т. В. Романова // Економіка і регіон. – 2016. – № 6. – С. 20-27.
8. Стратегічний потенціал продовольчої системи України: монографія / М. П. Сичевський [та ін.]. – Київ, 2020. – 162 с.
9. Шостак Л. Аналіз ринку харчової промисловості у воєнний період [Електронний ресурс] / Л. Шостак, С. Бегун, А. Ульяницький // Економіка та суспільство. – 2024. – № 63. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-96>.

10. Шубравська О. Забезпечення продовольчої безпеки України: післявоєнний контекст / О. Шубравська, К. Прокопенко / Економіка України. – 2022. – № 7(728). – С.21-42. – Режим доступу: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.07.021>.

References

1. Butko, M.P., Shadura-Nykyporets (2012). *Hlobalizatsiini vyklyky ta natsionalnyi zmist prodovolchoi kryzy: rehionalnyi vymir* [Globalization challenges and the national content of the food crisis: regional dimension]. Vydavnytstvo «Aspekt-Polihraf».
2. Varchenko, O. M., Krysanov, D. F., Herasymenko, I. O., Tkachenko, K. V., Varchenko, O. O., Tur, O. V. (2024). Diialnist pidpriemstv kharchovoi industrii Ukrainy u kryzovi, promizhni ta voiennyi periody [Activities of food industry enterprises of Ukraine in crisis, intermediate and war periods]. *Prodovolchi resursy – Food resources*, 12(22), 219-233. <https://doi.org/10.31073/foodresources2024-22-22>.
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. <https://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Kolomytseva, O.V. (2011). Ekonomichna otsinka strukturnykh zrushen u sotsialno-ekonomichnykh systemakh [State Statistics Service of Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*. (6), 153-155.
5. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. Pidsumky funktsionuvannia aharnoho sektoru Ukrainy u 2024 rotsi. [National Institute for Strategic Studies. Results of the functioning of the agricultural sector of Ukraine in 2024]. <https://niss.gov.ua/news/statyi/pidsumky-funktsionuvannia-aharnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi>.
6. Kovalenko, O.V. et al. (2024). Rozvytok kharchovoi industrii Ukrainy v umovakh nadzvychaynykh vyklykiv: vektory, potentsial ta perspektyvy [Development of the food industry of Ukraine in conditions of extraordinary challenges: vectors, potential and prospect]. *National Institute for Strategic Studies. Results of the functioning of the agricultural sector of Ukraine in 2024*. Vyd. «Deonis plus».
7. Romanova, T.V. (2016). Intehralni pokaznyky otsiniuvannia strukturnykh zrushen v ekonomitsi [Integral indicators of assessing structural shifts in the economy]. *Ekonomika i rehion – Economy and Region*, (6), 20-27.
8. Sychevskyi, M. P. et al. (2020). *Stratehichniy potentsial prodovolchoi systemy Ukrainy* [Analysis of the food industry market during the war period].
9. Shostak, L., Behun, S., Ulianytskyi, A. (2024). Analiz rynku kharchovoi promyslovosti u voiennyi period [Analysis of the food industry market during the war period]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-96>.
10. Shubravska, O., Prokopenko, K. (2022). Zabezpechennia prodovolchoi bezpeky Ukrainy: pisliavoiennyi kontekst [Ensuring food security in Ukraine: post-war context]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, (7(728)), 21-42. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.07.021>.

Отримано 17.05.2025

UDC 338.439.02-043.2:94(477)

Nataliia Shadura-Nykyporets

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of Department of Economics, Accounting and Taxation

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: nikyporetc@ukr.net, **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-7990-0105>**ResearcherID:** [H-1176-2016](https://orcid.org/0000-0001-7990-0105)**Oleksandr Matviienko**

student group ASD051-22

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: matvienkos95@gmail.com, **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-2162-3583>

THE IMPACT OF THE WAR ON THE ECONOMIC PARAMETERS OF THE DEVELOPMENT OF THE FOOD INDUSTRY OF UKRAINE

The food industry of Ukraine is one of the key sectors of the economy, as it plays a significant role in solving multi-vector tasks - ensuring the country's food security, creating a significant number of jobs, forming a significant share of export revenues, producing goods with significant added value, and contributing to the development of related activities.

The current transformational stage of its functioning requires the study of changes that characterize the current period of development of this sphere - production dynamics, structural changes, regional features, and efficiency of activity. That is why the purpose of the study is to conduct an analytical analysis of the development of the food industry of Ukraine and assess the impact of military aggression on the key parameters of its functioning.

In the conditions of the ongoing war and global changes in food markets, this industry remains a pillar of stability and potential for further economic growth of our country. Thus, in 2023, the volume of sales of the food industry of Ukraine amounted to UAH 892,7 billion, which is 23,8% more than in 2022, the industry provided 20,3% of industrial and 6,35% of national production, 4,08% of employed workers were involved in food production, 25,7% of the industry's products were sold outside the country, which indicates the importance and role of the industry in the country's economy. It is worth noting that military aggression negatively affected the scale of the industry's activities, causing a reduction in sales volumes in 2022 by 14,4%, however, already in 2023 the food industry managed to exceed the pre-war level by 5,94%. The industry dynamics turned out to be better compared to the change in the scale of the national economy in general and industrial production in particular. We can conclude that the food industry has demonstrated significant resilience in the face of military aggression.

The conducted studies allow us to conclude that military aggression has created significant threats and challenges not only to the effective development of the food industry of Ukraine, but also to its very physical existence. The destruction of food industry enterprises and their infrastructure, disruption of internal and external logistics, shortage of qualified personnel due to migration and mobilization, problems with power supply to production, limited investment and high uncertainty of the environment require extraordinary and quick solutions from food manufacturers. Despite all the problems, the industry demonstrates relative resilience to military challenges, significant adaptive potential and plays its role in solving key socio-economic issues.

Keywords: food industry; scale of production; output; regional structure; military challenges.

Fig.: 3. **Table:** 2. **References:** 10.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-119-128](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-119-128)

УДК 338.439.4:633.63(477)

JEL Classification: Q18

Роман Володимирович Данилевський

здобувач ступеня доктора філософії гр. АСД051-23

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: romaskadarv@ukr.net. ORCID: <http://orcid.org/0009-0007-2022-3155>ResearcherID: [NFS-1570-2025](https://orcid.org/0009-0007-2022-3155)

ЦУКРОБУРЯКОВЕ ВИРОБНИЦТВО В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті досліджено сучасний стан та перспективи розвитку цукробурякового виробництва в Україні в умовах воєнного стану. Обґрунтовано актуальність теми з огляду на економічні, кліматичні та соціальні виклики, що супроводжують галузь. Проаналізовано ключові статистичні показники виробництва буряків і цукру за 2015–2024 роки, виявлено основні тенденції зміни посівних площ, врожайності та обсягів експорту. Визначено основні проблеми, що стримують розвиток галузі, серед яких — зменшення посівних площ, зношеність переробних потужностей, логістичні труднощі, кліматичні ризики та недостатній рівень державної підтримки. Запропоновано стратегічні напрями відновлення і модернізації галузі, включаючи впровадження інновацій, розвиток кооперації, орієнтацію на експорт і біоекономіку. Акцентовано на необхідності комплексного підходу за участі держави, бізнесу та наукової спільноти для забезпечення сталого розвитку цукробурякового виробництва в повоєнний період.

Ключові слова: цукровий буряк; цукор; цукробурякове виробництво; сільське господарство; аграрний бізнес.

Рис.: 3. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. Цукробурякове виробництво є однією з традиційних галузей агропромислового комплексу України, що відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та формуванні експортного потенціалу. У контексті сучасних економічних викликів, зокрема повномасштабної війни, зростання цін на енергоресурси та добрива, а також змін клімату, питання ефективності та сталого розвитку галузі набувають особливої важливості. Актуальність дослідження зумовлена потребою в модернізації виробничих процесів, впровадженні інноваційних технологій, оптимізації витрат і підвищенні конкурентоспроможності вітчизняного цукрового буряка як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Крім того, важливим є дослідження можливостей адаптації галузі до нових умов ведення господарства, підтримки фермерських господарств та забезпечення стабільності цукрового виробництва в Україні в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У теперішніх умовах агропромисловий виробництво набуває щоразу більшої популярності у сфері бізнесу України. Зокрема, проблематика виробництва цукрових буряків привертає увагу українських дослідників. Серед науковців, які займаються вказаним напрямом дослідження, слід виділити праці А. С. Гриценко, М. В. Роїк, О. О. Ягольник та ін. Разом із тим, в умовах воєнного стану залишається актуальним дослідження сучасних викликів та стратегії розвитку цукробурякового виробництва, з огляду на специфіку впливу військових та інших чинників.

Мета статті. Метою дослідження є аналіз сучасних тенденцій розвитку виробництва цукрових буряків в Україні та його стратегічних перспектив в умовах воєнного стану.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри те, що деякі аспекти цукробурякового виробництва вже досліджені, залишаються недостатньо вивчені питання, які потребують уваги саме під час дії воєнного стану на логістику та збут цукрової сировини; технологічні та агротехнічні виклики в умовах дефіциту ресурсів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сформулюємо основні особливості цукробурякового виробництва, які визначають його специфіку як аграрної та переробної галузі.

Таблиця 1

*Особливості цукробурякового виробництва
у структурі аграрного виробництва*

Особливість	Опис
Висока ресурсомісткість	Потребує значних затрат на воду, добрива, паливо та засоби захисту.
Сезонність	Посів — весна, збирання — осінь, переробка — переважно жовтень–грудень.
Залежність від переробної галузі	Ефективність залежить від логістики та наявності цукрових заводів.
Обмежений термін зберігання буряків	Буряки слід переробити протягом 2–4 тижнів після збирання.
Залежність від погодних умов	Урожайність сильно коливається залежно від кліматичних факторів.
Вимогливість до ґрунтів	Найкраще росте на родючих чорноземах з добрим зволоженням.
Довгий вегетаційний період	Вегетація триває 150–170 днів, потребує ретельного догляду.
Побічна продукція	Утворення жому, меляси, барди — використовується в різних галузях.
Потенціал для біоенергетики	Можливість переробки на біоетанол або біогаз.

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 5; 6; 7; 12].

За даними GrowHow.in.ua, 90% виробництва цукрового буряку в Україні зосереджено у 25% господарств. З одного боку, це дозволяє підвищити ефективність виробництва, а з іншого призводить до залежності цукрової галузі від погодно-кліматичного фактору, як це можна було вже спостерігати раніше у 2020 р. Ще одна проблема — ціноутворення. Ціни на цукрові буряки фабричні часто залежать від кон'юнктури ринку, що є однією із причин коливання рівня рентабельності їх виробництва та скорочення посівних площ. [5]. Аналіз сезону 2024 року показав, що середня врожайність цукрових буряків знизилася на 12 % порівняно з попереднім роком через аномальну спеку. Водночас рентабельність виробництва залишалася високою завдяки зростанню цін на цукросировину та експорту [3].

Основні показники роботи підприємств у цукробуряковому виробництві за останні 10 років систематизовано у табл. 2.

Таблиця 2

*Ключові показники цукробурякового виробництва
в Україні впродовж 2015-2024 рр.*

Рік	Посівні площі (тис. га)	Врожайність (т/га)	Зібрано буряків (млн т)	Вироблено цукру (млн т)
2015	239	42,9	10,3	1,43
2016	284	48,3	13,9	2,01
2017	311	47,5	14,5	2,14
2018	280	46,6	13,6	1,82
2019	220	46,5	10,2	1,48
2020	219	40,9	8,2	1,17
2021	226	46,9	10,6	1,45
2022	178	50,2	9,0	1,33
2023	220	47,6	11,9	1,8
2024	258	48,0	12,4	1,8

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4; 5; 6; 8; 9; 10; 11; 12].

Аналізуючи дані табл. 2 варто вказати, що з 2017 року спостерігається зменшення площ під цукровими буряками: з 311 тис. га у 2017 році до 178 тис. га у 2022 році. Це пов'язано з економічними факторами, зміною структури сільського господарства та впливом війни. У 2023 році площі відновилися до 220 тис. га, а у 2024 році — до 258 тис. га. Врожайність коливалася від 40,9 т/га у 2020 році до 50,2 т/га у 2022 році. За попередніми оцінками, у 2024 році зібрали близько 12,4 млн т цукрових буряків, що на 6 % менше аналогічного показника попереднього року та на 9 % більше середнього показника за останні 3 роки. Щодо врожайності, то попередньо у 2024 році вона знаходиться на рівні 480 ц/га, що на 9 % менше врожайності попереднього року та на 7% менше середнього показника за останні 3 роки (рис. 1) [12].

Відносно низька врожайність була обумовлена спекотним літом, що не дозволило сформуватися більшим коренеплодам. Найвищі показники спостерігалися у Львівській, Тернопільській та Хмельницькій областях. Кількість цукрових заводів зменшилася з 42 у 2018 році до 23 у 2022 році. У 2023 році працювало 29 заводів. Виробництво цукру зменшилося з 2,14 млн т у 2017 році до 1,165 млн т у 2023 році [11].

Доцільно також зазначити, що у 2023/24 маркетинговому році Україна експортувала 691 тис. т цукру, з яких 78% — до країн ЄС. За перші 6 місяців 2024/25 маркетингового року (з вересня 2024 по лютий 2025 р.). Україна експортувала понад 403,5 тис. т цукру. 98,4% обсягу було спрямовано на Світовий ринок, 1,6 % — країни ЄС. Загалом головними напрямками експорту українського цукру у 2024/25 МР залишаються Туреччина (18 % всього експорту), Лівія, Північна Македонія, Сомалі, Шрі-Ланка [9]. Таким

чином, в Україні вже третій рік поспіль стабільно виробляється близько 1,8 млн тонн цукру, а внутрішнє споживання становить 900 тис. т. Отже, формується надлишок цукру, який цукровиробники активно експортують на світовий ринок у понад 30 країн. Тобто, навіть враховуючи спричинені війною логістичні та інші труднощі, рентабельність цукрового виробництва в Україні має позитивну динаміку [7, с. 6].

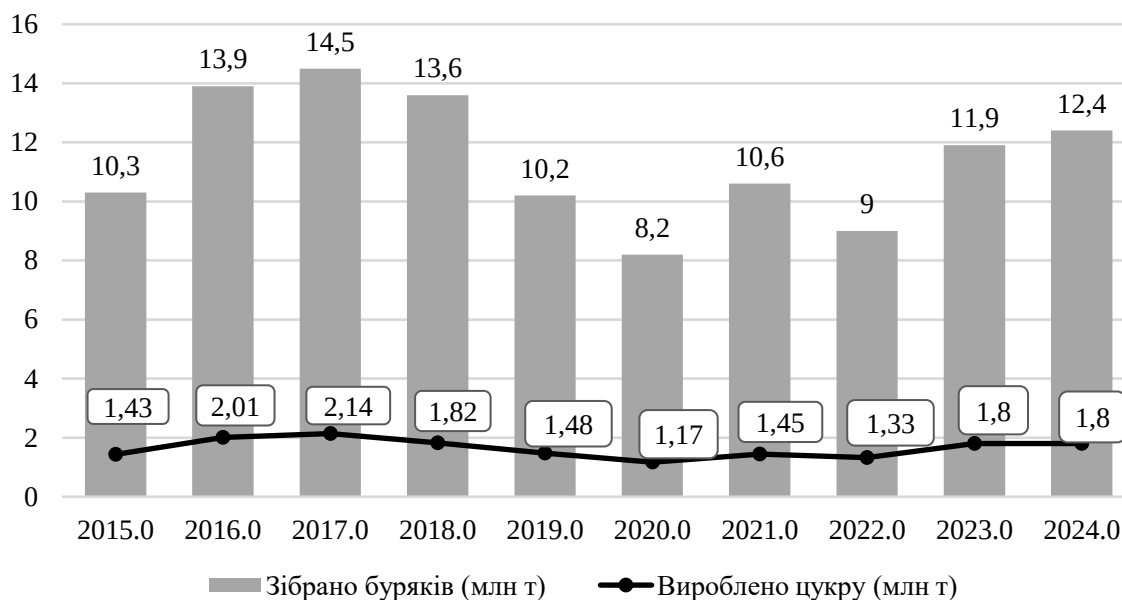


Рис. 1. Динаміка обсягів цукробурякового виробництва у 2015-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [5; 11; 12].

Разом із тим, після початку повномасштабного вторгнення рф в Україну, склалась особливо небезпечна ситуація. Погоджуємось із дослідниками М. В. Роїк та О. О. Ягольник, які серед викликів цукробурякового виробництва виділяють чинники, пов'язані зі зміною структури посівних площ та вирощування нових культур, скороченням споживання цукру населенням і кондитерською промисловістю, стрімким збільшенням вартості енергоносіїв і зростанням витрат на вирощування цукрових буряків, зокрема, добрива, засоби захисту рослин (ЗЗР), насіння, дизпальне паливо, у сферах посівної діяльності, логістики, внутрішнього перероблення сировини, дефіциту робочої сили, цілеспрямованого знищення ворогом техніки, земельних угідь і енергетичних ресурсів, як-от паливо, електроенергія, теплова енергія тощо, які значно вплинули на загальну економічну стабільність, а в деяких випадках навіть паралізували ритм виробництва [7, с. 5].

Таким чином, враховуючи аналітичні тенденції розвитку та думки дослідників, серед сучасних викликів цукровиробництва в Україні варто виділити такі:

1. Війна. Військові дії в Україні вплинули на логістику, енергетичні ресурси та інвестиції в галузь.

2. Кліматичні зміни. Збільшення середньорічних температур, часті посухи та зміщення вегетаційного періоду негативно впливають на врожайність цукрових буряків. Аномальні погодні умови 2023–2024 років зумовили зниження середньої врожайності на понад 10–12% [12].

3. Енергетична та логістична нестабільність. Через наслідки повномасштабної війни зросла вартість енергоносіїв та пального, що підвищує собівартість виробництва цукру. Додатково ускладнена логістика експорту та постачання сировини.

4. Застарілість виробничих потужностей. Більшість цукрових заводів в Україні мають морально й технічно застаріле обладнання, що знижує ефективність переробки та енергоефективність виробництва [1, с. 74].

5. Конкуренція на зовнішньому ринку. Український цукор конкурує з дешевим імпортом з інших країн, зокрема тростинного цукру. Це обмежує можливості експорту та вимагає підвищення якості та зниження витрат.

6. Зменшення посівних площ. Через високу капіталомісткість вирощування буряків та нестабільність ринку, багато агровиробників зменшують площі під цукровим буряком на користь більш рентабельних культур [7, с. 5].

7. Недостатній рівень державної підтримки. В умовах воєнного часу аграрний сектор втрачає фінансову підтримку з боку держави, що особливо критично для енерго- та ресурсоемних галузей, таких як цукровиробництво [7, с. 6].

8. Проблеми з кадрами та знаннями. Відтік фахівців, брак молодих спеціалістів та недостатня кількість сучасних агротехнологічних кадрів ускладнюють модернізацію виробництва [1, с. 75].

Виходячи із наявних викликів розвитку цукробурякового виробництва на рис. 2 наведено запропоновані стратегічні напрями розвитку, які мають на меті збереження та розвиток цукробурякового виробництва України під час війни.

У сучасних умовах цукробурякове виробництво України має потенціал для відновлення та зростання, попри вплив воєнного конфлікту та економічної нестабільності [1, с. 75]. Однією з головних перспектив є поступове відновлення посівних площ. За умов стабілізації ситуації в регіонах та належної державної підтримки, аграрії можуть збільшити посіви до рівня, що забезпечить внутрішній попит та експортні потреби. При цьому очікується перехід до інтенсивної моделі землеробства з акцентом на підвищення врожайності.

Важливу роль відіграє технологічна модернізація галузі. Виробники дедалі частіше впроваджують сучасні цифрові технології, автоматизовані системи обліку та точне землеробство. Паралельно відбувається оновлення переробних потужностей із фокусом на енергоефективність і зменшення викидів.

Значним стимулом розвитку є розширення експортного потенціалу. Український цукор має попит на ринках Європейського Союзу, Близького Сходу та Північної Африки, що відкриває можливості для формування національного експортного хабу продуктів цукробурякового виробництва.

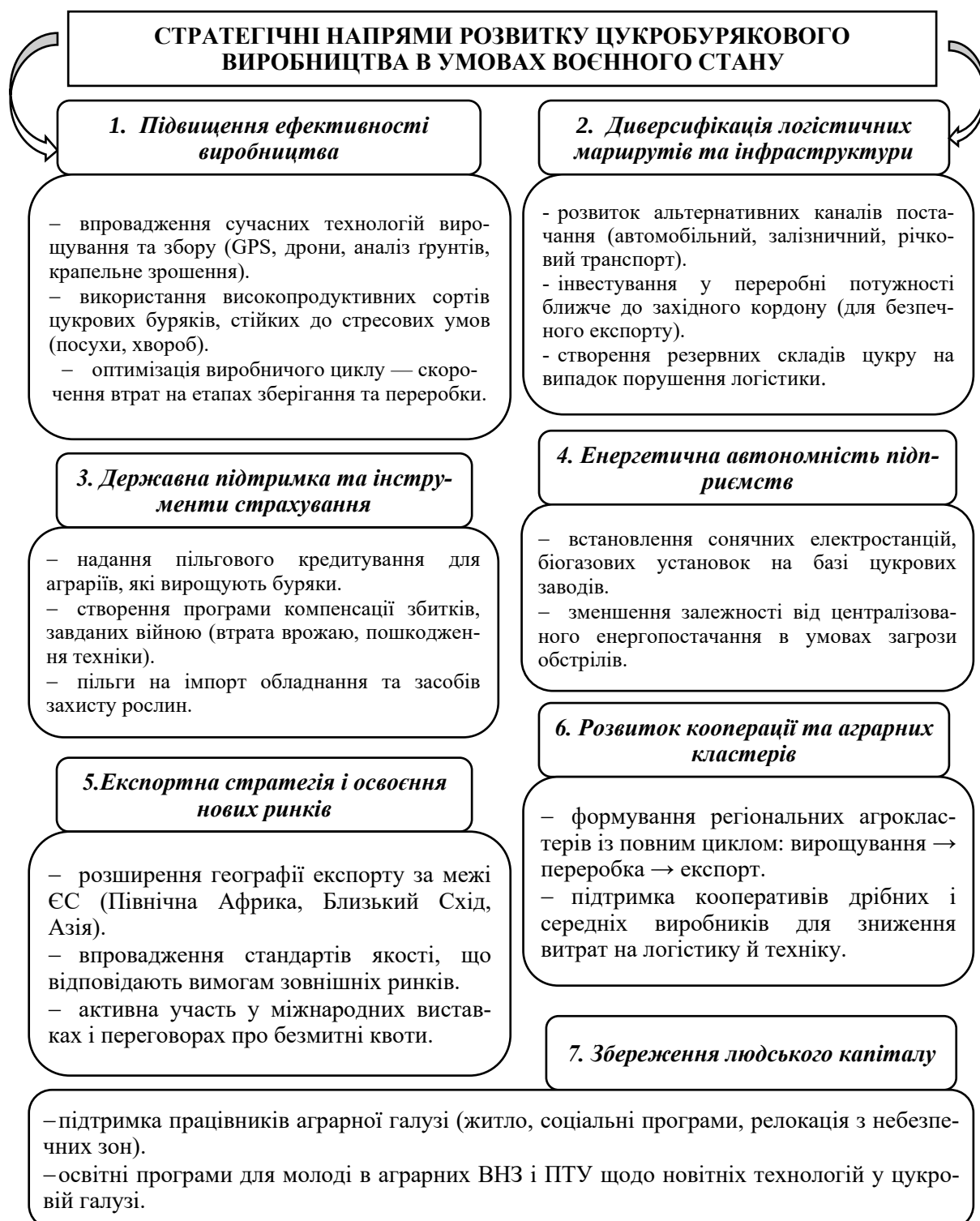


Рис. 2. Стратегічні напрями розвитку цукробурякового виробництва в умовах воєнного стану

Джерело: складено автором на основі [1; 3; 4; 5; 6; 7; 9; 11; 12].

Також спостерігається тенденція до зростання кооперації між агровиробниками. Утворення аграрних кластерів і виробничих кооперативів дозволяє зменшити витрати, підвищити ефективність і забезпечити повний цикл виробництва – від вирощування буряків до реалізації кінцевого продукту.

Інтеграція з енергетикою та біоекономікою створює нові можливості для використання відходів бурякопереробки у вигляді біогазу, добрив або біоетанолу [12]. Це не лише підвищує рентабельність виробництва, а й сприяє розвитку сталої економіки.

Ключовим фактором успішного розвитку галузі залишається державне стимулювання: пільгове кредитування, дотації, страхування врожаїв та створення стратегічних резервів цукру. Нарешті, післявоєнне відновлення країни відкриє нові перспективи для модернізації галузі за рахунок залучення інвестицій і міжнародної технічної допомоги.

Таким чином, цукробурякове виробництво має всі передумови для стійкого розвитку та адаптації до нових викликів завдяки поєднанню інновацій, підтримки з боку держави та інтеграції в глобальні ринки.

Висновки та пропозиції. Цукробурякове виробництво в Україні залишається важливою складовою аграрної економіки, зокрема через потенціал використання буряків як біоенергетичної сировини. Висока урожайність та ефективне управління ресурсами є ключовими факторами економічної стабільності галузі. Концентрація виробництва в великих господарствах потребує уваги до адаптації до змін клімату та управління ризиками.

Аналіз перспектив розвитку цукробурякового виробництва в Україні свідчить про те, що галузь має значний потенціал для відновлення та зростання, навіть попри виклики, спричинені воєнними діями та економічною нестабільністю. Поступове розширення посівних площ у поєднанні з впровадженням інноваційних агротехнологій може забезпечити стійке підвищення врожайності та ефективності виробництва. Технологічна модернізація і цифровізація виробничих процесів дозволяють оптимізувати витрати та адаптуватися до сучасних вимог ринку. Водночас розвиток кооперації, створення аграрних кластерів і орієнтація на біоекономіку відкривають нові можливості для підвищення доданої вартості продукції.

Наявний попит на український цукор на міжнародних ринках є важливим фактором для формування експортного потенціалу галузі. Державна підтримка, як у фінансовому, так і в інституційному вимірах, відіграє критично важливу роль у забезпеченні стабільності та інвестиційної привабливості галузі. Після завершення воєнного конфлікту цукробурякове виробництво може стати одним із драйверів аграрного сектору в рамках загального економічного відновлення країни. Успішна реалізація окреслених перспектив потребує злагоджених дій з боку держави, бізнесу та міжнародних партнерів. Необхідно продовжувати впровадження інноваційних технологій та підтримку наукових досліджень для забезпечення сталого розвитку галузі.

Список використаних джерел

1. Гриценко А. С. Цукробурякове виробництво України: сучасний стан та тенденції розвитку бурякосіючих підприємств / А. С. Гриценко // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2017. – Вип. 1 (7). – С. 73-80.

2. Заводи України виробили понад 1,1 млн тонн цукру. Комітет з питань аграрної та земельної політики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.rada.gov.ua/print/256039.html>.
3. Несолодкий сезон. AgroTimes [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agrotimes.ua/article/nesolodkyj-sezon>.
4. Рентабельність виробництва цукрових буряків: аналіз сезону та прогноз на 2024 рік. GrowHow.in.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.growhow.in.ua/rentabelnist-vyrobnytstva-tsukrovyykh-buriakiv-analiz-sezonu-ta-prohnoz-na-2024-rik>.
5. Ринок цукру у 2023/24 маркетинговому сезоні. Агробізнес [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.growhow.in.ua/rynok-tsukru-v-2023-24-marketynhovomu-sezoni>.
6. Ринок цукру: встановлено трирічний рекорд з переробки цукрових буряків. AgroPortal [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agroportal.ua/blogs/rynok-tsukru-vstanovleno-tririchniy-rekord-z-pererobki-tsukrovih-buryakiv>.
7. Роїк М. В. Цукровий буряк в Україні: кризи, перемоги, перспективи / М. В. Роїк, О. О. Ягольник // Біоенергетика. – 2024. – Вип. 2. – С. 4-8.
8. Стан цукрового ринку в 2015/16 МР. Комітет з питань аграрної та земельної політики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bio.gov.ua/uk/bioenergy/news/stan-tsukrovogo-rynku-v-201516-mr>.
9. Україна експортувала понад 403 тис. т цукру. Національна асоціація цукровиків України “Укрцукор” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrsugar.com/uk/post/ukraina-eksportovala-ponad-403-tis-t-tsukru>.
10. Хто виробив найбільше цукру? Огляд виробництва у сезоні 2022 [Електронний ресурс] // Latifundist.com. – Режим доступу: <https://latifundist.com/analytics/32-hto-virobiv-najbilshe-tsukru-oglyad-virobnitstva-u-sezoni-2022>.
11. Цукровики України завершили сезон виробництва 2024. Національна асоціація цукровиків України “Укрцукор” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrsugar.com/uk/post/cukroviki-ukraini-zaversili-sezon-virobnitstva-2024>.
12. Цукрові буряки 2024: врожай, виклики та перспективи галузі. АгроЕліта [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agroelita.info/tsukrovi-buriaky-2024-vrozhay-vyklyky-ta-perspektyvy-haluzi>.

References

1. Hrytsenko, A.S. (2017). Tsukroburiakove vyrobnytstvo Ukrainy: suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku buriakosiiuchykh pidpriemstv [Sugar beet production in Ukraine: current state and trends in the development of sugar beet enterprises]. *Naukovyi visnyk Mukachivs-koho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Mukachevo State University*, (1(7)), 73-80.
2. Zavody Ukrainy vyroblyly ponad 1,1 mln tonn tsukru. Komitet z pytan ahrarnoi ta zemelnoi polityky [Ukrainian factories produced over 1.1 million tonnes of sugar. Committee on Agrarian and Land Policy of the Verkhovna Rada of Ukraine]. (n.d.). <https://www.rada.gov.ua/print/256039.html>.
3. AgroTimes. (n.d.). Nesolodkyi sezon. AgroTimes [It's not a sweet season]. <https://agrotimes.ua/article/nesolodkyj-sezon>.
4. GrowHow.in.ua. (2024). Rentabelnist vyrobnytstva tsukrovyykh buriakiv: analiz sezonu ta prohnoz na 2024 rik [Profitability of sugar beet production: season analysis and forecast for 2024]. <https://www.growhow.in.ua/rentabelnist-vyrobnytstva-tsukrovyykh-buriakiv-analiz-sezonu-ta-prohnoz-na-2024-rik>.
5. Agribusiness. (n.d.). Rynok tsukru u 2023/24 marketynhovomu sezoni [Sugar market in the 2023/24 marketing season]. <https://www.growhow.in.ua/rynok-tsukru-v-2023-24-marketynhovomu-sezon>.

6. *AgroPortal*. (n.d.). ynok tsukru: vstanovleno tryrichnyi rekord z pererobky tsukrovyykh buriakiv [Sugar market: a three-year record for sugar beet processing was set]. <https://agroportal.ua/blogs/rinok-cukru-vstanovleno-tririchniy-rekord-z-pererobki-cukrovih-buriakiv>.

7. Roik, M. V., & Yaholnyk, O.O. (2024). Tsukrovyi buriak v Ukraini: kryzy, peremohy, perspektyvy [Sugar beet in Ukraine: crises, victories, prospects]. *Bioenerhetyka – Bioenergy*, (2), 4-8.

8. Stan tsukrovoho rynku v 2015/16 MR. Komitet z pytan ahrarnoi ta zemelnoi polityky [State of the sugar market in 2015/16 MY. Committee on Agrarian and Land Policy]. <https://www.bio.gov.ua/uk/bioenergy/news/stan-cukrovogo-rynku-v-201516-m>.

9. Ukraina eksportovala ponad 403 tys. t tsukru. Natsionalna asotsiatsiia tsukrovyykiv Ukrainy “Ukrtsukor” [Ukraine exported over 403 thousand tonnes of sugar. National Association of Sugar Producers of Ukraine ‘Ukrtsukor’]. <http://ukrsugar.com/uk/post/ukraina-eksportovala-ponad-403-tis-t-cukru>.

10. *Latifundist.com*. (n.d.). Khto vyroblyv naibilshe tsukru? Ohliad vyrobnytstva u sezoni 2022 [Who produced the most sugar? Overview of production in the 2022 season]. <https://latifundist.com/analytics/32-hto-virobiv-najbilshe-tsukru-oglyad-virobnitstva-u-sezoni-2022>.

11. Tsukrovyyky Ukrainy zavershyly sezon vyrobnytstva 2024. Natsionalna asotsiatsiia tsukrovyykiv Ukrainy “Ukrtsukor” [Ukrainian sugar producers have completed the 2024 production season. National Association of Sugar Producers of Ukraine ‘Ukrtsukor’]. <http://ukrsugar.com/uk/post/cukroviki-ukraini-zaversili-sezon-virobnictva-2024>.

12. *AgroElita*. (n.d.). Tsukrovi buriaky 2024: vrozhai, vyklyky ta perspektyvy haluzi [Sugar beet 2024: harvest, challenges and prospects of the industry]. <https://agroelita.info/tsukrovi-buriaky-2024-vrozhay-vyklyky-ta-perspektyvy-haluzi>.

Отримано 03.06.2025

UDC 338.439.4:633.63(477)

Roman Danylevskyi

PhD student, group ASD051-23

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: romaskadarv@ukr.net, ORCID: <http://orcid.org/0009-0007-2022-3155>

ResearcherID: [NFS-1570-2025](https://orcid.org/0009-0007-2022-3155)

SUGAR BEET PRODUCTION IN UKRAINE: CURRENT CHALLENGES AND DEVELOPMENT STRATEGIES UNDER MARTIAL LAW

The article thoroughly examines the peculiarities of the functioning and transformation of the sugar beet production in Ukraine under martial law caused by the full-scale aggression of the Russian Federation. The article analyses the deep structural changes in the industry caused by hostilities, occupation of part of the territories, destruction of infrastructure and logistics chains, as well as rising prices for energy, fertilisers, seeds and plant protection products. The article provides statistical data on the reduction of sugar beet acreage, yield dynamics, changes in production capacities and sugar production in recent years. Particular attention is paid to the regional analysis of sugar beet production, in particular, the impact of military operations on the leading regions that traditionally specialise in sugar beet cultivation. The paper outlines the current problems of producers, including the lack of labour resources, limited access to finance, difficulties in selling products, destruction of sugar factories and reduced profitability. The author emphasises the importance of state support for the industry,

in particular through the mechanisms of subsidies, loans, compensation for losses and preferential taxation. The article also considers the prospective directions of development of the sugar beet industry in the context of post-war recovery. In particular, the author emphasises the need to modernise the material and technical base of enterprises, introduce modern technologies of cultivation and processing, intensify cooperation between farmers, and develop a cluster approach within agro-industrial regions. Emphasis is placed on the strategic importance of sugar beet production as one of the basic segments of Ukraine's food security and a key component of the national agricultural policy. The scientific results of the study can be useful for scientists, teachers, farmers, representatives of state and local authorities, as well as for investors interested in the development of agriculture in Ukraine in the context of modern challenges and transformations.

Keywords: sugar beet; sugar; sugar beet production; agriculture; agricultural business.

Fig.: 3. References: 12.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-129-137](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-129-137)

УДК 005.21:631.1.027

JEL Classification: M31; Q13

Ярослав Сергійович Довгопол

аспірант кафедри економіки, обліку і оподаткування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: yaroslavdovhopol@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5530-8031>ResearcherID: [NBX-8990-2025](https://orcid.org/0009-0005-5530-8031)

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В АГРАРНОМУ ВИРОБНИЦТВІ

У цій роботі розглянуто питання економічної ефективності впровадження маркетингових стратегій в аграрному виробництві з призми економічного ефекту адаптивності стратегій до нових реалій розвитку агропромисловості, адже це диктується умовами глобалізації і зростаючої конкуренції, коли маркетингові стратегії набувають особливої важливості для забезпечення сталого розвитку конкретно аграрних підприємств. Необхідність адаптації до міжнародних ринків, підвищення рівня конкуренції та інтеграція в глобальні ланцюги постачання вимагають застосування новітніх маркетингових інструментів і стратегій для підвищення ефективності агропромислового виробництва, що мотивує дослідження методичних засад оцінки ефективності впровадження маркетингових стратегій та питання систематизації основних підходів до проведення такого оцінювання, яким і приділяється особлива увага.

Ключові слова: маркетингові стратегії; аграрне виробництво; економіка; економічна ефективність; стратегічний маркетинг.

Табл.: 1. Бібл.: 7.

Постановка проблеми. Багатогранність агропромислового комплексу, особливості виробничих процесів, окремі види продукції та послуг, їх тісний зв'язок із сільським господарством, а також наявність численних ризикових факторів і специфічні умови формують необхідність впровадження маркетингових стратегій в агропромисловому виробництві. В умовах нестабільності зовнішнього середовища маркетинг є ключовим інструментом, одним із провідних напрямів економічної політики та важливою складовою економічної діяльності. За таких обставин аграрна сфера діяльності особливо важлива для укріплення економічного фронту України, але для стійкого економічного розвитку важливим є стійкий тил для реалізації продукції, ось чому питання впровадження маркетингових стратегій набуває нової актуальності за постійно змінних економічних умов та можливостей споживачів.

Маркетингова система аграрного сектору має низку особливостей, що обумовлені специфікою сільськогосподарського виробництва та характером його продукції, що вимагає детального аналізу й обґрунтування її економічної ефективності.

Ефективність впровадження маркетингових стратегій в агропромисловому виробництві суттєво впливає на формування відносин зі споживачами, що безпосередньо визначає обсяги реалізації, прибутковість підприємств та їхній загальний фінансовий стан. Зумовлено це тим, що правильний вибір і вміле застосування маркетингової стратегії сприяють підвищенню

конкурентоспроможності агропромислової продукції, зниженню цінової чутливості споживачів, а також полегшенню доступу до фінансових, інформаційних, трудових та інших ресурсів. Зазначені аспекти потребують подальшого дослідження з урахуванням нових економічних реалій та особливої актуальності в умовах економічної адаптації як споживачів, так і аграрного сектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження і публікації, присвячені економічній ефективності та впровадженню маркетингових стратегій в аграрному виробництві, свідчать про зростаючу зацікавленість цією темою.

Вагоме наукове зацікавлення становлять дослідження М. Багорка, Л. Євчук, П. Макаренка, М. Маліка, О. Красноручького, В. Перебийніса та С. Тивончук, у яких ґрунтовно розглядаються аспекти інновацій у сфері маркетингу, трансформації споживчих уподобань і ринкових тенденцій, а також аналізуються можливості підвищення ефективності економічної динаміки в контексті реалізації маркетингових стратегій.

У зарубіжній науковій літературі значна увага приділяється інноваціям як ефективному засобу комунікації зі споживачем. Упровадження інновацій розглядається як економічно доцільний механізм реагування компаній на споживчий попит, що дозволяє вибудовувати своєрідний невербальний «діалог дій». Реалізація конкретних дій у відповідь на очікування споживачів сприяє формуванню довіри та забезпеченню задоволення їхніх потреб. Такий підхід дає змогу компаніям оперативно збирати інформацію про споживчі запити завдяки використанню інноваційних методів збору даних та безперервного онлайн-моніторингу економічно значущих потреб, тому думка Д. Педжеттона, Е. Лооса, К. Інґе для нас є цікавою для дослідження.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Останні дослідження та публікації з питань економічної ефективності впровадження маркетингових стратегій в аграрному виробництві не достатньо висвітлюють питання, таке як уточнення оцінки методичних засад ефективності впровадження маркетингових стратегій в агропромисловому виробництві, що спонукало продовжувати досліджувати цю тему. Також потребує подальшої розробки питання систематизації основних підходів до проведення такої оцінки, що дозволить здійснювати оперативний моніторинг і контроль результативності реалізації маркетингових стратегій в аграрному секторі економіки. Актуальність цього напряму зумовлена необхідністю підвищення обґрунтованості управлінських рішень у процесі впровадження маркетингових інструментів і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності агропромислових підприємств.

Мета статті. Метою статті є визначення економічної ефективності впровадження маркетингових стратегій в аграрному виробництві з урахуванням сучасних умов цифрової трансформації та обґрунтування підходів до їх оцінки.

Виклад основного матеріалу. Розвиток аграрних підприємств на основі ринкових принципів, підвищення рівня конкуренції та інтеграція у глобальну економіку виступають ключовими факторами забезпечення їхньої ефективної діяльності. В умовах ринкової економіки результативність функціонування виробників аграрної продукції значною мірою визначається впровадженням і практичною реалізацією маркетингової політики. Її сутність полягає в здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, застосовувати ефективні методи конкурентної боротьби, оптимізувати канали збуту сільськогосподарської продукції та розробляти маркетингову стратегію підприємства [1].

Сільське господарство посідає одне з провідних і перспективних місць серед галузей національної економіки [1], оскільки стимулює економічний розвиток, сприяє підвищенню добробуту населення, забезпечує споживачів продуктами харчування, зміцнює економічну та продовольчу безпеку держави, визначає її експортний потенціал, відкриває нові ринки збуту та створює додаткові робочі місця.

Аграрний сектор є також важливим інструментом досягнення соціальної стабільності в сільській місцевості, оскільки зменшує рівень безробіття, стимулює розвиток місцевої інфраструктури та забезпечує основу для розвитку малого та середнього підприємництва. Крім того, аграрна галузь є джерелом сировини для численних переробних галузей, що посилює її роль у формуванні валового внутрішнього продукту країни та забезпеченні національної економічної безпеки.

Забезпечення високої економічної ефективності функціонування аграрних підприємств та їхньої здатності утримувати стійкі провідні й конкурентні позиції на ринку сільськогосподарської продукції в довгостроковій перспективі, з урахуванням стратегічного потенціалу, передбачає впровадження дієвого механізму формування маркетингових конкурентних стратегій [1].

Такий механізм включає аналіз конкурентного середовища, сегментацію ринку, позиціонування продукції, управління асортиментом, а також формування стратегії ціноутворення й просування. Ефективне управління маркетинговими стратегіями потребує синергії між функціональними підрозділами підприємства та впровадження сучасних ІТ-рішень для моніторингу ринку в реальному часі.

Стратегічний маркетинг виступає основою довгострокового розвитку підприємства, орієнтуючи його діяльність на інтереси всіх учасників ринку та зовнішніх контрагентів. Згідно з різними трактуваннями цього поняття, ключовою метою маркетингової стратегії є задоволення потреб і очікувань споживачів.

Орієнтація на споживача як основного драйвера змін дозволяє підприємствам своєчасно оновлювати товарний портфель, впроваджувати інновації та забезпечувати лояльність цільової аудиторії.

Стратегічний маркетинг також визначає напрям руху підприємства, виявляючи можливості і загрози зовнішнього середовища, що дозволяє підтримувати довгострокову фінансову стійкість і стабільність операційної діяльності [2;3]. Він інтегрує маркетингову аналітику з управлінським обліком, створюючи умови для ухвалення обґрунтованих рішень щодо інвестування в нові напрями, розробки логістичних схем і адаптації цінової політики до мінливих економічних умов.

У процесі стратегічного планування стратегічний маркетинг не лише підтримує внутрішню стабільність підприємства, а і спрямований на адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та орієнтацію на реальні потреби й економічні проблеми ринку, такі як дефіцит електроенергії, брак людських ресурсів, нестабільності валютних фондів, ризики втрати технічного потенціалу, а також безпосередньо продукції у великих обсягах [2].

Сучасна стратегія вимагає врахування не лише ринкових, а і кліматичних ризиків, таких як посухи, паводки, нестабільність сезонності та інші чинники, що можуть вплинути на урожайність і якість продукції. Тому доцільно інтегрувати ризик-менеджмент та екологічну складову в загальну маркетингову стратегію підприємства.

Традиційні маркетингові стратегії зберігають важливе значення у побудові іміджу компанії та просуванні її товарів і послуг. Основними інструментами традиційного маркетингу є засоби масової комунікації (телебачення, радіо, преса), спонсорство, масові заходи і т. ін.

У контексті аналізу зарубіжних джерел заслуговує на увагу позиція американських дослідників Деніела Педжеттона та Ендрю Лооса, які підкреслюють, що оптимізація традиційних маркетингових стратегій відповідно до вимог цифрової економіки є необхідною умовою сучасного розвитку бізнесу. Зокрема, йдеться про перехід від традиційної реклами до цифрових каналів комунікації, використання інтернет-ресурсів, соціальних мереж, електронної пошти та пошукових систем для персоналізованої взаємодії з клієнтами [2;4]. Автоматизація маркетингових процесів, впровадження CRM-систем, аналітики великих даних та інструментів штучного інтелекту дозволяють значно підвищити ефективність рекламних кампаній.

Цифровий маркетинг в аграрному секторі сприяє підвищенню прозорості цін, формуванню прямого зв'язку з кінцевим споживачем, залученню молоді до сільськогосподарського бізнесу та формуванню нових моделей продажу, таких як e-commerce платформи, онлайн-ярмарки та віртуальні дегустації.

Варто також відзначити позицію Крістіна Інґе, який надає адаптації та оптимізації традиційних маркетингових стратегій особливого значення серед ключових чинників досягнення конкурентних переваг в умовах динамічних змін ринку. Оптимізація дозволяє підприємствам ефективніше розподіляти ресурси, підвищувати продуктивність і впроваджувати інноваційні технології. Адаптація стратегій передбачає перегляд цільових сегментів,

модифікацію комунікаційних підходів та оперативне реагування на зміну споживчих уподобань [2;5]. Використання аналітики і великих даних дає можливість компаніям глибше розуміти ринкові процеси та своєчасно коригувати свої стратегії відповідно до динаміки попиту.

Ефективне поєднання оптимізації та адаптації традиційних маркетингових стратегій дозволяє підприємствам підтримувати свою конкурентоспроможність, виходити за межі усталених підходів і швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі [2]. Крім того, персоналізований підхід до клієнта, що базується на аналізі поведінкових моделей споживання, дозволяє аграрним підприємствам не лише утримувати, а й розширювати свою клієнтську базу.

Економічний розвиток суб'єктів аграрного бізнесу безпосередньо визначається рівнем економічної ефективності їхньої господарської діяльності, що забезпечує можливість розширеного відтворення та сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства [1]. Вирішення проблеми підвищення економічної ефективності діяльності товаровиробників на ринку сільськогосподарської продукції передбачає здійснення організаційно-економічних змін у двох основних напрямках.

1. Зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції аграрних підприємств і їх об'єднань.

2. Збільшення економічних результатів збутової діяльності шляхом реалізації продукції за більш вигідними цінами, у раціональних обсягах, в обґрунтовані строки та через ефективно організовані канали збуту.

Водночас підвищення результативності виробництва і збуту продукції аграрних підприємств через застосування маркетингово-збутового інструментарію має значно вищий потенціал для стабілізації їхнього розвитку. Це зумовлено можливістю побудови конкурентних структур на цільових ринках збуту, активізацією інтеграційних процесів в агропромисловому виробництві, а також створенням умов для більш ефективного перерозподілу економічних інтересів і доходів між учасниками ринку продукції аграрних підприємств [1].

Проте виокремлення більш ефективних компонентів стратегій шляхом обчислень дасть змогу більш ефективно використовувати ресурси агросектору, що є економічно вигідним та раціональним. Оцінка ефективності маркетингових стратегій за чітко визначеними критеріями, що характеризують різні аспекти їх впливу, дає змогу здійснити комплексний аналіз як окремих складових елементів стратегій, так і їх узагальнених результатів. Такий підхід дозволяє врахувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, що сприяють формуванню ефективності, та здійснити оцінювання кінцевих економічних, соціальних, організаційних і інших результатів їх реалізації [6].

Таблиця 1

*Маркетингова політика аграрних підприємств: ключові вигоди
та інструменти*

Аспект	Значення для аграрних підприємств	Основні інструменти
Економічна ефективність	Забезпечення стабільного прибутку та розвитку.	Оптимізація витрат, підвищення цін реалізації, розширення ринків збуту.
Конкурентоспроможність	Утримання лідируючих позицій на ринку.	Аналіз конкурентів, сегментація ринку, позиціонування продукції.
Адаптація до змін	Швидке реагування на виклики ринку та зовнішнього середовища.	Моніторинг ринку, впровадження інновацій, ризик-менеджмент.
Стійкий розвиток	Довгострокове функціонування та зростання.	Стратегічне планування, орієнтація на споживача, використання Big Data та ІІІ.
Збут та просування	Ефективна реалізація продукції та формування попиту.	Традиційний (ТБ, радіо, преса) та цифровий маркетинг (соцмережі, e-commerce, CRM-системи).

Джерело: опрацювання літературних джерел.

Для системного оцінювання результативності впровадження маркетингових стратегій можна використати традиційні показники агропромислового виробництва, що дозволяють створити динамічний параметр, який слугуватиме орієнтиром (еталоном або нормативом). Це дає змогу впорядкувати різноманітні показники агропромислового виробництва шляхом визначення закономірностей їх взаємозв'язку, зокрема співвідношення темпів зростання: чим вищий темп зростання одного показника порівняно з іншими, тим вищий його ранг [6; 7].

Математичний апарат рангової статистики базується на порівнянні двох множин числових значень – упорядкованої (нормативної, еталонної) та неупорядкованої (фактичної), а також на оцінці їх відмінностей. Упорядкована множина являє собою динамічний норматив, у якому кожен показник має визначене місце в упорядкуванні, тоді як неупорядкована множина містить фактичні значення показників, які визначаються за величиною їх фактичного зростання.

Вибір показників для формування динамічного нормативу та встановлення їхніх пріоритетів базується на низці принципів. Зокрема:

- до динамічного нормативу не включаються похідні показники, що є результатом обчислення інших показників;
- набір показників оцінюється відповідно до їх впливу на значення керованої змінної та її прискорення;
- до динамічного нормативу можуть бути включені різноманітні показники як натуральні, так і вартісні, оскільки в оцінці фіксується їхня відносна величина – темп приросту;

– динамічний норматив є гнучкою системою: при зміні пріоритетів можна коригувати набір показників [5].

Процес побудови динамічного нормативу передбачає визначення пріоритетів показників на основі соціально-економічних закономірностей ефективності. Чисельна оцінка ефективності в цьому контексті зводиться до аналізу співвідношення між еталонними (оптимальними) і фактичними величинами зростання показників, що увійшли до динамічного нормативу. Для цього застосовуються коефіцієнти Спірмена та Кендала, які дозволяють об'єктивно оцінити ступінь кореляції між упорядкованими (нормативними) і фактичними значеннями показників [5; 6; 7].

Коефіцієнт Спірмена (ρ) ґрунтується на оцінюванні монотонного зв'язку між рангами показників. Він визначається за формулою (1)

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum y_i^2}{n(n^2 - 1)}, \quad (1)$$

де y_i – різниця між рангом i -го показника у фактичному та нормативному порядку, n – кількість показників. Значення ρ варіюється в межах від -1 до +1 та відображає напрям і силу кореляційного зв'язку.

Натомість коефіцієнт (2) Кендала (τ) відображає узгодженість порядку елементів двох рангових сукупностей, тобто частоту інверсій:

$$\tau = 1 - \frac{4 \sum m_i}{n(n-1)}, \quad (2)$$

де m_i – кількість інверсій у порівнянні фактичного та нормативного порядку, n – кількість показників. Цей коефіцієнт є особливо чутливим до локальних змін у структурі даних і дозволяє фіксувати навіть незначні відхилення у пріоритетності показників.

Об'єднання значень обох коефіцієнтів (3) дозволяє отримати інтегральну оцінку результативності впровадження маркетингових стратегій в агропромисловому виробництві:

$$R_{АПВ} = \frac{(1 + \tau)(1 + \rho)}{2}. \quad (3)$$

Завдяки використанню такого підходу забезпечується гнучка та достовірна оцінка ефективності, що уможливлює адаптацію маркетингових стратегій відповідно до фактичних результатів діяльності та змін у ринковому середовищі. Це, у свою чергу, сприяє оптимізації ресурсного забезпечення та підвищенню конкурентоспроможності агропромислових підприємств.

Висновки і пропозиції. Маркетингові стратегії є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств, оскільки сприяють оптимізації витрат, розширенню ринків збуту та зростанню конкурентоспроможності. Стратегічний маркетинг забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни ринку, дозволяє покращити взаємодію з клієнтами та досягати стабільних фінансових результатів.

В умовах цифровізації економіки особливого значення набуває адаптація традиційних підходів до використання сучасних інструментів: соціальних мереж, CRM-систем, аналітики великих даних. Це підвищує точність прогнозування, ефективність збуту і рівень задоволеності споживачів.

Важливим напрямом є розробка чітких критеріїв для оцінки ефективності маркетингових стратегій. Використання математичних методів, зокрема коефіцієнтів Спірмена та Кендала, дає змогу оперативно коригувати підходи до управління збутом.

У подальших дослідженнях доцільно зосередитись на формуванні нових моделей оцінки маркетингової ефективності, що сприятиме підвищенню наукової обґрунтованості управлінських рішень в агропромисловому комплексі.

Список використаних джерел

1. Багорка М. О. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством / М. О. Багорка, Т. В. Устік // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2022. – № 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-01>
2. Райко Д. Адаптація та оптимізація традиційних маркетингових стратегій до вимог цифрової економіки: виклики та можливості / Д. Райко, І. Дрепін, О. Масалаб // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2024. – № 328(2). – С. 18–23. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-2>.
3. Пуцентейло П. Р. Цифрова економіка як новітній вектор реконструкції традиційної економіки [Електронний ресурс] / Пуцентейло П. Р., О. О. Гуменюк // Науково-виробничий журнал Іноваційна Економіка. – 2018. – № 5-6(75). – С. 131-143. – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/32028>.
4. Padgett D. Applied Marketing / D. Padgett, A. Loos. – 2nd ed. – Wiley, 2021. – 368 p.
5. Inge C. Marketing Metrics: Leverage Analytics and Data to Optimize Marketing / C. Inge. – Kogan Page, 2022. – 336 p.
6. Трапаїдзе С. М. Оцінка результативності впровадження маркетингових стратегій в агропромисловому виробництві [Електронний ресурс] / С. М. Трапаїдзе // Приазовський економічний вісник. – 2017. – № 2(02). – С. 24-29. – Режим доступу: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/2_02_uk/2_02_2017.pdf#page=24.
7. Руденко В. М. Математична статистика : навч. посіб. / В. М. Руденко. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 304 с.

References

1. Bahorka, M. O., & Ustik, T. V. (2022). Obgruntuvannia vyboru marketynhovoї stratehii upravlinnia pidpryiemstvom [Justification of the choice of marketing strategy for enterprise management]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, (5). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-01>
2. Raiko, D., Drepin I., & Masalab O. (2024). Adaptatsiia ta optymizatsiia tradytsiinykh marketynhovykh stratehii do vymoh tsyfrovoi ekonomiky: vyklyky ta mozhlyvosti [Adaptation and optimization of traditional marketing strategies to the requirements of the digital economy: challenges and opportunities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences*, 328(2), 18–23. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-2>.
3. Putsenteilo P. R., & Humeniuk O. O. (2018). Tsyfrova ekonomika yak novitnii vek-tor rekonstruktsii tradytsiinoї ekonomiky [Digital economy as a new vector of reconstruction of traditional economy]. *Naukovo-vyrobnychiy zhurnar Inovatsiina Ekonomika – Scientific and production journal Innovative Economy*, 5-6(75), 131-143. <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/320284>.

4. Padgett, D., Loos A. (2021). *Applied Marketing*. 2nd ed. Wiley.
5. Inge C. (2022). *Marketing Metrics: Leverage Analytics and Data to Optimize Marketing*. Kogan Page.
6. Trapaidze, S.M. (2017). Otsinka rezultatyvnosti vprovadzhennia marketynhovykh stratehii v ahropromyslovomu vyrobnytstvi [Assessment of the effectiveness of implementing marketing strategies in agro-industrial production]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Azov Economic Bulletin*, 2(02), s. 24-29. http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/2_02_uk/2_02_2017.pdf#page=24.
7. Rudenko, V. (2012). *Matematychna statystyka [Mathematical statistics]*. Tsentr uchbovoi literatury.

Отримано 26.04.2025

UDC 005.21:631.1.027

Yaroslav Dovhopol

PhD Student in the Department of Economics, Accounting and Taxation
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: yaroslavdovhopol@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-5530-8031>

ResearcherID: NBX-8990-2025

ECONOMIC EFFICIENCY OF IMPLEMENTING MARKETING STRATEGIES IN AGRICULTURAL PRODUCTION

The article investigates the economic efficiency of implementing marketing strategies in agricultural production as one of the key factors in increasing the competitiveness of enterprises in modern conditions. The main idea of the paper is to prove the need to adapt and optimise marketing approaches to the challenges of digital transformation, globalisation, changing consumer preferences and environmental instability. The author emphasises the importance of introducing a systematic approach to assessing the effectiveness of marketing strategies, taking into account internal and external factors affecting the activities of agro-industrial enterprises.

The relevance of the study is due to the fact that the agricultural sector of Ukraine plays a leading role in the country's economy, ensuring food security, foreign exchange earnings and employment. However, in the face of increased competition, unstable demand and climate risks, enterprises must not only produce products efficiently, but also successfully sell them, adapting strategies to market conditions. In this context, marketing is gaining strategic importance, ensuring long-term sustainability and development.

The article proposes tools for quantitative analysis of the effectiveness of marketing strategies, in particular, the use of Spearman and Kendall coefficients to determine the level of compliance of actual results with benchmarks. This approach allows to flexibly adapt marketing policy to market changes and optimise the use of resources. The article also analyses the importance of digital marketing and modern IT solutions, which open up new opportunities for personalised customer interaction and expansion of sales channels. The generalised conclusions are aimed at improving the scientific validity of management decisions in the agro-industrial complex.

The results of the study can be used as a theoretical and methodological basis for developing practical recommendations in the field of strategic management of agricultural business. The proposed approaches allow not only to assess the current efficiency of marketing activities, but also to form guidelines for further growth, which is especially important for ensuring the economic stability of agricultural producers in the face of change and uncertainty.

Keywords: marketing strategies; agricultural production; economy; economic efficiency; strategic marketing.

Table: 1. References: 7.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-138-150](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-138-150)

УДК 004.738.5:339]:658.821

JEL Classification: M21; M31; D23; L26

Сергій Олександрович Кононенко

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: job.s.kononenko@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1898-2204>

ВПЛИВ АУТСОРСИНГУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

У статті досліджено вплив аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємств сфери електронної комерції. Виявлено, що одним з інструментів, який дозволяє досягти оптимального рівня адаптивності підприємств електронної комерції, є аутсорсинг. Цифрова природа електронної комерції є сприятливим середовищем для залучення аутсорсингу. Виявлено переваги, які може отримати підприємство електронної комерції за рахунок залучення аутсорсингу. Виділено сутнісні риси, що формують природу аутсорсингу та роблять можливим реалізацію його позитивних сторін у контексті електронної комерції. Розглянуто категорію «конкурентоспроможність» та виділено кількох рівнів конкурентоспроможності з оцінкою прояву ефектів аутсорсингу на кожному з них. Розглянуто регіони, що володіють позитивним потенціалом щодо надання аутсорсингових послуг, оцінено переваги й недоліки кожного з регіонів. Здійснено оцінювання ризиків вітчизняних компаній як потенційних вендорів. Запропоновано авторський механізм впливу аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємств електронної комерції. Виділено низку недоліків аутсорсингу, які мають бути враховані при використанні аутсорсингу.

Ключові слова: аутсорсинг; електронна комерція; конкурентоспроможність; стратегія; бізнес-процеси; ризики; ефективність; глобалізація; диджиталізація.

Табл.: 3. Рис.: 1. Бібл.: 15.

Постановка завдання. У сучасну цифрову епоху електронна комерція набула ролі однієї із провідних бізнес-моделей сучасної економіки. Приклади успішного функціонування таких цифрових гігантів, як Amazon, Shopify та Aliexpress демонструють значний потенціал використання електронної комерції не лише в локальному, але й у глобальному контекстах. Водночас збільшення кількості гравців на ринку електронної комерції зумовлює зростання конкуренції та підвищує потребу підприємств у пошуку шляхів підвищення ефективності та зниження витрат діяльності. У цьому контексті аутсорсинг набуває ролі стратегічного рішення, здатного позитивно вплинути на спроможність підприємств електронної комерції формувати, реалізувати та утримувати конкурентні переваги. З огляду на це вбачаємо актуальним дослідження стратегічного значення аутсорсингу як інструменту впливу на конкурентоспроможність електронної комерції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток наукової думки та дослідження окремих аспектів формування конкурентоспроможності підприємств за рахунок аутсорсингу здійснено в дослідженнях таких науковців, як Л. В. Шаульська, П. Г. Перерва, О. П. Косенко, Л. С. Марчук, О. В. Гречаний, І. Я. Кулиняк, О. І. Глянцева та інших. Результати дослідження демонструють потенціал використання аутсорсингу для

підвищення конкурентоспроможності завдяки доступу до глобального ринку праці, зниженню витрат, а також підвищенню гнучкості бізнесу. Отже, результати досліджень підтверджують значущість аутсорсингу як інструмента зміцнення ринкових позицій та конкурентоспроможності.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри численні дослідження аутсорсингу, у сучасній науковій літературі недостатньо уваги приділено впливу аутсорсингу на формування конкурентоспроможності серед підприємств електронної комерції. Хоча наявні дослідження і приділяють основну увагу економічним аспектам, ціновим стратегіям і використанню цифрових технологій, фокус їхньої спрямованості не охоплює питання перетворення аутсорсингу у джерело стратегічної переваги підприємств електронної комерції.

Мета статті. Метою статті є визначення впливу аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємств, що використовують електронну комерцію, а також розглянути переваги і ризики використання аутсорсингу.

Виклад основного матеріалу. Протягом останніх років електронна комерція дедалі частіше починає сприйматися не тільки як зручне доповнення до традиційного бізнесу, але й перетворюється на самостійний та динамічний напрям електронного бізнесу, який здатний створювати додану вартість для зацікавлених учасників світової економічної системи. Цінність електронної комерції має радше нематеріальний характер, виступаючи джерелом зручності та доступності товарів, де фактор фізичної присутності продавця та покупця втрачає панівну роль, натомість забезпечуючи широкий асортимент, якість обслуговування, розширення можливостей отримання товарів, а також забезпечення повноцінного супроводу при передачі товару до покупця. Таким чином, електронна комерція стає не скільки трендом, скільки необхідністю в сучасному світі, де орієнтованість на споживача, швидкість та повнота обслуговування, а також гнучкість підприємств набувають ключової ролі, дозволяючи створювати цінність більш масштабного характеру, ніж традиційних підприємств [1].

У таких умовах функціонування підприємств електронної комерції неодмінно стикається з високою конкуренцією на ринку, адже кожен з учасників намагається максимізувати прибуток шляхом надання найбільш якісного сервісу. Для виживання та розвитку підприємства постійно вдосконалювати власні бізнес-процеси, впроваджувати інновації та адаптуватися до ринкових змін у режимі реального часу. Одним з інструментів, який дозволяє досягти оптимального рівня адаптивності, є аутсорсинг. У контексті електронної комерції аутсорсинг виступає не лише інструментом зниження витрат, але й набуває ролі стратегічного підходу до формування ефективного, гнучкого та конкурентоспроможного підприємства електронної комерції.

Природа електронної комерції за своєю суттю є цифровою, тобто базується на використанні інформаційних технологій, автоматизованих процесів та комунікацій в онлайн-просторі. Такий формат співпраці створює умови

для того, щоб підприємство передало певні функції на зовнішнє виконання без необхідності безпосередньої фізичної присутності чи постійного контролю. Порівнюючи електронну комерцію із традиційними формами комерційної діяльності стає очевидною вихідна гнучкість системи електронної комерції, яка має потенціал для полегшеної та пришвидшеної інтеграції зовнішніх партнерів у ланцюг створення цінності через цифрові рішення. Фактично, окремі підсистеми електронної комерції, зокрема, логістика, маркетинг, технічна підтримка, клієнтська підтримка, можуть бути реалізовані автономним чином. У результаті кожен із цих напрямків може бути делегованим зовнішнім фахівцям без порушення цілісності бізнес-моделі.

Аутсорсинг відіграє важливу роль в електронній комерції особливо для підприємств, що шукають можливості для зростання та розширення без значних інвестицій [2]. Існуючі класифікації виділяють аутсорсинг виробничого спрямування, інформаційних технологій та бізнес-процесів, але в контексті електронної комерції активно використовуються саме два останні напрямки. Так, аутсорсинг може залучатися в різних складових електронної комерції, включаючи, але не обмежуючись розробкою вебсайтів та/або мобільних застосунків, аутсорсингом ІТ-послуг, службою підтримки та обслуговуванням клієнтів, цифровим маркетингом та оптимізацією в пошукових системах (SEO-оптимізація).

Конкурентоспроможність підприємства електронної комерції здатна повною мірою реалізуватися через аутсорсинг шляхом реалізації вартісних, технологічних, клієнтоорієнтованих та стратегічних аспектів. Так, залучення аутсорсингу дозволяє знизити операційні та транзакційні витрати, підвищити рентабельність діяльності, покращуючи економічне становлення підприємства. У технологічному плані підприємство здатне прискорено впроваджувати інновації, а також поліпшувати якість надаваних послуг і загальний рівень обслуговування клієнтів. У результаті більш досяжними стає масштабованість та гнучкість підприємства, що здатне не лише поліпшити конкурентні позиції на існуючих ринках, але й активно освоювати нові.

Значна кількість дослідників фокусується саме на вартісних аспектах переваг від аутсорсингу для електронної комерції, зокрема, зниженні операційних та транзакційних витратах, покращенні загальної ефективності діяльності [3]. Зауважимо, що передача другорядних функцій на аутсорсинг відкриває перед підприємствами електронної комерції можливість зосередитися саме на ключових компетенціях, які приносять найбільшу віддачу та спрямовані на створення цінності. Такий підхід є більш стратегічно орієнтованим, адже дозволяє концентрувати ресурси для досягнення конкурентних переваг.

Дослідження ролі аутсорсингу у формуванні конкурентоспроможності підприємств електронної комерції є неповним без виділення сутнісних рис, які формують природу аутсорсингу та роблять можливим реалізацію його позитивних сторін. По-перше, аутсорсинг передбачає делегування частини

процесів/функцій зовнішньому виконавцю (вендор), фактично виходячи за межі звичного розширення штату чи автоматизації внутрішніх бізнес-процесів. По-друге, вендор є стороннім щодо підприємства суб'єктом, що за певну винагороду діє в його інтересах. Дані риси зумовлюють відкритість підприємства електронної комерції до середовища, у якому воно функціонує, за якого в підприємства з'являється можливість реалізації бізнес-процесів способом, відмінним від того, що реалізувався до залучення послуг аутсорсингу. Зазвичай такі можливості є наслідком доступу підприємств, що надають аутсорсингові послуги, до передових технологічних рішень, які залучаються ними без допомоги замовників, а тому не потребують їхнього придбання чи розробки останніми. По-третє, така взаємодія завжди юридично підкріплюється договором, що визначає права, обов'язки та відповідальність сторін, а також обсяг, рівень якості та строки виконання послуг, що фактично забезпечує та інституціоналізує таку взаємодію у правових аспектах, підтримуючи необхідний рівень довіри контрагентів один до одного. У результаті, вивільнення внутрішніх ресурсів, які в інших випадках було б витрачено на виконання таких функцій, можуть використовуватися в більш пріоритетних для підприємства електронної комерції напрямках.

Розгляд категорії «конкурентоспроможність» дозволив виявити неоднозначність підходів науковців до розгляду цього явища. Так, частина науковців розглядають конкурентоспроможність із позицій ринкової відповідності підприємства. Наприклад, І. Г. Кадирус під конкурентоспроможністю розуміє здатність та ступінь ефективності адаптації підприємства до конкурентного середовища, де конкурентним вважається підприємство, що здатне забезпечити «такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку» [4, с. 1-3]. Ю. М. Мануйлович дає більш уніфіковане визначення, розуміючи під поняттям, що досліджується, саме «здатність об'єкта дослідження ефективно виконувати покладені на нього функції в ринкових конкурентних умовах» [5, с. 274].

Водночас інша частина науковців дотримується думки щодо володіння підприємством конкурентних переваг, що дозволяють йому вести підприємницьку діяльність ефективніше за конкурентів. Такої позиції дотримуються, наприклад, О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник та О. П. Романко визначають конкурентоспроможність підприємства як «комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку в конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування» [6, с. 11].

На нашу думку, такі розходження є цілком логічними з огляду на багатовимірність та міждисциплінарність самої категорії. Водночас пропонуємо розглядати конкурентоспроможності як сукупність декількох рівнів (мікро-,

мезо- та макрорівнів). На мікрорівні конкурентоспроможність ототожнюється з внутрішнім потенціалом підприємства, що формується за рахунок внутрішніх характеристик, які зумовлюють його поведінку на ринку. Ступінь відповідності такої ринкової поведінки відображається рівнем ефективності функціонування конкретного підприємства електронної комерції на ринку. Можна стверджувати, що цей рівень відображатиме ступінь здатності підприємства самостійно формувати власні ринкові конкурентні переваги. На цьому рівні використання аутсорсингу дозволяє передати другорядні функції на виконання стороннім виконавцям, що дозволяє зменшити витрати, а також прискорити основні бізнес-процеси, тим самим сприяючи покращенню операційної ефективності.

На мезорівні конкурентоспроможність розглядається як здатність підприємства електронної комерції ефективно інтегруватися в зовнішнє середовище, зокрема, ланцюг створення вартості, ринок, галузь, де рівень інтеграції в ринкову структуру та ступінь ефективності взаємодії із зовнішніми контрагентами відображає здатність підприємства ефективно конкурувати. На цьому етапі підприємство може віддавати частину функцій, спрямованих на зовнішнє середовище (наприклад, аутсорсинг, маркетинг, клієнтську підтримку), що сприяє покращенню гнучкості у співпраці з клієнтами, поставальниками та іншими зовнішніми суб'єктами.

У контексті підприємства електронної комерції макрорівень може відображати здатність підприємства інтегруватися в національну та світову економіку, а також відобразити ступінь його здатності адаптуватися до ринкових змін. На цьому рівні підприємства електронної комерції здатні залучати до роботи аутсорсинг-провайдерів з інших країн, а також обирати країни, що є більш сприятливими з погляду якості та доступності аутсорсингових послуг.

Детальний розгляд регіонів, що володіють позитивним потенціалом щодо надання аутсорсингових послуг, представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Регіони з найбільшим потенціалом для аутсорсингу

Регіон	Країни
<i>Східна Європа</i>	Україна, Румунія, Польща, Болгарія, Угорщина, Чехія, Словаччина
<i>Латинська Америка</i>	Аргентина, Бразилія, Мексика, Колумбія, Перу, Чилі
<i>Африка</i>	ПАР, Марокко, Кенія, Нігерія, Єгипет
<i>Азія</i>	Індія, Китай, Індонезія, Філіппіни, В'єтнам, Пакистан, Малайзія, Бангладеш

Джерело: систематизовано автором на основі [7].

Для кращого розуміння відмінності між регіонами було здійснено порівняння переваг і недоліків кожного із регіонів, що було піддано аналізу. Результати аналізу представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Оцінка переваг і недоліків різних регіонів аутсорсингу

<i>Регіон</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Східна Європа	– високий рівень технічної експертизи; – значний кадровий потенціал; – полегшені процеси комунікації та високий рівень знань англійської мови; – зручна локація та схожа культура; – гнучкий підхід до організації роботи; – сприятливе законодавче середовище; – низькі витрати на інтернет; – зручний часовий пояс.	– військові ризики та політична нестабільність у деяких країнах; – необхідність закладення в бюджет вищих заробітних плат зарплати у порівнянні з Азією.
Азія	– низька вартість праці; – великий кадровий потенціал, особливо в ІТ та технічних сферах; – широка пропозиція послуг у різних секторах (виробництво, ІТ, сервіс); – наявність потужних технологічних хабів у країнах Азії (Індія, Китай).	– відмінності в культурі та підходах до роботи, що може ускладнити комунікацію; – проблеми з якістю роботи; – відсутність законів про конфіденційність і безпеку; – наявність мовних бар'єрів; – часова різниця, що може бути суттєвою перешкодою для компаній з Європи та Америки.
Латинська Америка	– близькість до США, подібність у культурі; – високий рівень англійської мови; – швидко зростаючий сектор ІТ; – подібні часові пояси з США.	– підвищені зарплатні очікування; – наявність потенційних непередбачуваних витрат; – ризики пов'язані з безпекою та витоком інформації.
Африка	– низькі витрати на оплату праці; – швидко зростаюча ІТ-сфера.	– обмежений кадровий потенціал та технічна експертиза у складних галузях; – відсутність законів про конфіденційність і безпеку; – наявність мовного бар'єра; – політична нестабільність, ризики щодо інтернету та енергопостачання.

Джерело: систематизовано автором на основі [7; 8; 9].

На сьогодні оптимальним регіоном для вибору вендора вважається Східна Європа [10], адже цей регіон володіє всіма характеристиками одного з найбільш швидко розвиваючих ринків. Серед причин цього явища варто відзначити наявність комбінації таких факторів, що роблять країни Східної Європи привабливими з погляду залучення аутсорсингових послуг, зокрема:

наявність висококваліфікованих спеціалістів; розвинуту інфраструктуру; сприятливий бізнес-клімат; високий рівень підготовки спеціалістів внаслідок якісної вищої освіти, а також володіння спеціалістів закордонними мовами, передусім англійською.

Хоча Україна залишається привабливим напрямком для аутсорсингу, багато факторів створює серйозні ризики для потенційних замовників з інших країн (табл. 3).

Таблиця 3

Оцінка ризиків українських компаній як потенційних вендорів

Фактор	Характеристика фактора
<i>Війна</i>	Воєнні дії на території України викликають невизначеність для бізнесу.
<i>Мобілізація чоловічого населення</i>	Ризики втрати ключових спеціалістів через мобілізацію можуть призвести до затримок у реалізації проєктів.
<i>Відсутність стабільного законодавчого середовища</i>	Невизначеність щодо правових умов для бізнесу.
<i>Блекаути</i>	Відключення електроенергії та проблеми з інтернетом негативно впливають на роботу.
<i>Міграція населення</i>	Втрата досвідчених фахівців через міграцію погіршує ситуацію в ІТ ринку й економіці України загалом.

Джерело: систематизовано автором на основі [11-14].

Міжнародні сервісні компанії, у яких є представництва в Україні, поступово зменшують співпрацю з українськими спеціалістами, що значною мірою впливає на економіку України. Протягом останніх 10 років експорт українських ІТ-послуг щороку зростає на 20-30 %. У 2022 році експорт ІТ-послуг досяг рекордного значення 7,3 млрд \$. Проте у 2023 році цей показник знизився на 8,4 %, досягнувши 6,7 млрд \$. Середньомісячний експорт українських ІТ-послуг у 2023 році становив приблизно 560 млн \$, що на 9,3 % менше, ніж у 2022 році. У першій половині 2024 року обсяг експорту українських ІТ-послуг знизився на 5 % у порівнянні з аналогічним періодом 2023 року, що становить різницю у 170 млн \$ [15].

Виходячи із сукупності вищерозглянутих факторів, кожен регіон має свої переваги та недоліки, що впливають на рішення бізнесу щодо аутсорсингу. Компанії з економічно розвинених країн часто розглядають можливість аутсорсингу в ці регіони, оскільки вони можуть запропонувати конкурентоспроможні ціни, доступ до висококваліфікованих кадрів та специфічні експертизи.

У сучасній науковій літературі практично не розглядаються механізми того, як аутсорсинг з інструменту оптимізації діяльності трансформується в джерело стійких конкурентних переваг для підприємств електронної комерції. Представлення такого механізму дозволило б виявити зв'язки між передачею функцій на аутсорсинг та досягненню стратегічних цілей підприємств електронної комерції. Запропонований авторський механізм (рис. 1) складається із п'яти послідовних фаз. Розглянемо кожен із них детальніше. На

першому етапі підприємство електронної комерції передає другорядні функції на аутсорсинг для вивільнення внутрішніх ресурсів. Основними процесами на даному етапі є: ідентифікація непрофільних/допоміжних функцій, які підприємство готове передати на аутсорсинг; вибір конкурентного аутсера; та укладання контракту з визначенням запланованих ключових показників ефективності. У ролі ефектів варто очікувати зниження витрат, управлінського навантаження, а також підвищення якості виконання функцій, що передаються на аутсорсинг.

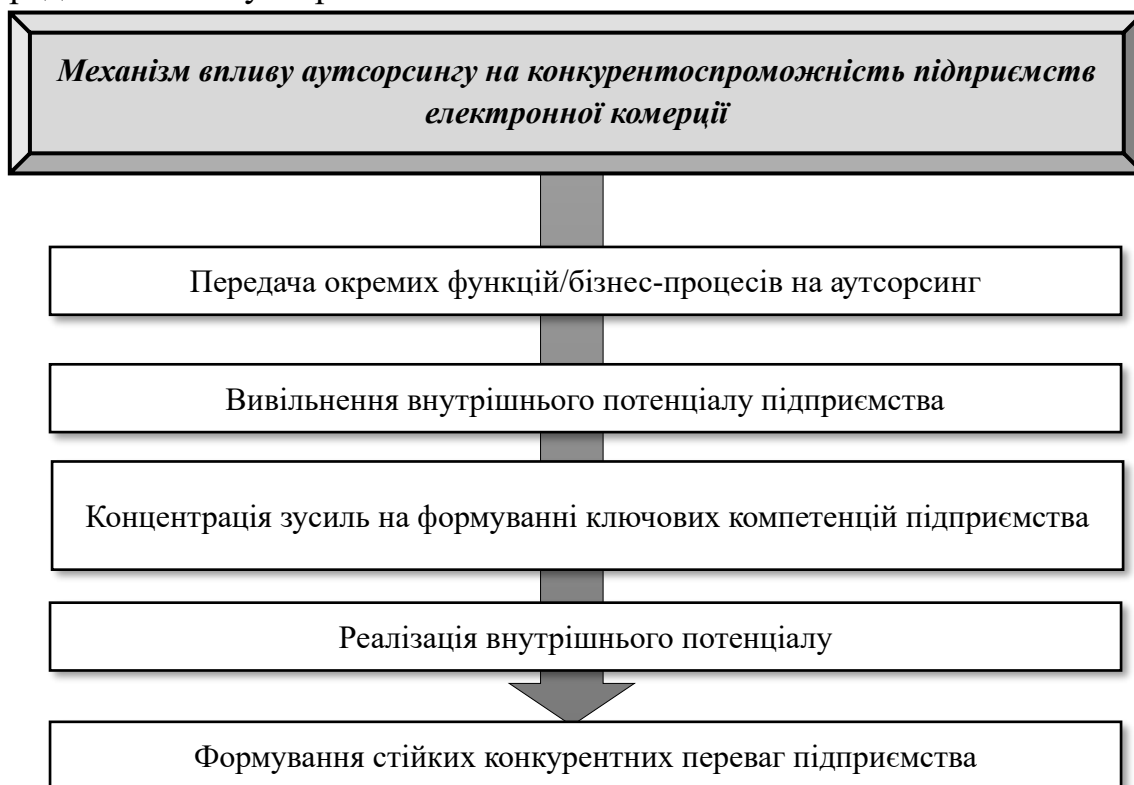


Рис. 1. Механізм впливу аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємств електронної комерції

Джерело: розроблено авторами.

У результаті реалізації першого етапу відбувається вивільнення внутрішнього потенціалу підприємства, що свідчить про те, що підприємство електронної комерції перейшло на другий етап, де відбувається аналіз доступних ресурсів, здійснюється переорієнтація управління на досягнення стратегічних цілей, а також формування фокусної зони розвитку. Завдяки цьому підприємство здатне сконцентрувати зусилля на основній діяльності, оптимізувати планування та ухвалення рішень, загалом покращивши стратегічну орієнтацію бізнесу.

На третьому етапі відбувається створення або зміцнення унікальних можливостей, що забезпечать ринкові переваги підприємства електронної комерції, а також залучення та розвиток спеціалістів власного штату в напрямках ключових компетенцій. Крім того, на цьому етапі варто розглянути

поглиблення спеціалізації підприємства та пошуку шляхів створення унікальної цінності для покупця, що є важко імітованою для конкурентів, а також роботу над власним брендом.

Четвертий етап характеризується фактичним (операційним) втіленням нових компетенцій у товари або послуги підприємства, де оновлені товари або послуги виводяться на ринок, сприяючи побудові якісної клієнтської взаємодії. У результаті варто очікувати збільшення частки ринку, а також зростання споживчої лояльності, що позитивно відображається на фінансових показниках підприємства.

Останній етап механізму передбачає формування стійких конкурентних переваг підприємства, за якого відбувається закріплення досягнених результатів та їхню стабілізацію у довгостроковій перспективі. На цьому етапі підприємство замислюється щодо шляхів захисту ключових ресурсів, а також потенційному розвитку партнерств та пошуку нових ринків. Загалом такий механізм дозволяє відобразити вплив як короткострокових переваг, що стають доступними підприємству за рахунок інтеграції аутсорсингу у власні бізнес-процеси, так і здатність досягти довгострокові стратегічні цілі, відзначаючи його як прийнятний структурований інструмент для аналізу ефективності залучення аутсорсингу.

Хоча аутсорсинг є потужним і вигідним інструментом для бізнесу, що дозволяє конкурувати на локальних та глобальних економічних ринках, він має певні ризики і недоліки, які варто враховувати під час ухвалення рішення про використання аутсорсингу:

- віддаючи частину бізнес-процесів на аутсорсинг в іншу країну, підприємства тим самим зменшують попит на локальному ринку праці. Зазвичай локальні працівники є менш конкурентоспроможними в порівнянні з більш дешевою робочою силою з менш економічно розвинутих країн. У довгостроковій перспективі така тенденція може негативно вплинути на економічну ситуацію в регіоні;

- вендори можуть мати доступ до конфіденційної інформації компанії та її клієнтів, що підвищує ризики витоку даних та зменшує конфіденційність приватних даних;

- залежність від вендора є певним ризиком для підприємств електронної комерції та може впливати на гнучкість у випадку зміни ринкової ситуації;

- наявність різниці в аспектах міжкультурної комунікації. Аутсорсинг до інших регіонів, може створити певні проблеми в комунікації через відмінність у культурах замовника і вендора. Культурні та комунікаційні бар'єри можуть створювати ризики у великих проєктах і слугувати навчальним прикладом для інших компаній при плануванні аутсорсингових стратегій.

Висновки та пропозиції. Аналіз аутсорсингу як інструменту для підвищення конкурентоспроможності електронної комерції демонструє, що правильне стратегічне використання аутсорсингу дозволяє бізнесу підвищити

ефективність, знизити витрати, швидко масштабуватись та відкриває доступ до сучасних технологій. Виявлено, що цифрова природа електронної комерції створює умови для того, щоб використовувати послуги аутсорсингу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Виділення сутнісних рис аутсорсингу, які формують природу аутсорсингу та роблять можливим реалізацію його позитивних сторін, дозволило виявити його потенціал для підтримки ефективності підприємств електронної комерції. Розглянуто декілька рівнів конкурентоспроможності та досліджено вплив аутсорсингу на кожному з них. Здійснено дослідження регіонів з найбільшим потенціалом для аутсорсингу, зокрема, виділено особливий потенціал країн Східної Європи, у тому числі й України. Досліджено фактори, що обмежують залучення вітчизняних компаній як потенційних вендорів аутсорсингу в умовах війни в Україні. Запропоновано авторський механізм впливу аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємств електронної комерції, що дозволяє змінити площину сприйняття аутсорсингу із виключно інструменту оптимізації діяльності у стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції. Водночас використання аутсорсингу має бути обґрунтованим з огляду на певні ризики такої діяльності.

Список використаних джерел

1. Іванова Н. Цифровізація малого та середнього підприємництва: маркетингово-логістичні рішення у сфері електронної комерції [Електронний ресурс] / Н. Іванова, О. Кубліцька // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 2 (34). – С. 101–116. – Режим доступу: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-101-116](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-101-116).
2. Kononenko S. Outsourcing as a cost optimization tool in e-commerce / S. Kononenko, S. Lytvyn // YOUTH SCIENCE – 2024 : XIV International Scientific-Practical Conference of students and young scientists (24-26 April 2024). – Chernihiv : Chernihiv Polytechnic National University, 2024. – Pp. 748-749.
3. Оксенюк К. І. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства / К. І. Оксенюк // Економічний форум. – 2018. – № 2. – С. 242–246.
4. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають / І. Г. Кадирус // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – С. 1–3.
5. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Ю. М. Мануйлович // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – С. 274–282. – Режим доступу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/33818/1/Manuylovych_konkurentna_borotba.pdf.
6. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика [Електронний ресурс] : монографія / О. Є., Кузьмін О. Г. Мельник, О. П. Романко. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. – 180 с. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/92533113.pdf>.
7. Tymoshchuk O. Offshore software development rates by country: how to choose the right destination? [Electronic resource] / O. Tymoshchuk // Geniusee. – Accessed mode: <https://geniusee.com/single-blog/outsourc-developer-rates-in-2020-how-to-choose-a-software-outsourcing-country>.
8. Outsourcing in Latin America vs Eastern Europe Markets Comparison [Electronic resource] // ALLSTARSIT: Your Tech Talents Provider since 2004. – Accessed mode: <https://www.allstarsit.com/blog/outsourcing-in-latin-america-vs-eastern-europe-markets-comparison>.

9. 7 Best Countries for Outsourcing Software Development [Electronic resource] // PLANEKS. – Accessed mode: <https://www.planeks.net/top-countries-for-outsourcing/>.

10. Eastern Europe IT outsourcing: a look at the latest trends [Electronic resource] // Software Development Company - N-iX. – Accessed mode: <https://www.n-ix.com/it-outsourcing-destinations-eastern-europe-market-report/>.

11. Опацька С. Втома, людські ресурси та мобілізація: як війна впливає на бізнес? [Електронний ресурс] / Опацька С. // Forbes.ua. – Режим доступу: <https://forbes.ua/lifestyle/katastrofi-poki-nemaie-ale-pidpriemtsi-trimayutsya-zavdyaki-nadzusillyam-yak-ponad-dva-roki-viyni-vplinuli-na-ukrainskiy-biznes-rezultatami-doslidzhennya-dilitsya-dekan-biznes-shkoli-uku-sofiya-opatska-13072024-22374>.

12. Мобілізація і війна. Як не втратити економіку, коли закінчуються люди [Електронний ресурс] // BBC News Україна. – Режим доступу: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cn00dpg5vz4o>.

13. Блекаути в Україні: чи можуть бути взимку 20-годинні відключення [Електронний ресурс] // ТСН.ua. – Режим доступу: <https://tsn.ua/ukrayina/blekauti-v-ukrayini-chi-mozhut-buti-vzimku-20-godinni-vidklyuchennya-2700102.html>.

14. Зануда А. Втеча від війни чи свідомий виїзд. Як змінилася міграція з України та якими будуть наслідки [Електронний ресурс] / Анастасія Зануда // BBC News Україна. – Режим доступу: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c93px84133jo>.

15. Сабадишина Ю. Що відбувається з українським ІТ-експортом та які прогнози. Аналітика й думки представників галузі [Електронний ресурс] / Юлія Сабадишина // DOU.ua. – 2024. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-second-quarter-2024/>.

References

1. Ivanova, N., & Kublitska, O. (2023). Tsyfrovizatsiia maloho ta serednoho pidpriemnytstva: marketynhovo-lohistychni rishennia v sferi elektronnoi komertsii [Digitalization of small and medium-sized businesses: marketing and logistics solutions in the field of e-commerce]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia - Problems and prospects of economic and management*, (2(34)), 101–116. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-101-116](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-101-116).

2. Kononenko, S., & Lytvyn, S. (2024). Outsourcing as a cost optimization tool in e-commerce. *YOUTH SCIENCE – 2024: XIV International Scientific-Practical Conference of students and young scientists* (pp. 748-749). Chernihiv Polytechnic National University.

3. Okseniuk, K. I. (2018). Outsorsynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Outsourcing as a tool for increasing the competitiveness of an enterprise]. *Ekonomichnyi forum - Economic Forum*, (2), 242–246.

4. Kadyrus, I. H. (2014). Konkurentospromozhnist pidpriemstva ta faktory, shcho na nei vplyvaiut [Enterprise competitiveness and factors influencing it]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, (5), 1–3.

5. Manuilovych, Yu. M. (2013). Doslidzhennia sutnosti ta traktuvannia poniattia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Research into the essence and interpretation of the concept of enterprise competitiveness]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and innovation management*, (4), 274–282. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/33818/1/Manuylovych_konkurentna_borotba.pdf.

6. Kuzmin, O. Ye., Melnyk, O. H., & Romanko, O. P. (2011). *Konkurentospromozhnist pidpriemstva: planuvannia ta diahnozyka [Enterprise competitiveness: planning and diagnostics]*. IFNTUNH. <https://core.ac.uk/download/pdf/92533113.pdf>.

7. Tymoshchuk, O. (2024). Offshore software development rates by country: how to choose the right destination? *Geniusee*. <https://geniusee.com/single-blog/outsourcing-developer-rates-in-2020-how-to-choose-a-software-outsourcing-country>.
8. Outsourcing in Latin America vs Eastern Europe Markets Comparison (n.d.). *ALLSTARSIT: Your Tech Talents Provider since 2004*. <https://www.allstarsit.com/blog/outsourcing-in-latin-america-vs-eastern-europe-markets-comparison>.
9. PLANEKS. (2024). 7 Best Countries for Outsourcing Software Development. <https://www.planeks.net/top-countries-for-outsourcing/>.
10. *Software Development Company - N-iX*. (n.d.). Eastern Europe IT outsourcing: a look at the latest trends. <https://www.n-ix.com/it-outsourcing-destinations-eastern-europe-market-report/>.
11. Opatska, S. (n.d.). Vtoma, liudski resursy ta mobilizatsiia: yak viina vplyvaie na biznes? [Fatigue, human resources and mobilization: how does war affect business?]. *Forbes.ua*. <https://forbes.ua/lifestyle/katastrofi-poki-nemae-ale-pidpriemtsi-trimayutsya-zavdyaki-nadzusillyam-yak-ponad-dva-roki-viyni-vplinuli-na-ukrainskiy-biznes-rezultatami-doslidzhennya-dilitsya-dekan-biznes-shkoli-uku-sofiya-opatska-13072024-22374>.
12. *BBC News Ukraina*. (n.d.). Mobilizatsiia i viina. Yak ne vtratyty ekonomiku, koly zakinchiutsia liudy [Mobilization and War. How to Avoid Losing the Economy When You're Running Out of People]. <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cn00dpg5vz4o>.
13. *TSN.ua*. (2024). Bleauty v Ukraini: chy mozhut buty vzymku 20-hodynni vidkliuchennia [Blackouts in Ukraine: could there be 20-hour outages in winter?]. <https://tsn.ua/ukrayina/blekauti-v-ukrayini-chi-mozhut-buti-vzimku-20-godinni-vidklyuchennya-2700102.html>.
14. Zanuda, A. (2024). Vtecha vid viiny chy svidomyi vyizd. Iak zminylasia mihratsiia z Ukrainy ta yakymy budut naslidky - BBC News Ukraina [Escape from war or deliberate departure. How has migration from Ukraine changed and what will be the consequences?]. *BBC News Ukraina*. <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c93px84133jo>.
15. Sabadyshyna, Yu. (2024). Shcho vidbuvaetsia z ukrainskym IT-eksportom ta yaki prohnozy [What is happening with Ukrainian IT exports and what are the forecasts?]. *DOU.ua*. <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-second-quarter-2024/>.

Отримано 19.05.2025

UDC 004.738.5:339]:658.821

Serhii Kononenko

PhD Student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: job.s.kononenko@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1898-2204>

THE IMPACT OF OUTSOURCING ON THE COMPETITIVENESS OF E-COMMERCE ENTERPRISES

This article examines the impact of outsourcing on the competitiveness of e-commerce enterprises. Outsourcing can be considered as one of the strategic tools that enables e-commerce enterprises to achieve an optimal level of adaptability. The digital nature of e-commerce provides a favorable environment for the integration of outsourcing. The research identified the specific business functions that can be delegated to outsourcing by e-commerce enterprises. The advantages that can be gained through outsourcing are outlined, including value-based, technological, customer-oriented, and strategic aspects.

The essential characteristics that define the nature of outsourcing and enable the realization of its benefits in the context of e-commerce are highlighted. The delegation of secondary functions to outsourcing allows e-commerce enterprises to focus on their core competencies that generate the highest return that is directed toward value creation.

The concept of "competitiveness" is examined, and several levels of competitiveness are identified, with an assessment of how the effects of outsourcing manifest at each level. In particular, micro-, meso-, and macro-levels of competitiveness in e-commerce enterprises are analysed.

The research also considers regions with high potential for providing outsourcing services. An assessment of the advantages and disadvantages of each of the analysed regions is provided. Currently, Eastern Europe countries particularly Ukraine are considered one of the most optimal regions for selecting outsourcing vendors. The risks associated with domestic companies as potential vendors during wartime are evaluated.

The original mechanism for the influence of outsourcing on the competitiveness of e-commerce enterprises is proposed. Additionally, the number of disadvantages of outsourcing are outlined, which must be taken into account when implementing outsourcing strategies.

Keywords: outsourcing; e-commerce; competitiveness; strategy; business processes; risks; efficiency; globalization; digitalization.

Table: 3. Fig.: 1. References: 15.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-151-163](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-151-163)

УДК 005.931.11:614.2

JEL Classificaton: I18; M10

Олексій Олексійович Стахів

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: stahivoleksij35@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9206-0532>

Ігор Васильович Зошук

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: igor.zoschuk@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2476-1895>

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

У статті досліджено особливості антикризового управління закладами охорони здоров'я під впливом процесів цифровізації та євроінтеграції. Означено складнощі, з якими стикаються заклади охорони здоров'я в умовах військових дій та пандемії COVID-19. Визначено основні проблеми у сфері управління закладами охорони здоров'я, які можуть призвести до кризових явищ. Визначено функції держави при антикризовому управлінні функціонуванням закладів охорони здоров'я, які сприяють стабілізації їхнього стану в довгостроковій перспективі. Запропоновано алгоритм здійснення процесу антикризового управління закладами охорони здоров'я, який включає етапи формування стратегічних напрямів розвитку установ. Наведено заходи щодо антикризового управління діяльністю закладів охорони здоров'я.

Ключові слова: антикризове управління; заклади охорони здоров'я; стратегія; цифровізація; інтеграційні процеси.

Рис.: 3. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. В Україні сфера охорони здоров'я зазнала значних перетворень, які спричинені певними подіями – від європейської інтеграції України до викликів пандемії COVID-19 та військової агресії з боку росії. Такі кризові явища призвели до погіршення економічного та безпечного стану в державі, що вплинуло на ефективність функціонування закладів охорони здоров'я. Такі тенденції потребують від держави нагальних заходів щодо стабілізації ситуації та запровадження антикризових явищ. Загалом антикризове управління слід розглядати як певний комплекс заходів економічного, організаційного, цифрового та управлінського характеру, які спрямовані на стабілізацію функціонування закладів охорони здоров'я та їхнього подальшого розвитку. Розвиток цифрових технологій у системі антикризового управління функціонуванням закладів охорони здоров'я дозволяє швидше виявляти загрози та ефективно реагувати на них з метою мінімізації їхніх негативних наслідків.

Впровадження цифровізації є одним з основних напрямів євроінтеграційних процесів розвитку сфери охорони здоров'я. Розвиток системи антикризового управління закладами охорони здоров'я в умовах впровадження цифрових технологій передбачає використання системи eHealth, цифрового

документообігу, електронних медичних записів. Для оцінки потреб сфери охорони здоров'я використовуються засоби штучного інтелекту, які дозволяють аналізувати великі масиви даних, що дозволяє керівництву ухвалювати більш обґрунтовані рішення. Тому напрями антикризового управління є актуальними на сьогодні для закладів охорони здоров'я в умовах несприятливої економічної та безпекової ситуації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему розвитку та управління у сфері охорони здоров'я досліджували вітчизняні вчені: А. Г. Ахламов, М. М. Білинська, Л. І. Жаліло, Н. Ю. Круглова, Н. Л. Кусик, І. А. Маркіна, О. В. Попело, Т. П. Попченко, Ю. М. Сафонов та ін. Питання антикризового управління підприємствами в різних сферах діяльності представлені в наукових працях З. А. Авдошиної, Н. Є. Брюховецької, М. П. Денисенка, О. І. Лайка, І. В. Шварца та ін. Незважаючи на ґрунтовні наукові дослідження з цієї проблеми, на сьогодні питання антикризового управління закладами охорони здоров'я потребують більш широкого висвітлення та розширення, враховуючи безпекову та економічну ситуацію в державі.

Мета статті полягає в дослідженні особливостей антикризового управління закладами охорони здоров'я в умовах цифровізації та євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кризові явища можуть спіткати кожную організацію не залежно від ефективності управління, але й у результаті циклічних економічних дій. Становлення та розвиток системи охорони здоров'я в Україні відбувається з моменту незалежності, коли з радянської системи охорони здоров'я Україна перейшла на більш сучасну ринкову систему. Європейський вектор розвитку держави визначив необхідні заходи щодо імплементації вітчизняної системи охорони здоров'я до європейських стандартів. Якщо розглядати економічні системи, то криза призводить до руйнації слабших суб'єктів функціонування на користь стабільних, інноваційних форм і методів управління. У сфері управління закладами охорони здоров'я кризові явища призводять до ліквідації певних установ на користь більш гнучких та адаптивних. Системи антикризового управління повинні бути спрямовані на стимулювання розвитку інноваційної спроможності як у сфері управління, так і у сфері технологічного забезпечення виробничих процесів (модернізація медичного обладнання).

Поява фінансової кризи в закладах охорони здоров'я може виникнути як за умов впливу зовнішніх факторів, так і внутрішніх. До зовнішніх факторів можна віднести політичну нестабільність, економічні кризи, інфляція, військові дії. До внутрішніх факторів слід віднести неефективність системи управління, негнучкість системи управління та обліку [1]. До основних проблем у сфері управління закладами охорони здоров'я, які можуть призвести до кризових явищ, належать:

— зростання вартості медичних послуг, що знижує обсяги їх надання;

–зниження кількості кваліфікованого персоналу, що пов'язано з міграцією населення та мобілізацією;
–складність доступу до медичних послуг особливо в сільській місцевості;
–недостатність фінансування сфери охорони здоров'я, що позначається загальним зниженням ефективності функціонування ЗОЗ.

Впровадження антикризових заходів, тобто тих напрямів активізації розвитку сфери охорони здоров'я, які націлені на гнучкість та адаптивність функціонування закладів охорони здоров'я, потребують державної участі. Заходи антикризового управління закладами охорони здоров'я реалізуються на основі державної підтримки, яка створює необхідні умови для розвитку галузі. До основних функцій держави в антикризовому управлінні закладами охорони здоров'я можна віднести (рис. 1).



Рис. 1. Основні функції держави при антикризовому управлінні функціонуванням закладів охорони здоров'я

Джерело: узагальнено авторами на основі [5].

Нормативно-правова функція реалізується на основі впровадження нормативних актів, які створюють умови для розвитку ЗОЗ, формування стандартів та рекомендацій щодо дій у надзвичайних ситуаціях у сфері медицини. Забезпечення правового регулювання діяльності ЗОЗ в умовах обмеженості різного виду ресурсів та в нештатних ситуаціях.

Координаційно-організаційна функція реалізується в загальнодержавній системі антикризового управління, яка направлена на систему охорони здоров'я, у тому числі функціонування закладів. На основі координації дій

між різними структурами виконавчої влади та місцевим самоврядуванням формується відповідний механізм дій, який спрямований на стабілізацію ситуації та ефективне функціонування закладів охорони здоров'я. Координація всіх сфер медичної системи в межах національного, регіонального та місцевого рівнях для злагодженої роботи всіх структурних підрозділів.

Враховуючи, що в Україні діє система державного медичного обслуговування, функція фінансового управління націлена на цільове забезпечення функціонування медичних установ, формування відповідного резервного фонду, для оперативного реагування на нештатні ситуації (екстрена закупівля ліків, обладнання). Фінансова функція забезпечує прозорість та підзвітність використання бюджетних коштів на функціонування галузі. Інформаційно-аналітична функція передбачає збір, обробку даних щодо функціонування закладів охорони здоров'я, що дає уявлення про загальний стан розвитку сфери охорони здоров'я. На основі інформаційно-аналітичного забезпечення керівництво ухвалює відповідні управлінські рішення, що в умовах антикризового управління має вагоме значення.

Якщо інформаційно-аналітична функція реалізує збір та обробку інформації, то функція управління направлена на перерозподіл наявних ресурсів залежно від потреб як відповідного закладу охорони здоров'я, так і в межах функціонування всієї сфери. Напрями євроінтеграційних процесів не можливі без взаємодії з іноземними партнерами та міжнародними організаціями (ВОЗ, ООН, ЄС) як у напрямках розвитку вітчизняної сфери охорони здоров'я, так і в напрямках підтримки у вирішенні незвичайних ситуацій (кризи, епідемії, гуманітарна допомога). Імплементация європейських норм, стандартів, принципів реагування на кризові явища. Контрольна функція забезпечує дотримання норм та стандартів світових практик у частині реагування на нестандартні ситуації. У межах функціонування ЗОЗ – це контроль за дотриманням чинного законодавства, відповідальності за порушення цих норм, оцінка ефективності реалізації тих чи інших заходів.

Захист прав громадян реалізується відповідно до чинного законодавства, а саме рівному доступу до медичної допомоги для всіх громадян держави. Розробка та впровадження різних систем соціальної підтримки та адаптації населення, забезпечення безпеки як персоналу, так і населення в ризикових ситуаціях. Ефективне та вчасне виконання зазначених функцій з боку держави забезпечує раціональний розподіл ресурсної спроможності в межах закладів охорони здоров'я, формує позитивний клімат для залучення інвесторів та зовнішньої допомоги.

Для розробки відповідних антикризових заходів управління системою функціонування ЗОЗ доцільно визначити алгоритм здійснення такого процесу. У загальному вигляді такий алгоритм має вигляд (рис. 2).



*Рис. 2. Алгоритм здійснення антикризового управління
закладами охорони здоров'я*

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 5].

Перший етап включає діагностику кризового стану, яка передбачає оцінку стану функціонування ЗОЗ на основі результатів його фінансово-економічної та виробничої діяльності. Вивчення ритмічності грошових потоків, встановлення дисбалансу та розривів в інтенсивності грошового забезпечення. На основі використання різних матричних методів проведено оцінювання якісного стану функціонування ЗОЗ. На основі використання таких

методів здійснюється оцінювання причин виникнення кризових явищ, досліджуються масштаби та наслідки поглиблення кризи. На основі збору інформаційно-аналітичного базису проводиться прогнозування ймовірності настання кризових явищ та ступінь збитків ЗОЗ у разі настання вказаних несприятливих подій.

На основі сформованого аналітичного базису щодо спроможності закладів охорони здоров'я на другому етапі здійснюється визначення мети та завдань щодо антикризового управління їхньою діяльністю. Основна мета антикризового завдання – стабілізація функціонування ЗОЗ з напрямками запобігання повторення кризи.

На третьому етапі визначається суб'єкт антикризового управління, який може бути обраний як числа внутрішнього управлінського персоналу, так і залучений ззовні на час проведення антикризових заходів. Для реалізації таких завдань суб'єкту управління передаються всі повноваження керівника закладу, надається повний доступ до інформації щодо діяльності установи, формується ефективний механізм щодо антикризового управління діяльністю.

Важливим етапом є встановлення часових проміжків, на які вводяться процедури антикризового управління, що спирається на фінансові та виробничі можливості ЗОЗ. Після встановлення ресурсної спроможності доцільно формувати антикризові стратегічні заходи, які сприятимуть активізації діяльності установи та здійснювати моніторинг стану їх виконання. Якщо запропоновані антикризові заходи є дієвими, ЗОЗ виходить на стабільний рівень функціонування, то в подальшому продовжується реалізація означеної стратегії з використанням профілактичних заходів для недопущення повторення кризи. У випадку, якщо обрані стратегічні заходи діють частково, то виникає необхідність корегування обраних стратегічних заходів, які не відповідають означеним критеріям досягнення. У ситуації коли обрані напрями антикризового управління не діють, необхідний перегляд як часових проміжків реалізації заходів, так і перегляд ресурсної спроможності ЗОЗ для формування нових напрямів.

Попри різноманіття алгоритмів, напрямів та підходів щодо антикризового управління ЗОЗ в умовах сьогодення, враховуючи мінливість зовнішнього середовища та нестабільну безпекову ситуацію, більшість антикризових заходів мають свої певні недоліки, до яких належать такі:

1. Відсутність єдиної уніфікованої системи антикризового реагування для закладів охорони здоров'я на випадок настання кризи (пандемії, воєнних дій), що призводить до хаотичних рішень, при яких відповідальність покладається на керівника закладу.

2. Недостатній рівень підготовки управлінського персоналу до антикризового управління, відсутність навичок стратегічного планування, управління ризиками, впровадження цифрових технологій, які дозволяють ухвалювати рішення, спираючись на новий досвід.

3. Низький рівень впровадження цифрових технологій у систему управління закладом, що впливає не тільки на недостатній рівень модернізації обладнання для медичних потреб, але й у питаннях обробки інформації щодо кадрового та управлінського забезпечення функціонування закладу. Низький рівень цифровізації знижує конкурентоспроможність закладу в порівнянні з іншими конкурентами.

4. Фінансова нестабільність та значна залежність від централізованого фінансування обмежує можливість швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, використовувати наявні ресурси для розвитку ЗОЗ на власний розсуд, що значно впливає на адаптивну спроможність закладу. Централізований перерозподіл коштів не завжди враховує нагальні потреби конкретного ЗОЗ, що впливає на його флективність функціонування.

5. Збільшення навантаження на персонал та брак кадрового резерву через низку проблем, особливо гостро постають ці питання на сьогодні в умовах війни. Значна міграція населення, мобілізація, руйнація частини закладів охорони здоров'я, низька оплата праці призводять до кадрового дефіциту за всіма ланками медичного персоналу. Без державної підтримки, особливо в частині фінансування оплати праці, ЗОЗ самостійно не спроможні забезпечити необхідний рівень мотивації персоналу, формувати кадрові резерви на довгострокову перспективу. На сьогодні перед ЗОЗ постають питання розширення та зміни пріоритетів формування кадрового резерву, оскільки зростає потреба у спеціалістах, які займаються питаннями реабілітації постраждалих унаслідок військових дій (фізичних, психологічних). Тому вже сьогодні держава повинна на рівні вищих навчальних профільних закладів формувати необхідне державне замовлення на спеціалістів потрібного профілю, враховуючи час на підготовку таких фахівців [2].

6. Низький рівень координації дій між ЗОЗ та територіальними установами різного рівня (органи місцевого самоврядування, екстрені служби, центри громадського здоров'я, заклади освіти та науки). Незлагодженість дій між означеними установами ускладнює ефективність співпраці в кризових явищах.

7. Активізація розвитку та впровадження цифрових технологій потребує розробки заходів із кібербезпеки, оскільки вразливість до кібератак може спричинити втрату конференційних даних щодо стану пацієнтів. Враховуючи фінансову неспроможність забезпечити необхідний рівень такого захисту, діяльність ЗОЗ перебуває під загрозою.

8. У країнах із перехідною економікою система охорони здоров'я демонструє опір кардинальним змінам через бюрократію, корупційні ризики, низький рівень мотивації персоналу, що значно ускладнює проведення реформ та впровадження європейських практик.

Європейський вектор розвитку України запровадив відповідні заходи в системі функціонування закладів охорони здоров'я, реформування медичного сектору, які направлені на дотримання європейських норм та стандартів. Реформування сфери медичного забезпечення відбувається поступово, враховуючи фінансову спроможність та ефективність апарату управління. Виклики пандемії COVID-19 показали слабкі місця в системі забезпечення ефективності реагування на масштабні виклики. Починаючи з лютого 2022 року з повномасштабним вторгненням росії сфера охорони здоров'я зазнала значних втрат як інфраструктурного забезпечення, так і серед працівників. Переміщення закладів охорони здоров'я з територій тимчасової окупації, втрата частини обладнання, пошук резервів фінансового та виробничого забезпечення переміщених закладів спричинило нові виклики для управлінських кадрів [8].

Саме в таких кризових явищах наочно демонструються недоліки та сильні сторони функціонування закладів охорони здоров'я, що дало змогу сформувати стратегічні орієнтири щодо антикризового управління діяльністю закладів. Ефективність реалізації таких заходів залежить як від держави, так і від закладів охорони здоров'я, оскільки тісна співпраця та націленість на результат сприятимуть ефективному розвитку галузі. До основних заходів щодо антикризового управління закладами охорони здоров'я можна віднести такі (рис. 3).

Передусім важливу роль відіграють заходи організаційно-стратегічного спрямування, які направлені на формування антикризових протоколів, сценаріїв, програм з виокремленням центру прийняття рішень. В умовах обмеженості фінансових ресурсів держави для підтримки функціонування та конкурентоспроможності доцільно розширити автономність діяльності закладів охорони здоров'я, що дасть змогу самостійно залучати додаткові ресурси на власний розвиток.

Кожен заклад самостійно повинен ухвалювати рішення щодо доцільності перерозподілу коштів між різними ланками виробничих процесів, що є більш результативним, ніж централізоване керування. Впровадження цифрових технологій потребує насамперед навчання персоналу необхідним навичкам та компетентностям, запровадження системи кіберзахисту особистих даних пацієнтів. Впровадження загальнонаціональної системи цифрового медичного сервісу (eHealth) значно спрощує доступ до медичних послуг, розширює перелік можливостей отримання медичної допомоги. Формування єдиної бази реєстру пацієнтів дозволяє оперативно отримувати інформацію щодо стану пацієнта, історію його хвороби, що прискорює ухвалення рішень [3-4].

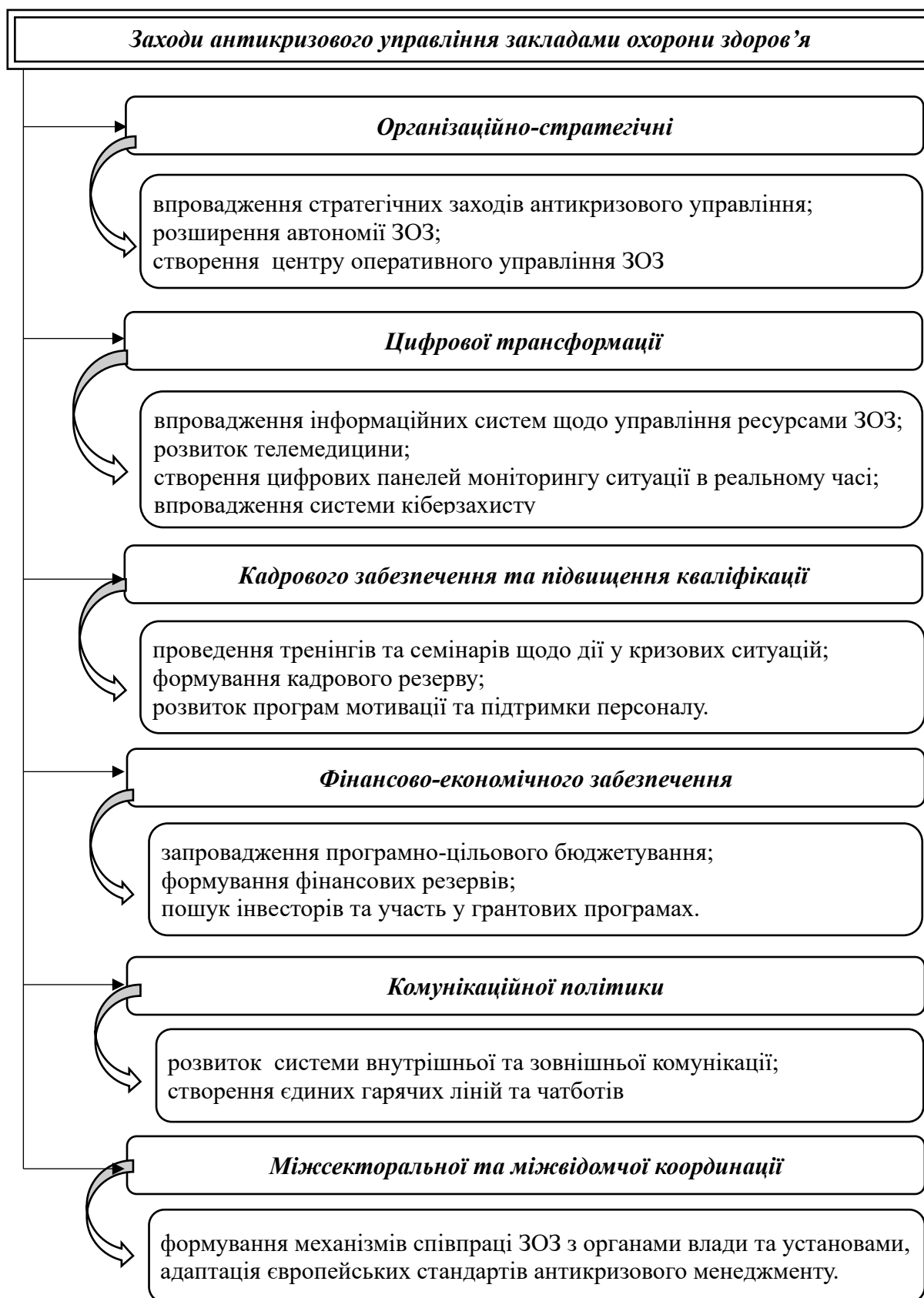


Рис. 3. Основні заходи щодо антикризового управління діяльністю закладів охорони здоров'я

Джерело: узагальнено авторами на основі [6; 7; 9; 10].

Використання сучасних цифрових технологій у системі діагностування захворюваності значно підвищує відсоток успішності лікування, що в перспективі сприяє покращенню якості життя населення та дозволяє збільшити його тривалість. Європейські стандарти медичної сфери направлені на запобігання захворюваності, завдяки чому вчасна рання діагностика дозволяє зменшити випадки необхідності лікування.

Застосування нових цифрових технологій потребує відповідних компетенцій та навичок обслуговування серед працівників. Навчання та підвищення кваліфікації кадрів повинно здійснюватися за рахунок бюджетних коштів або коштів самих медичних установ. Зважаючи на низьку оплату праці у сфері охорони здоров'я та несприятливу безпекову ситуацію, на сьогодні відчувається значний дефіцит у кадровому забезпеченні.

Міграція населення, мобілізація, потреби на фронті призвели до дефіциту певних професій, які в таких кризових ситуаціях є дуже важливими (хірургія, первинна ланка екстреної допомоги, анестезіологи, травматологи та інші). Відсутність гідної оплати праці та низька мотивація призводять до нестачі кадрового забезпечення у сфері охорони здоров'я.

Для усунення вказаних недоліків необхідно відповідне фінансове забезпечення функціонування сфери охорони здоров'я. Враховуючи загальну економічну кризу в державі, необхідно створити умови для залучення зовнішніх джерел фінансової підтримки (інвестиції, міжнародні гранти, участь у міжнародних проєктах), розвиток сфери державно-приватного партнерства. Формування на базі закладів охорони здоров'я наукових центрів та лабораторій, які сприятимуть комерціалізації розробок. За підтримки держави, створювати необхідні умови для участі в міжнародних програмах як фахівців, так і установ, крім обміну досвідом. Такі сумісні проєкти підвищать рівень конкурентоспроможності вітчизняних закладів та сфери загалом.

Розвиток сфери комунікації сприяє відкритості та прозорості функціонування ЗОЗ, що позитивно впливає на громадську думку та підвищує рівень довіри до закладу та управлінської ланки. В умовах антикризового управління важливим є налагодження співпраці з іншими відомствами та управліннями (Державна служба з надзвичайних ситуацій, поліція, військові підрозділи, антикризові штаби). Особливого значення така злагоджена співпраця за єдиним механізмом дії набуває в період загострення різного роду конфліктів. Саме через налагоджену співпрацю можливо ефективно реагувати на кризові явища та вчасно мінімізувати їхній негативний вплив.

Висновки та пропозиції. Європейський вектор розвитку України передбачає імплементацію законодавства та різних управлінських практик та стандартів якості надання медичних послуг згідно з європейськими нормами та стандартами. У цьому аспекті антикризове управління слід розглядати не лише як механізм адаптації до наявних загроз, але і як стратегічний вектор розвитку.

Європейські підходи щодо розвитку системи охорони здоров'я базуються на напрямках децентралізації, збільшення автономії закладів охорони здоров'я, орієнтацію на потреби пацієнта. Такі принципи повинні стати базою в національній стратегії антикризового управління розвитку сфери охорони здоров'я в умовах цифровізації галузі. В Україні відсутня єдина система управління ризиками у сфері охорони здоров'я, що значно знижує ефективність антикризових заходів. Впровадження сучасних цифрових технологій дозволяє на ранніх стадіях виявляти потенційні загрози за рахунок автоматизації процесу моніторингу та своєю чергою вчасно реагувати на такі зміни.

Фінансова стійкість функціонування ЗОЗ багато в чому залежить від прозорості та підзвітності установ, завдяки цифровим рішенням на сьогодні є можливість відстежувати раціональність розподілу коштів за напрямками, що знижує рівень корупції галузі та нецільове використання бюджетних коштів. Проте не зважаючи на такі технологічні рішення, сфера охорони здоров'я є однією з корумпованих галузей, що потребує більш оперативного втручання в контролювання її діяльності з боку відповідних органів влади. Високий рівень корупції негативно впливає на можливість залучення іноземних інвесторів, участь у міжнародних проєктах.

Ефективне антикризове управління функціонуванням закладів охорони здоров'я повинно базуватися на засадах гнучкості, адаптивності системи до зовнішніх викликів, впровадження системи цифрової трансформації галузі, фінансовій прозорості та дотримання норм кібербезпеки.

Список використаних джерел

1. Аль Ширафі Мохаммед Авад. Антикризове управління розвитком у сфері охорони здоров'я. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису : дис. ... канд. екон. наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством / Полтавська державна аграрна академія Міністерства освіти і науки України. – Полтава, 2018. – 246 с. – Режим доступу: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f760f087-644a-4a85-9423-35498ce29b86/content>.
2. Деякі питання оплати праці працівників державних та комунальних закладів охорони здоров'я [Електронний ресурс] : Постанови Кабінету міністрів України № 28 від 13.01.2023 року (зі змінами). – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2023-%D0%BF#Text>.
3. Дія. Міністерство охорони здоров'я [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://moz.gov.ua/uk/uryad-viznachiv-u-yakih-vipadkah-medzakladi-mozhut-nadavati-poslugi-za-oplatu>.
4. Медична реформа [Електронний ресурс] // Урядовий портал. – Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-ohoroni-zdorovya?utm_source=chatgpt.com.
5. Поляк К. Ю. Антикризовий менеджмент організацій охорони здоров'я України в умовах пандемії covid-19 та вимоги до компетентностей його фахівців / К. Ю. Поляк, О. Ю. Поліщук, А. С. Вальковець // Інфраструктура ринку. – 2022. – № 66. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure66-22>.
6. Попело О. В. Фінансове забезпечення сфери охорони здоров'я в умовах трансформаційних викликів / Попело О. В., Островська Н. С. // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 12. – С. 13-19. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.12.13.

7. 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>.

8. Руйнування рф української медичної інфраструктури: від початку війни пошкоджено та/або зруйновано 1941 об'єкт медзакладів [Електронний ресурс] // Урядовий портал. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/ruinuvannia-rf-ukrainskoi-medychnoi-infrastruktury-vid-pochatku-viiny-poshkodzheno-taabo-zruinovano-1941-obiekt-medzakladiv>.

9. Сазоненко Л. В. Заходи антикризового управління закладом охорони здоров'я / Л. В. Сазоненко, О. К. Толстанов // Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – № 16. DOI: 10.32702/23066814.2021.16.86.

10. Яремко І. І. Антикризове управління закладами сфери охорони здоров'я / І. І. Яремко // Молодий вчений. – 2021. – № 11 (99). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-11-99-61>.

References

1. Al Shirafi Mohammed Awad. (2018). Antikrizove upravliniya rozvitkom sferi ohoroni zdoroviya [Anti-crisis management of development in the field of health care]. *Qualification scientific work in the form of a manuscript: dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences (Doctor of Philosophy) in the specialty 08.00.03 – Economics and Management of the National Economy. Poltava State Agrarian Academy of the Ministry of Education and Science of Ukraine*. <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f760f087-644a-4a85-9423-35498ce29b86/content>.

2. Deiaki pytannia opłaty pratsi pratsivnykh derzhavnykh ta komunalnykh zakladiv okhorony zdorovia [Some issues of remuneration of employees of state and municipal healthcare institutions], Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 28 of 01.13.2023. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2023-%D0%BF#Text>.

3. Diia. Ministerstvo okhorony zdorovia [Action. Ministry of Health]. <https://moz.gov.ua/uk/uryad-viznachiv-u-yakih-vipadkah-medzakladi-mozhut-nadavati-poslugi-za-oplatu>.

4. Government portal. (n.d.). Medychna reforma [Medical reform]. https://www.kmu.gov.ua/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-ohoroni-zdorovya?utm_source=chatgpt.com.

5. Polyak K. Yu. Polishchuk O. Yu., Valkovets A. S. (2022). Antikrizovii menedgment organigacii ohoroni zdoroviya Ukraini v umovah pandemii covid-19 ta vimogi do kompetentnostei iogo fahivciv [Anti-crisis management of healthcare organizations in Ukraine in the context of the covid-19 pandemic and requirements for the competencies of its specialists]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 66. <https://doi.org/10.32843/infrastruct66-22>.

6. Popelo O. V., Ostrovska N. S. (2023). Finansove zabezpechennia sfery okhorony zdorovia v umovakh trans-formatsiinykh vyklykiv [Financial support of the healthcare sector in the context of transformational challenges]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 12, 13-19. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.12.13.

7. Popelo, O. (2022). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm zapobihannia koruptsii v orha-nakh vldy 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*, 6(2), 318-322. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=16534>.

8. Government portal. (n.d.). Ruinuvannia rf ukrainskoi medychnoi infrastruktury: vid pochatku viiny posh-kodzheno ta/abo zruinovano 1941 obiekt medzakladiv [Destruction of the Russian Federation's Ukrainian medical infrastructure: 1,941 medical facilities have been damaged and/or destroyed since the beginning of the war]. <https://www.kmu.gov.ua/news/ruinuvannia-rf-ukrainskoi-medychnoi-infrastruktury-vid-pochatku-viiny-poshkodzheno-taabo-zruinovano-1941-obiekt-medzakladiv>.

9. Sazonenko, L.V., Tolstanov, O.K. (2021). Zahpdi antikrizovogo upravliya zakladom ohoroni zdorovya [Measures of anti-crisis management of healthcare institutions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 16. DOI: 10.32702/23066814.2021.16.86.

10. Yaremko, I.I. (2021). Antikrizove upravleniya zakladami sheri phprpni zdoroviya [Anti-crisis management of healthcare institutions]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, 11(99). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-11-99-61>.

Отримано 23.05.2025

UDC 005.931.11:614.2

Oleksii Stakhiv

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

E-mail: stahivoleksij35@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-9206-0532>

Ihor Zoshchuk

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

E-mail: ihor.zoschuk@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-2476-1895>

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF HEALTH CARE INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION AND EUROPEAN INTEGRATION

The article examines the features of anti-crisis management of healthcare institutions under the influence of digitalization and European integration processes. The difficulties faced by healthcare institutions in the context of military operations and the COVID-19 pandemic are identified. The main problems in the field of healthcare institution management that can lead to crisis phenomena are identified. The functions of the state in anti-crisis management of the functioning of healthcare institutions are identified, which contribute to the stabilization of their condition in the long term. An algorithm for implementing the process of anti-crisis management of healthcare institutions is proposed, which includes the stages of forming strategic directions for the development of institutions. Measures for anti-crisis management of healthcare institutions are presented. It is proven that the European vector of development of Ukraine involves the implementation of legislation and various management practices and quality standards for the provision of medical services in accordance with European norms and standards. The authors propose to consider anti-crisis management not only as a mechanism for adapting to existing threats, but also as a strategic vector of development. It is analyzed that European approaches to the development of the healthcare system are based on the directions of decentralization, increasing the autonomy of healthcare institutions, and focusing on patient needs. It is established that such principles should become the basis for the national strategy of anti-crisis management for the development of the healthcare sector in the context of digitalization of the industry. It is studied that Ukraine lacks a unified risk management system in the healthcare sector, which significantly reduces the effectiveness of anti-crisis measures. It is argued that the introduction of modern digital technologies allows for the early detection of potential threats by automating the monitoring process, and in turn, to respond to such changes in a timely manner. It has been established that the financial sustainability of the functioning of health care institutions largely depends on the transparency and accountability of institutions, thanks to digital solutions today it is possible to track the rationality of the distribution of funds by direction, which reduces the level of corruption in the industry and misuse of budget funds. It has been proven that effective anti-crisis management of the functioning of health care institutions should be based on the principles of flexibility, adaptability of the system to external challenges, implementation of a system of digital transformation of the industry, financial transparency and compliance with cybersecurity standards.

Keywords: anti-crisis management; healthcare institutions; strategy; digitalization; integration processes.

Fig.: 3. References: 10.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-164-177](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-164-177)

УДК 614.2

JEL Classificaton: I18

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>

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>

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

У статті досліджено особливості функціонування закладів охорони здоров'я. Визначено пріоритети розвитку сфери охорони здоров'я та означено перешкоди. На основі дослідження міжнародного досвіду впровадження систем медичного страхування окреслено напрями вдосконалення реформування системи функціонування закладів охорони здоров'я в Україні. Досліджено особливості проведення реформ у сфері охорони здоров'я, що дозволило виокремити перспективи та проблеми в реформуванні системи. Запропоновано напрями щодо реформування системи функціонування закладів охорони здоров'я в умовах трансформаційних викликів.

Ключові слова: заклади охорони здоров'я; медична сфера; реформування; трансформація; удосконалення; медичне страхування.

Рис.: 3. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування заклади охорони здоров'я в Україні проходять період глибоких трансформацій, які пов'язані з активізацією європейського вектора розвитку держави, військовою агресією з боку росії, викликами пандемії, міграційними мінами та зміною пріоритетів державної політики. На основі цього можна стверджувати, що функціонування сфери охорони здоров'я відбувається в період динамічних змін та мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища. Особливістю організаційного забезпечення функціонування закладів охорони здоров'я є зміна моделі управління – від централізованої та інерційної до автономної, яка націлена на результат. Відповідно до проведених медичних реформ, частина закладів охорони здоров'я набула статусу комунальних некомерційних підприємств, що розширило коло самостійності ухвалення управлінських рішень у питаннях організації та фінансування закладів.

Проте впровадження таких змін потребує часу та відповідного організаційного забезпечення, що в умовах безпекової та економічної ситуації є складним завданням. З погляду фінансового забезпечення внесені зміни за

принципом «гроші йдуть за пацієнтом» повинні стимулювати конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я в рамках співпраці з Національною службою здоров'я України, проте призвели до нерівномірних умов функціонування закладів у регіональному розподілі, особливо це стосується сільської місцевості. Внесла свої відповідні корективи й реформа децентралізації влади, яка мала на меті оптимізацію сфери охорони здоров'я, що на практиці реалізувалося в скороченні закладів охорони здоров'я в сільській місцевості та погіршило можливість отримання медичних послуг серед населення таких територій. Тому питання організаційно-економічного забезпечення ефективного функціонування закладів охорони здоров'я в умовах трансформаційних викликів є актуальним завданням для влади в сьогоденні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організаційно-економічного функціонування закладів охорони здоров'я в різних аспектах присвячені праці багатьох науковців, серед яких: В. Борщ, Б. Данилишин, М. Долішній, Д. Долбнєва, М. Забаштанський, В. Москаленко, М. Поворозник, О. Попело, Ю. Сафонов, М. Співак, М. Шевченко та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Дослідження даної проблематики потребує більш широкого висвітлення в контексті урахування трансформаційних умов функціонування закладів охорони здоров'я.

Мета статті полягає у дослідженні організаційно-економічних особливостей функціонування закладів охорони здоров'я в умовах трансформаційних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Враховуючи відповідні зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування закладів охорони здоров'я, організаційно-економічне забезпечення цих процесів знаходиться під суттєвим впливом таких факторів. Європейський вектор розвитку потребує відповідних реформ в системі функціонування закладів охорони здоров'я (ЗОЗ), з іншого боку – військові дії на території держави вносять свої корективи в означені процеси. На сьогодні в умовах складної безпекової ситуації та економічної кризи, питання фінансового забезпечення розвитку ЗОЗ має критичне значення. Нестабільність державного фінансування, високий рівень інфляції, зростання енергоносіїв та вартість медикаментів потребують значної фінансової підтримки. Частина державних закладів, які перепрофільовані на потреби фронту, мають значні потреби в додаткових фінансових спроможностях на забезпечення свого функціонування.

Важливу роль відіграє питання кадрового забезпечення, враховуючи значні міграційні процеси в державі, які пов'язані з безпековою ситуацією, недостатній рівень оплати праці (особливо у персоналу першої ланки медичної допомоги), соціальна незахищеність працівників, призвели до значного дефіциту кадрового забезпечення. Такі проблеми створюють певний тиск на

керівників ЗОЗ в питаннях пошуку кадрового резерву, залучення працівників на додаткових мотиваційних умовах, формування гнучких графіків роботи. Враховуючи потреби фронту, частина персоналу ЗОЗ забезпечує надання медичної допомоги на місцях, що приводить до нестачі профільних кадрів на робочих місцях.

У напрямках впровадження організаційних змін важливу роль відіграє цифровізація та впровадження таких технологій в функціонування ЗОЗ. До таких основних елементів віднесено систему електронного реєстру (eHealth) яка спрощує доступ до медичних послуг та працівників. Проте в питаннях окремого впровадження цифрових технологій відіграє роль стан фінансування закладу, його технологічної та кадрової спроможності щодо розвитку цифрового контенту. Враховуючи нові виклики, які постають перед ЗОЗ що пов'язані з реабілітацією постраждалих від військових дій, постає завдання зміни структури служб таких закладів з урахуванням нових потреб у послугах та кадровому забезпеченні. Для цього активізується співпраця з міжнародними партнерами та організаціями щодо навчання персоналу таким реабілітаційним процесам, пошук додаткових джерел фінансування таких програм.

В умовах трансформаційних змін участь закладів охорони здоров'я відіграє роль не лише як структура територіального розвитку, але і як чинник впливу на якість життя населення, інвестиційну привабливість територій. Тому в стратегічних програмах територіального розвитку потрібно враховувати зміни ЗОЗ як одного з ключових напрямів підвищення якості життя населення. Зміна підходу до реформування системи охорони здоров'я почалася з впровадження Концепції реформування охорони здоров'я яка була затверджена КМУ від 30.11.2016 року та вступила в дію у 2018 році, відповідно до якої було враховано світовий досвід організації фінансування системи охорони здоров'я (рис. 1).

Використання тієї чи іншої моделі багато в чому залежить від економічного та правового розвитку країни. Деякі країни (Королівство Нідерланди, Японія) може використовувати змішані системи фінансування сфери охорони здоров'я. В Україні система медичного страхування знаходиться на стадії розробки, враховуючи недосконалість механізму реалізації таких напрямів, на сьогодні впровадження такої системи може спричинити ряд складнощів, які пов'язані з соціальним забезпеченням безробітного населення. В умовах війни та нестабільності економічного положення країни, такі дії можуть погіршити можливість отримання медичної допомоги частині населення.

Реалізація програми «Доступні ліки», що забезпечує пацієнтів безоплатними або частково оплачуваними лікарськими засобами [2].

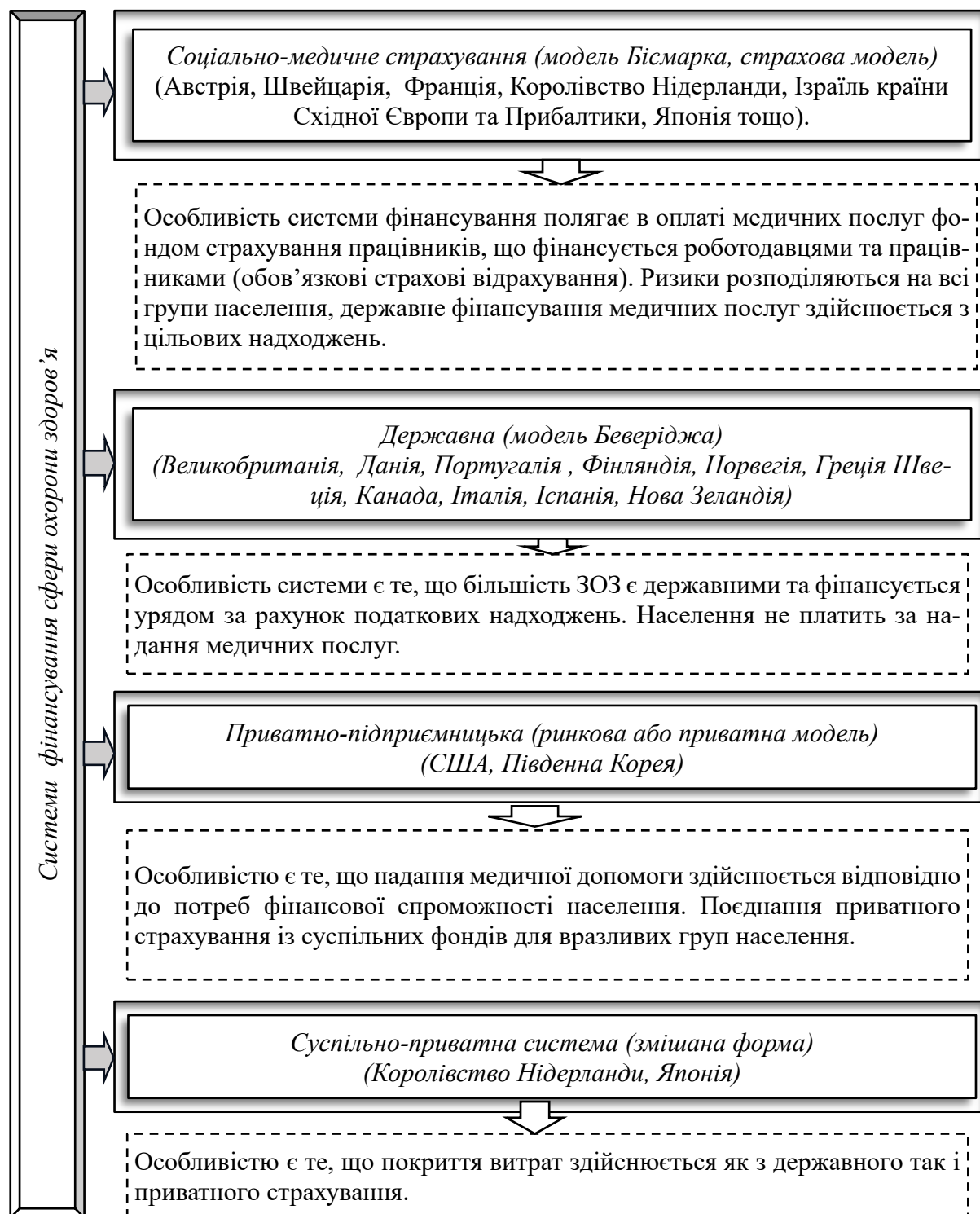


Рис. 1. Системи фінансування сфери охорони здоров'я в деяких країнах світу

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 8; 10].

В Україні за останні п'ять років було впроваджено низку реформ щодо функціонування ЗОЗ, серед яких можна виокремити наступні положення. З квітня 2020 року запрацювала Програма медичних гарантій на рівні вторин-

ної (спеціалізованої) медичної допомоги, що охоплює первинну, спеціалізовану та екстрену медичну допомогу. Згідно з означеною програмою всі заклади охорони здоров'я укладають договори з Національною службою здоров'я України (НСЗУ) для надання послуг пацієнтам [5]. Означена програма сприяла оплаті фактично наданих медичних послуг населенню. Автономія ЗОЗ дозволяли самостійно формувати кадрову та фінансову політику кожного окремого закладу, що позитивно впливає на їх розвиток. Впровадження цифрових технологій дозволяє пришвидшити отримання послуг населенням, підвищити рівень конкуренції серед лікарів, що позитивно вплине на якість послуг, мати відкритий особистий доступ до історії хвороби [4]. Важливим напрямом соціальної підтримки працівників ЗОЗ є підвищення оплати праці, яке відбулося відповідно до прийнятої Постанови Кабінету Міністрів України про «Деякі питання оплати праці працівників державних та комунальних закладів охорони здоров'я» [3].

В умовах розвитку цифрових технологій для ЗОЗ було впроваджено напрями телемедицини, які дозволяють використовувати телеконсультування під час реабілітації, в роботі екстрених медичних служб. Загалом Україна, попри складні умови економічного, безпекового та політичного стану, демонструє ефективність провадження євроінтеграційних процесів, що підтверджено делегацією Комітету з питань громадського здоров'я Європейського Парламенту (SANT), яка дала свою оцінку впровадженню медичних реформ [9]. Низка інших реформ також сприяє покращенню доступу до отримання медичної допомоги, реорганізації ЗОЗ, що позитивно вплине на фінансову спроможність та гнучкість системи в умовах трансформації. Однак, незважаючи на значні позитивні зрушення, на сьогодні ЗОЗ стикаються з низкою проблем, які пов'язані з впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 2).

Найбільше руйнувань та втрат для сфери функціонування ЗОЗ спричинено повномасштабним вторгненням, яке призвело до значної руйнації об'єктів по всій країні, особливо в прикордонних територіях та зони активних бойових дій. При цьому частина ЗОЗ була зруйнована повністю, частина зазнала значних руйнувань та збитків, що вплинуло на можливість отримання необхідної медичної допомоги тисячам громадян. Крім фізичних втрат об'єктів, викликом стало переміщення частини ЗОЗ з територій тимчасової окупації до більш безпечних регіонів, що вплинуло на збереженість матеріально-технічної бази. Складнощі з евакуацією персоналу та пацієнтів, що вплинуло не тільки на заклади, що мали виїхати, але й на приймаючі громади та ЗОЗ. У зв'язку з чим частина ЗОЗ відчула кадровий дефіцит, особливо в критично важливих спеціалізаціях, що пов'язані з військовими діями (хірурги, фахівців першої невідкладної допомоги).

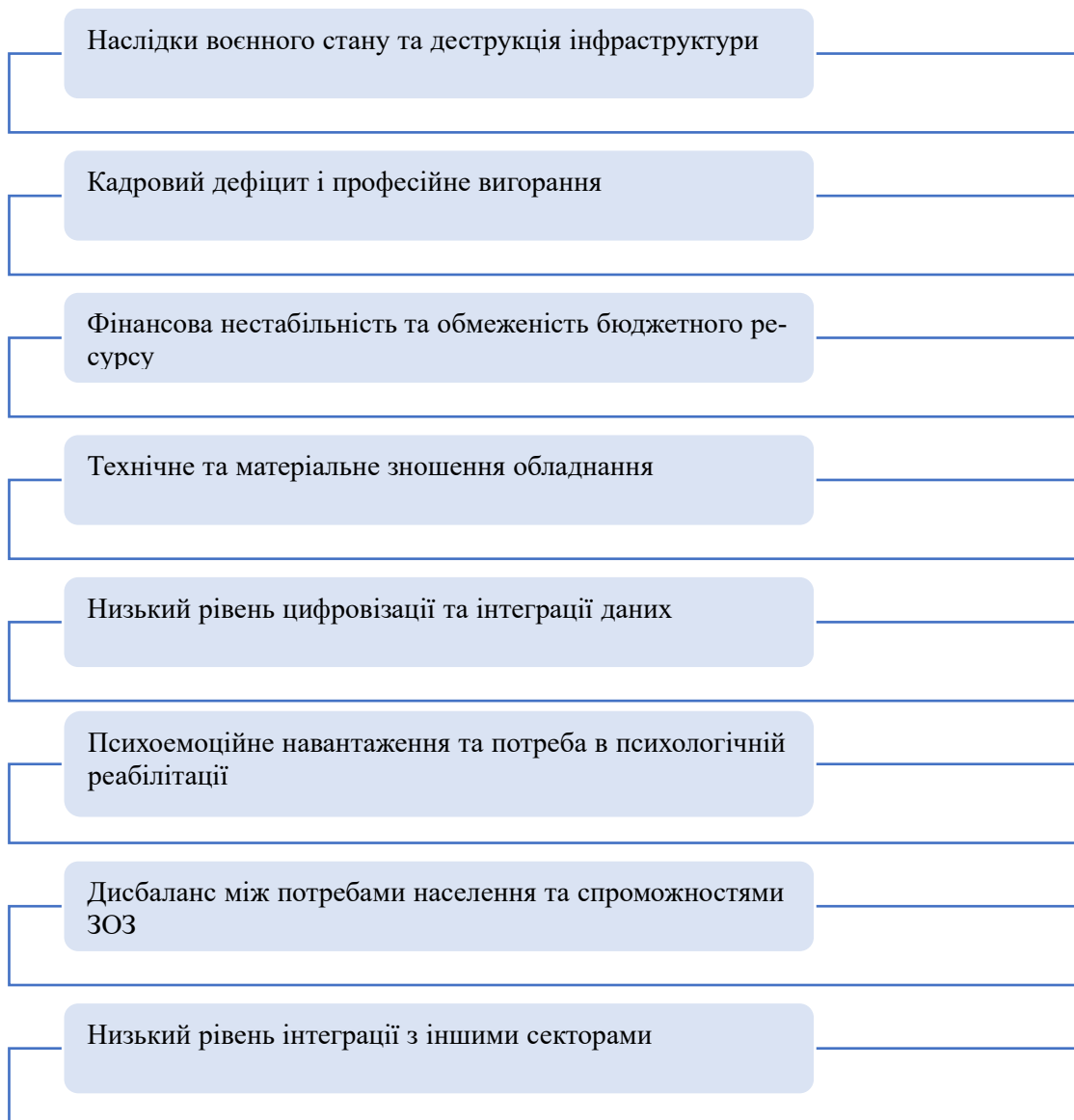


Рис. 2. Основні перешкоди щодо активізації функціонування закладів охорони здоров'я в Україні

Джерело: систематизовано авторами.

Міграція, мобілізація, втрати, низька оплата праці – це все негативно вплинуло на кадровий потенціал системи. Особливо гостро на сьогодні постає питання забезпечення первинної ланки медичної допомоги в сільській місцевості, а також у сфері психічного та психологічного здоров'я. У цьому аспекті перед державою постають завдання реформування системи ЗОЗ в напрямку створення відповідних центрів з реабілітації психічного та психологічного спрямування для постраждалого населення внаслідок військових дій (як для військового, так і для цивільного населення).

Умови економічної кризи значно погіршили можливості централізованого фінансування ЗОЗ, незважаючи на договори з НСЗУ та оплату пакетів медичних послуг, у сільських громадах відчувається недостатність фінансування навіть для покриття базових потреб. Зростання цін на медикаменти,

енергоносії, затримки у фінансуванні призводять до кризових явищ у ЗОЗ. Враховуючи застарілу матеріально-технічну базу ЗОЗ та фінансову кризу сьогодення, більшість закладів потребують значної модернізації обладнання. Проте недостатність фінансових спроможностей держави та громад призводить до невідповідності міжнародним стандартам сфери діагностики. Для покриття таких дефіцитів доцільно запроваджувати грантові програми для ЗОЗ, залучати європейських партнерів для допомоги в модернізації сфери охорони здоров'я.

Розвиток цифрових технологій та запровадження єдиної медичної системи значно покращує доступ до отримання медичних послуг, проте це не стосується віддалених сільських громад, де відсутнє інтернет-покриття, що унеможливорює отримання відповідної допомоги. Так само такі складнощі виникають у прифронтових територіях, де через складну безпекову ситуацію значно ускладнюється функціонування ЗОЗ. Довготривала психологічна нестабільність та напруженість як у суспільстві, так і в ЗОЗ призводить до професійного вигорання та погіршення ментального здоров'я персоналу. Застарілість підходів до діагностики та надання допомоги впливає на ефективність лікування. Недостатність фінансової спроможності впливає на можливість забезпечення необхідною реабілітацією працівників сфери охорони здоров'я та всіх постраждалих.

Враховуючи такі аспекти, можна стверджувати про дисбаланс у потребах та можливостях їх задоволення між населенням та ЗОЗ, оскільки на сьогодні змінюється структура попиту на медичні послуги. Крім обсягу стандартних процедур, більше уваги потребують послуги реабілітації (фізичної та психологічної). Відсутність гнучкого механізму впливає на можливість адаптації системи ЗОЗ під наявні потреби, що вимагає часу та фінансових ресурсів.

Автономність та складність функціонування з іншими закладами різних сфер діяльності значно погіршують ефективність функціонування ЗОЗ. Співпраця із закладами освіти дозволяє вчасно спрогнозувати попит на спеціалістів у довгостроковій перспективі. Налагодження співпраці з вітчизняними та іноземними партнерами в питаннях флективного протезування є дуже важливим завданням для сфери охорони здоров'я, оскільки зростає потреба на такий вид послуг (рис. 3).

Постійний моніторинг ключових показників діяльності ЗОЗ на основі значних масивів даних дозволяє органам місцевого самоврядування та влади спостерігати реальну картину щодо стану сфери охорони здоров'я та демонструвати ефективність використання та розподілу бюджетних коштів. Аналіз такої інформації дозволяє вчасно відстежувати потребу в заміні обладнання, пошуку можливостей його придбання (інвестори, фонди, держава, меценати) з врахуванням як регіональних, так і секторальних особливостей.



Рис. 3. Основні напрями удосконалення організаційно-економічного забезпечення функціонування закладів охорони здоров'я

Джерело: систематизовано авторами на основі [1; 6; 7; 10].

Одним із напрямів покращення функціонування ЗОЗ є реорганізація закладів, що має на меті оптимізацію надання медичних послуг. Проте в умовах військових дій, особливо в прикордонних територіях, такі реформи на сьогодні є призупинені.

Для забезпечення ефективного функціонування закладів охорони здоров'я передусім необхідна державна підтримка в питаннях підтримки реформування системи та налагодження співпраці з партнерами для фінансового забезпечення галузі. До основних напрямів організаційно-економічного забезпечення розвитку функціонування ЗОЗ можна віднести такі (рис. 3). Особливо гостро ці питання постають в умовах повоєнного відновлення держави та сфери ЗОЗ. Саме тому міжнародна допомога в напрямках відновлення України, що стосується сфери функціонування закладів охорони здоров'я, повинна бути спрямована на модернізацію інфраструктури та обладнання, а не на відновлення наявних потужностей. Це дозволить більш якісно надавати необхідні медичні послуги та розвивати сферу на європейському рівні.

Відповідні зміни не можливі без зміни нормативно-правового забезпечення питань щодо покарання зловживанням службовим становищем та корупційними діями. На сьогодні сфера охорони здоров'я, у тому числі функціонування закладів, є однією зі сфер, де найскладніше довести провину за недбалість лікарів. У європейському суспільстві означені аспекти мають чітко пописаний алгоритм виявлення та покарання таких випадків. В умовах розвитку галузі та сфери цифрових технологій, потрібно насамперед вносити зміни в існуючу систему законодавства щодо виявлення порушень, з урахуванням цих змін та розвитку технологій. Наступним аспектом, який потребує врахування є навчання спеціалістів користуватися новим сучасним обладнанням, яке встановлюється в провідних дослідницьких центрах, оскільки від цього залежить якість обстеження та точність поставлених діагнозів. В умовах зниження фінансової спроможності закладів охорони здоров'я, фахівці вимушені власним коштом підвищувати рівень своєї кваліфікації, що знижує мотивацію для подальшого професійного зростання.

Основні напрями удосконалення організаційно-економічного функціонування закладів охорони здоров'я включають такі аспекти:

1. Проведення інституційних змін, які направлені на удосконалення державної політики у сфері функціонування ЗОЗ, надання їм автономії в ухваленні управлінських рішень, питаннях фінансового забезпечення та розподілу коштів. Реорганізація системи постачання дозволяє закладам автономно обирати партнерів для постачання необхідного обладнання, враховуючи власні особисті потреби та фінансові можливості. Така система дозволить більш прозоро здійснювати матеріально-технічне забезпечення функціонування закладів виходячи з фінансової спроможності установ.

2. Розвиток системи надання медичних послуг спрямований на розширення доступу до таких послуг усіх верств населення, особливо в сільській місцевості. Удосконалення служби екстреної медичної допомоги націлене на збільшення кількості таких служб, забезпечення їх необхідним обладнанням,

паливно-енергетичними ресурсами, що є дуже актуальним для сільської місцевості. Розвиток системи вторинної ланки медичної допомоги включає відповідні заходи щодо формування гнучкого графіка роботи, впровадження мотиваційних систем, співпраця з медичними закладами освіти.

3. Удосконалення системи фінансового забезпечення, враховуючи сучасні реалії та потреби конкретного ЗОЗ. Впровадження системи медичного страхування дозволить компенсувати отримання медичних послуг за рахунок сплати внесків, що знизить навантаження на бюджет країни. Розширення системи фінансування за рахунок залучення інвесторів (особливо актуально для наукових медичних центрів). За підтримки держави участь в грантових програмах, міжнародних проєктах щодо обміну досвідом та залучення коштів для модернізації застарілого обладнання. Отримання міжнародної допомоги в рамках державних проєктів.

4. Розвиток системи кадрового забезпечення передусім за рахунок мотивації персоналу, підвищення престижності професії, підвищення оплати праці медичного персоналу. Для забезпечення конкурентоспроможності працівників розвиток системи мотивації, підвищення кваліфікації за рахунок ЗОЗ, участь у міжнародних проєктах стажування, залучення до наукової діяльності. Створення необхідних соціальних умов для залучення молоді в сільську місцевість (пільгові умови отримання житла, збільшення оплати праці).

5. Розвиток цифрових технологій є важливим елементом модернізації системи ЗОЗ, впровадження технологій автоматизації обробки даних, єдиної медичної системи, що значно спрощує доступ до медичних послуг серед населення, але і сприяє формуванню, накопиченню та зберіганню інформації по кожному пацієнту. Удосконалення обладнання цифровими технологіями дозволяє значно ефективніше проводити діагностику, вчасно на ранніх стадіях виявляти існуючі проблеми, що значно підвищує шанси на одужання пацієнтів, що в свою чергу є одним з елементів якості життя населення. Від якості та вчасності діагностики та лікування залежить здоров'я нації, тривалість життя, якість життя, демографічна ситуація в країні. Використання цифрових технологій дозволить більш прозоро відстежувати раціональність розподілу та витрат бюджетних коштів, що підвищить ефективність використання ресурсів та мотивацію персоналу. Прозорість у звітності позитивно вплине на соціальне сприйняття та підвищить довіру та імідж ЗОЗ серед населення. Відкритість та прозорість діяльності є позитивним напрямом для залучення потенційних інвесторів. Вчасний аналіз розвитку сфери охорони здоров'я дозволяє вчасно виявити слабкі сторони та можливості для превентивного виявлення загроз, що при вчасному реагуванні дозволяє уникнути або зменшити негативний вплив.

6. Удосконалення системи фармацевтичного сектору за рахунок удосконалення якості продукції, зниження монополії на ринку фармацевтичної продукції. Збільшення автономії в питаннях співпраці з постачальниками. Відповідність продукції європейським нормам якості. Перегляд рецептурних препаратів та препаратів для державного забезпечення. Налагодження експортно орієнтованого виробництва та зниження рівня імпортозаміщення, за рахунок розвитку та підтримки вітчизняної галузі.

Окреслені заходи дозволять реформувати систему охорони здоров'я на засадах європейських норм якості, відповідності світовим тенденціям функціонування закладів охорони здоров'я.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження особливостей організаційно-економічного функціонування закладів охорони здоров'я дозволяє дійти висновку, що на сьогодні ця сфера перебуває у стані трансформаційних процесів, які зумовлені певними зовнішніми та внутрішніми факторами впливу.

Аналіз міжнародного досвіду моделей фінансування сфери охорони здоров'я довів, що вибір тієї чи іншої системи багато в чому залежить від рівня економічного, соціального та правового розвитку країни. Деякі розвинені країни можуть застосовувати декілька моделей, що не впливає на якість надання медичних послуг.

Враховуючи європейський вектор розвитку України, за останні роки було проведено значну частину реформ у сфері функціонування закладів охорони здоров'я та загалом медичної сфери, які направлені на оптимізацію сфери, підвищення якості надання медичних послуг, реформування системи страхування та цифровізації галузі. З ефективних напрямів можна виокремити впровадження єдиної цифрової системи (eHealth), яка спрощує доступ до отримання медичної допомоги для населення, сприяє підвищенню конкурентоспроможності лікарів та забезпечує доступ до історії пацієнта, що пришвидшує обробку даних. Проте серед особливостей впровадження такої системи є те, що в сільській місцевості не скрізь є доступ до електронних реєстрів надання медичної допомоги.

На основі вивчення реформ щодо реорганізації сфери охорони здоров'я, було сформовано перешкоди щодо активізації функціонування закладів охорони здоров'я в Україні. До таких основних перешкод можна віднести наслідки військової агресії, кадровий дефіцит, низький рівень фінансування галузі, низький рівень цифровізації ЗОЗ, нестабільність психоемоційного стану як працівників медичної сфери, так і населення, низький рівень інтеграції з іншими секторами економіки.

Попри значні складнощі в розвитку функціонування ЗОЗ, та враховуючи активізацію медичних реформ, було сформовано основні напрями удосконалення організаційно-економічного забезпечення функціонування закладів

охорони здоров'я. Такі напрями спрямовані на повоєнне відновлення інфраструктури, розвиток системи якості медичних послуг за рахунок модернізації обладнання, навчання персоналу, дотримання європейських норм та стандартів щодо надання медичних послуг. Підвищення престижності праці за рахунок збільшення оплати праці, пошуку мотиваційних стимулів для залучення молоді, активізації наукового потенціалу сфери. На основі державної підтримки активізувати участь закладів в міжнародних проєктах, стажуванням, обміну досвідом, що сприятиме не тільки підвищенню якості надання медичних послуг, але і сприятиме залученню інвесторів.

Список використаних джерел

1. Борщ В. І. Сучасні тенденції розвитку системи охорони здоров'я в Україні: порівняльний аналіз / В. І. Борщ // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 6. С. 215–221.
2. Деякі питання доступності лікарських засобів, що підлягають реімбурсації у 2025 році [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України № 1380 від 03.12.2024 року. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1380-2024-%D0%BF#Text>.
3. Деякі питання оплати праці працівників державних та комунальних закладів охорони здоров'я [Електронний ресурс] : Постанови Кабінету міністрів України № 28 від 13.01.2023 року (зі змінами). – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2023-%D0%BF#Text>.
4. Дія. Міністерство охорони здоров'я [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://moz.gov.ua/uk/uryad-viznachiv-u-yakih-vipadkah-medzakladi-mozhut-nadavati-poslugi-za-oplatu>.
5. Медична реформа [Електронний ресурс] // Урядовий портал. – Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-ohoroni-zdorovya?utm_source=chatgpt.com.
6. 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>.
7. 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. 10
8. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення [Електронний ресурс] : Закон України від 27.03.2025 № 2168-VIII (зі змінами). – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>.
9. Україна демонструє високу динаміку в сфері охорони здоров'я на євроінтеграційному шляху. Міністерство охорони здоров'я України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://moz.gov.ua/uk/ukrayina-demonstruye-visoku-dinamiku-v-sferi-ohoroni-zdorov-ya-na-yevrointegracijnomu-shlyahu?utm_source=chatgpt.com.
10. Ягельська К. Ю. Організаційно-економічні особливості трансформаційної моделі охорони здоров'я України / К. Ю. Ягельська // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2020. – № 6. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-14>.

References

1. Borsch V. I. (2018) Suchasni tendentsiyi rozvytku systemy okhorony zdorov'ya v Ukraini: porivnyal'nyy analiz [Modern trends in the development of the health care system in Ukraine: a comparative analysis]. *Economic Bulletin of the Zaporizh'ye State Engineering Academy*, issue 6, pp. 215–221.
2. Deiaki pytannia dostupnosti likarskykh zasobiv, shcho pidliahaiut reimbursatsii u 2025 rots [Some issues of the availability of medicines subject to reimbursement in 2025], Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1380 dated 12/03/2024. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1380-2024-%D0%BF#Text>
3. Deiaki pytannia oplaty pratsi pratsivnykiv derzhavnykh ta komunalnykh zakladiv okhorony zdorovia [Some issues of remuneration of employees of state and municipal healthcare institutions], Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 28 of 01.13.2023. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2023-%D0%BF#Text>.
4. Diia. Ministerstvo okhorony zdorovia [Action. Ministry of Health]. <https://moz.gov.ua/uk/uryad-viznachiv-u-yakih-vipadkah-medzakladi-mozhut-nadavati-poslugi-za-oplatu>.
5. Government portal. (n.d.). Medychna reforma [Medical reform]. https://www.kmu.gov.ua/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-ohoroni-zdorovya?utm_source=chatgpt.com.
6. Popelo, O. (2022). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm zapobihannia koruptsii v orha-nakh 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*, 6(2), 318-322. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=16534>.
7. Popelo O. V., Ostrovska N. S. (2023). Finansove zabezpechennia sfery okhorony zdorovia v umovakh trans-formatsiinykh 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. 10.
8. Pro derzhavni finansovi harantii medychnoho obsluhovuvannia naselennia [On State Financial Guarantees of Medical Services of the Population], Law of Ukraine No. 2168-VIII dated 03.27.2025. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>.
7. Ministry of Health of Ukraine. (n.d.). Ukraina demonstruie vysoku dynamiku v sferi okhorony zdorovia na yevrointehra-tsiinomu shliakhu [Ukraine demonstrates high dynamics in the healthcare sector on the European integration path]. https://moz.gov.ua/uk/ukrayina-demonstruye-visoku-dynamiku-v-sferi-ohoroni-zdorov-ya-na-yevrointegracijnomu-shlyahu?utm_source=chatgpt.com.
8. Yagelska, K. Yu. (2020). Organizaciino-economicni osoblivosti transformaciinoi modeli ohoroni zdoroviya Ukraini [Organizational and economic features of the transformational healthcare model of Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Ver-nadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia – Academic notes of the V. I. TNU Vernadsky. Series: Economics and Management*, 6. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-14>.

Отримано 01.06.2025

UDC 614.2

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>

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>

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC FEATURES OF THE FUNCTIONING OF HEALTH CARE INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION CHALLENGES

The article examines the features of the functioning of healthcare institutions. The priorities for the development of the healthcare sector are determined and obstacles are identified. Based on a study of international experience in the implementation of health insurance systems, directions for improving the reform of the system of functioning of healthcare institutions in Ukraine are outlined. The features of reforms in the healthcare sector are studied, which allowed us to identify prospects and problems in reforming the system. Directions for reforming the system of functioning of healthcare institutions in the context of transformational challenges are proposed. The conducted study of the features of the organizational and economic functioning of healthcare institutions allows us to conclude that today this sphere is in a state of transformation processes, which are due to a number of external and internal factors of influence. Analysis of international experience of healthcare financing models has proven that the choice of a particular system largely depends on the level of economic, social and legal development of the country; some developed countries may apply several models, which does not affect the quality of medical services. It was studied that, taking into account the European vector of Ukraine's development, in recent years a significant part of the reforms in the sphere of functioning of healthcare institutions and the medical sphere in general have been carried out, which are aimed at optimizing the sphere, improving the quality of medical services, reforming the insurance system and digitalizing the industry. Among the effective areas, the implementation of a single digital system (eHealth) was highlighted, which simplifies access to medical care for the population, helps increase the competitiveness of doctors and provides access to the patient's history, which speeds up data processing. However, among the features of the implementation of such a system, it was determined that not everywhere in rural areas there is access to electronic registers of medical care. Based on the study of reforms on the reorganization of the healthcare sector, a number of obstacles have been formed to the activation of the functioning of healthcare institutions in Ukraine. Such main obstacles include the consequences of military aggression, personnel shortage, low level of financing of the industry, low level of digitalization of healthcare institutions, instability of the psycho-emotional state of both medical workers and the population, low level of integration with other sectors of the economy.

Keywords: healthcare institutions; medical sector; reform; transformation; improvement; medical insurance.

Fig.: 3. References: 10.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-178-186](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-178-186)

УДК 352

JEL Classification: H750

Марина Анатоліївна Вуйченко

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту
Уманський національний університет (Умань, Україна)

E-mail: marinavuy@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9534-8143>

ResearcherID: [ABG-9159-2020](https://orcid.org/0000-0002-9534-8143). Scopus Author ID: [57223360058](https://orcid.org/0000-0002-9534-8143)

Інна Миколаївна Новак

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту
Уманський національний університет (Умань, Україна)

E-mail: novakinnam@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1146-6861>

ResearcherID: [G-1942-2018](https://orcid.org/0000-0003-1146-6861). Scopus Author ID: [57006230400](https://orcid.org/0000-0003-1146-6861)

Наталія Олександрівна Вернюк

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту
Уманський національний університет (Умань, Україна)

E-mail: n.verniuk@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9478-5088>

Scopus Author ID: [57190255840](https://orcid.org/0000-0001-9478-5088)

**ДІАГНОСТИКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ**

Ця стаття присвячена питанню соціально-економічної діагностики управлінських рішень в умовах війни, що триває вже три роки. Проаналізовано основні нормативні документи, які регламентують форми і зміст управління під час війни, реальний стан ефективності управлінських рішень, соціальні критерії реалізації управлінських рішень в політичній, економічній, соціальній, військовій сферах життя суспільства. Запропоновано можливі шляхи розв'язання цих проблем. Охарактеризовано сучасні методи соціальної діагностики, принципи побудови соціального прогнозування і планування. Обґрунтовується, що особливістю і привілеєм управлінців-менеджерів є здатність приймати рішення і таким чином особисто організовувати роботу співробітників на реалізацію цих рішень. У статті, також, підкреслюється, що вагомим фактором є і оцінка особистісних компетенцій тих суб'єктів управлінської діяльності, які безпосередньо здійснюють цей управлінський вплив.

Ключові слова: управлінський вплив; управлінське рішення; воєнний стан; соціальна діагностика; методи соціального дослідження; територіальна громада; економічна система.

Рис.: 1. Бібл.: 15.

Постановка проблеми. За час свого існування людство завжди стикалося із проблемою вибору. Людина може обирати місце проживання, освіту, професію, супутника життя, метод виховання дітей, дозвілля, друзів тощо. Кожний вибір потребує рішення, що може мати різні наслідки.

Проявом компетенції управлінців-менеджерів є здатність ухвалювати рішення і особисто організовувати роботу співробітників таким чином, щоб ці рішення були реалізовані. Саме від якості ухвалених управлінських рішень залежить доля виробничих організацій, соціальних інститутів, а

також соціально-економічного життя країни загалом. Отже, проблема діагностики управлінських рішень є досить актуальним питанням, що вимагає ретельного наукового вивчення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню якості управлінського рішення присвячена монографія І. Кривов'язюк [1]. Теорія прийняття рішень викладена у підручнику М. Бутко і В. Мащенко [2]. Це стосується й навчальних посібників С. Заїки, І. Гребінник [3; 4]. Психологічні аспекти прийняття управлінських рішень в умовах соціально-економічних змін висвітлено в статті О. Ковальчук [5]. Подібні проблеми проаналізовано в статтях З. Литвин, О. Назаренко, Т. Безверхнюк [6; 7]. Соціально-економічна діагностика управлінських рішень в системах, що змінюються, висвітлена в статтях В. Лук'янової і О. Кузьміна [8; 9]. Методологічні засади класифікації та етапи ухвалення управлінських рішень досліджені в публікаціях О. Овдюк і Н. Малої [10, 11]. Цікава методика соціальної діагностики психологічних впливів ухвалення державних рішень запропонована в публікації О. Воронова [12]. Соціальна діагностика в технологіях соціальної роботи розглянута в підручнику Н. Бондаренко [13].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Питання діагностики управлінських рішень знайшло відображення в працях економістів, управлінців, соціологів і психологів. Проте майже відсутні наукові публікації, у яких досліджуються особливості соціальної діагностики управлінських рішень під час війни. Також, на нашу думку, важливим є дослідити вплив якості управлінського рішення на рівень соціально-економічної системи управління.

Мета статті. Метою статті є аналіз соціально-економічної ефективності й оптимальності управлінських рішень, що приймаються під час війни, обґрунтування механізмів соціальної діагностики таких рішень та розробка заходів щодо підвищення системи управління на різних рівнях.

Виклад основного матеріалу. Поняття «управлінське рішення» вживається науковцями й управлінцями-практиками в різному контексті:

1. Управлінське рішення – це вибір суб'єктом управління способу дій для розв'язання конкретної управлінської проблеми. Його основною метою є спрямування координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації [10].

2. Управлінське рішення можна розглядати як результат опрацювання альтернативних варіантів із використанням економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних методів менеджменту, що дозволяє управляючій системі безпосередньо впливати на керовану [13].

3. Управлінське рішення є результатом цілеспрямованого творчого аналізу проблемної ситуації, вибору найбільш ефективних шляхів, методів і засобів її розв'язання відповідно до поставлених цілей управлінської системи. Воно виступає вихідною і ключовою ланкою в організації діяльності

будь-якого керівника. Основне призначення управлінського рішення полягає у здійсненні координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення визначених цілей організації [2].

Управлінські рішення є невід'ємним підсумком управлінської діяльності та відіграють ключову роль у системі менеджменту. При цьому найвідповідальнішим моментом є не стільки ухвалення будь-якого рішення, а прийняття рішення, що є оптимальним для конкретної ситуації або реальної альтернативи. Особливої актуальності процес верифікації управлінських рішень набуває під час політичної кризи та воєнного стану [7].

Управлінське рішення можна вважати ефективним, якщо воно має на меті суспільну мотивацію та інтереси справи, які є зрозумілими підлеглими й мобілізують їх на спільну справу [2].

Теоретичною базою ухвалення будь-яких управлінських рішень на рівні територіальної громади є чітка й обґрунтована класифікація управлінських рішень. У науковій літературі немає суттєвих розбіжностей щодо принципів побудови та змісту класифікації управлінських рішень. Зауважимо, що абсолютна більшість рішень, які приймаються, можуть належати до різних кваліфікаційних рівнів.

У науковій літературі виділяють такі основні групи класифікації управлінських рішень [10; 11]:

- За сферою охоплення: загальні (суцільні) та технічні рішення.
- За тривалістю впливу: перспективні та поточні рішення.
- За рівнем ухвалення: на інституціональному (вищому) рівні, на управлінському (середньому) рівні, на технічному (нижньому) рівні.
- За характером вирішення організаційних завдань: організаційно запрограмовані рішення, стандартні незапрограмовані рішення за умов обмеженого вибору альтернатив, компромісні рішення, врівноважені системою.
- За способом обґрунтування: інтуїтивні рішення, рішення на основі суджень, раціональні (науково обґрунтовані) рішення.
- За способом прийняття: одноосібні, колегіальні (ухвалені фахівцями) та колективні (ухвалені зборами трудового колективу).
- За характером: економічні, технологічні, соціальні, психологічні та адміністративні рішення.
- За типом критеріїв швидкості ухвалення: автоматичні рішення, рішення за схемою «питання-відповідь», блицрішення, експрес-рішення та пролонговані рішення.
- За терміном дії: оперативні, тактичні та стратегічні рішення.
- За рівнем складності: прості, середньої складності та складні рішення.
- За ступенем новизни: інноваційні, стандартні, синергічні та асинергічні рішення.

У цю класифікацію вкладаються більшість управлінських рішень, що приймаються в умовах воєнного стану. Проте є особливості ухвалення, розповсюдження, реалізації та соціальної діагностики управлінських рішень в умовах війни.

По-перше, оголошення воєнного стану через повномасштабне вторгнення РФ розповсюджується на всю територію України, а не лише на прифронтову смугу. Йдеться зокрема про Закон України «Про правовий статус воєнного стану в Україні». Згідно з цим документом воєнний стан – це спеціальний правовий режим, який запроваджується в Україні або в окремих її регіонах у відповідь на збройну агресію, загрозу нападу чи небезпеку для державної незалежності та територіальної цілісності країни. Він передбачає надання органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям і місцевому самоврядуванню необхідних повноважень для відбиття загрози, протидії агресії та гарантування національної безпеки. Воєнний стан також передбачає тимчасові обмеження конституційних прав і свобод громадян та прав юридичних осіб із чітким визначенням строку таких обмежень [14].

По-друге, неможливо визначити тривалість і руйнівні наслідки воєнних дій. Війна триває вже четвертий рік і поки що немає не лише миру, а навіть перемир'я.

По-третє, особливістю вирішення організаційних питань під час війни є застосування як організаційно запрограмованих стандартних рішень, так і стандартних незапрограмованих рішень при малих альтернативах, а також компромісних рішень врівноважених системою.

По-четверте, в умовах війни набуває великого значення швидкість і оперативність вирішення завдань.

Як відомо, структурно соціально-економічна діагностика управлінських рішень передбачає проходження трьох стадій:

1. Детальний аналіз об'єкта (реальної соціальної ситуації) на основі чинних стандартів і норм.
2. Визначення відхилення елементів соціального об'єкта від нормативного стану.
3. Визначення ступеня взаємодії еталонного та реального стану соціального об'єкта.

Бондаренко обґрунтовує основні принципи здійснення діагностики управлінських рішень (рис.) [13].



Рис. 1. Принципи соціально-економічної діагностики

Джерело: складено авторами.

По-перше, конфіденційність; нерозголошення соціально-економічної діагностики без персонального дозволу об'єкта дослідження;

По-друге, результати аналізу мають бути науково обґрунтованими, достовірними та надійними.

По-третє, діагностика не повинна завдавати шкоди людині, а отримані результати не можуть бути використані їй на шкоду.

По-четверте, висновки мають базуватися виключно на об'єктивних даних і бути вільними від особистих упереджень дослідників.

По-п'яте, запропоновані рекомендації повинні бути доречними і стосуватися конкретної особи.

По-шосте, верифікація соціально-економічної інформації: встановлення її достовірності, можливість перевірки.

По-сьоме, системність: соціально-економічні проблеми є поліказуальними й вимагають постійного аналізу.

На зміст, класифікацію, складність аналізу, добір інструментів, результати соціально-економічної діагностики значною мірою впливають умови, у яких приймаються управлінські рішення. Особливо це стосується управлінської діяльності в умовах війни. Ми вже звертали увагу на особливості соціально-економічної діагностики в умовах воєнного стану. Загальні правила працюють умовно і залежать від ситуації на фронті, від зовнішніх умов, від підтримки союзників та інших факторів.

Хотілось би зосередити увагу й на такій проблемі, що понад 6,9 млн українців перебувають за межами нашої країни. Станом на 17 квітня 2025 року найбільше українців перебуває: в Німеччині (1,443 млн), Польщі (майже 1 млн), Чехії (401,4 тис.), Великій Британії (254 тис.), Іспанії (235,7 тис.), Італії (171 тис.), Франції (70,1 тис.) (на березень 2025 року) [15].

Після закінчення війни більшість з них повернуться в Україну та стануть об'єктами і суб'єктами управлінської діяльності. На наш погляд, ця майбутня проблема вимагає детального наукового осмислення.

Висновки і пропозиції. На підставі вищевикладеного варто зосередитись на наступному.

В умовах війни підвищуються вимоги до ефективності управлінських рішень, що передбачає ретельний аналіз проблемної ситуації, варіантів її розвитку, кваліфікаційний рівень, результати, що очікуються, отримання економічного і соціального ефекту тощо.

Це потребує постійної діагностики реалізації управлінських рішень. Управлінське рішення можна вважати ефективним, якщо воно має на меті суспільну мотивацію та інтереси справи, які є зрозумілими підлеглими і мобілізують їх на спільну справу.

Соціально-економічна діагностика набуває великого значення для об'єктивного уявлення про реальну ситуацію і побудову достовірної моделі українського суспільства в умовах війни.

До тих, хто ухвалює управлінські рішення, повинні бути притаманні такі якості, як компетентність, обов'язковість, відповідальність, авторитетність, повага до підлеглих.

Список використаних джерел

1. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно аналітичний підхід: [монографія] / І. В. Кривов'язюк. – Луцьк : ЛНТУ, 2012. – 392 с.
2. Теорія прийняття рішень : підручник / М. П. Бутко, В. П. Мащенко та ін. – Київ : Центр учбової літератури, 2015. – 360 с.
3. Заїка С. О. Управлінська діагностика: курс лекцій / С. О. Заїка. – Харків : ДБТУ [б. в.], 2023. – 270 с.
4. Гребінник І. В. Методи і засоби прийняття рішень у соціально-економічних системах : навч. посіб. / І. В. Гребінник. – Київ : Техніка, 2004. – 250 с.
5. Ковальчук О. С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку [Електронний ресурс] / О. С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць / Інститут психології імені Г. С. Костенка НАПН України. – Київ : АСК, 2011. – Т. 1. – Вип. 30. – С. 168-174. – Режим доступу: <https://surli.cc/wzxtbv>.
6. Литвин З. Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / З. Б. Литвин // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – Т. 21, № 2. – С. 152-156. – Режим доступу: <https://surli.li/sjeutj>
7. Назаренко О. А. Прийняття публічно-управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику [Електронний ресурс] / О. А. Назаренко, Т. М. Безверхнюк // Публічне управління і адміністрування. – 2023. – № 38. – С. 119-124. – Режим доступу: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/38-2023/21.pdf>.
8. Лук'янова В. В. Діагностика функціонування економічних систем з урахуванням фактору ризику / В. В. Лук'янова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 1 (44). – С. 239-245.
9. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Соціально-економічна діагностика діяльності рішень підприємства в умовах глобалізації: сутність, види, принципи здійснення / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Логістика. – 2010. – № 690. – С. 623-628.
10. Овдіюк О. М. Методологічні основи розробки основних етапів управлінських рішень в підприємницьких структурах [Електронний ресурс] / О. М. Овдіюк // Ефективна економіка. – 2019. – № 8. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7220>.

11. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація і процес прийняття [Електронний ресурс] / Н. Т. Мала // Вісник НУ «Львівська політехніка». Сер. «Менеджмент та підприємництво в Україні». – 2007. – № 605. – С. 20-24. – Режим доступу: https://vlp.com.ua/files/04_31.pdf.

12. Воронов О. І. Методика діагностування соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах : [навч.-метод. посіб.] / О. І. Воронов. – Київ : НАДУ, 2017. – 271 с.

13. Бондаренко Н. О. Соціальна діагностика в технологіях соціальної роботи. Підручник для студентів напряму «Соціальна робота» [Електронний ресурс] / Н. О. Бондаренко. – Київ : НУБіП. 2021. – 240 с. – Режим доступу: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/1241157/mod_resource/content/2pdf.

14. Про правовий режим воєнного стану [Електронний ресурс] : Закон України від 12.05.2015р. № 389-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.

15. Мільйони за кордоном: чи повернуться українці додому після війни? [Електронний ресурс] // Ранкове місто. Новини Кропивницького. – 10 черв. 2025. – Режим доступу: <https://ugorod.kr.ua/news-mljoni-za-kordonom-chi-povernutsa-ukrajinc-dodomu-psla-vjni>.

References

1. Kryvoviazuk, I. (2012). *Funktsionuvannia ta rozvytok pidpriemstv v umovakh kryzy: systemno analitychnyi pidkhid* [Functioning and development of enterprises in times of crisis: a systemic analytical approach]. LNTU.

2. Butko, M., & Mashchenko, M. (2015). *Teoriia pryiniattia rishen* [Decision-making theory]. Tsentr uchbovoi literatury.

3. Zaika, S. (2003). *Upravlinska diahnostryka* [Management diagnostics]. DBTU.

4. Hrebinnyk, I. (2004). *Metody i zasoby pryiniattia rishen u sotsialno-ekonomichnykh systemakh* [Methods and means of decision-making in socio-economic systems]. Tekhnika.

5. Kovalchuk, O. (2011). Osoblyvist pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh orhanizatsiinoho rozvytku [Peculiarities of making managerial decisions in the context of organizational development]. *Aktualni problemy psykholohii. Zb.nauk.prats. Instytut psykholohii imeni H.S. Kostenka NAPP Ukrainy*, 30, 168-174. <https://surli.cc/wzxtbv>.

6. Lytvyn, Z. (2015). Neobkhdnist diahnostryky v umovakh antykryzovoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstva. [The need for diagnostics in the context of anti-crisis management of an enterprise]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, 2, 152-156. <https://surl.li/sjeutj>.

7. Nazarenko, O., & Bezverkhiuk, T. (2023). Pryiniattia publichno-upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti i ryzyku [Making public management decisions under conditions of uncertainty and risk]. *Publichne upravlinnia i administruvannia – Public management and administration*, 38, 119-124.

8. Lukianova, V. (2012). Diahnostryka funktsionuvannia ekonomichnykh system z urakhuvanniam faktoru ryzyku [Diagnostics of the functioning of economic systems taking into account the risk factor]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of socio-economic research*, 1(44), 239-245.

9. Kuzmin, O., Melnyk, O., & Petryshyn, N. (2010). Sotsialno-ekonomichna diahnostryka diialnosti rishen pidpriemstva v umovakh hlobalizatsii: sutnist, vydy, pryntsypy zdiisnennia. [Socio-economic diagnostics of enterprise decision-making activities in the context of globalization: essence, types, principles of implementation]. *Visnyk Nats. un-tu Lvivska politehnika. Lohistyka – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Logistics*, 690, 623-628.

10. Ovdiuk, O. (2019). Metodolohichni osnovy rozrobky osnovnykh etapiv upravlinskykh rishen v pidpriemnytskykh strukturakh [Methodological foundations of the development of the main stages of management decisions in business structures]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 8. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7220>.

11. Mala, N. (2007). Upravlinski rishennia: klasyfikatsiia i protses pryiniattia. [Management decisions: classification and adoption process]. *Visnyk NU Lvivska politehnika. Ser. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini – Bulletin of the National University of Lviv Polytechnic. Ser. "Management and Entrepreneurship in Ukraine"*, 605, 20-24. https://vlp.com.ua/files/04_31.pdf.
12. Voronov, O. (2017). *Metodyka diahnostuvannia sotsialno-psykholohichnykh vplyviv na pryiniattia derzhavno-upravlinskykh rishen v indeterminovanykh umovakh* [Methodology for diagnosing socio-psychological influences on state and administrative decision-making in indeterminate conditions]. NADU.
13. Bondarenko, N. (2021). *Sotsialna diahnostryka v tekhnolohiiakh sotsialnoi roboty*. [Social diagnostics in social work technologies]. NUBiP. https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/1241157/mod_resource/content/2pdf.
14. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu [About the legal regime of martial law], Law of Ukraine No. 389-VIII (dated 12.05.2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.
15. *Rankove Misto. Novyny Kropyvnytskoho* [Morning City. Kropyvnytskyi News]. (2025, June 10). Miliony za kordonom: chy povernutsia ukraintsi dodomu pislia viiny? [Millions abroad: Will Ukrainians return home after the war?]. <https://ugorod.kr.ua/news-mljoni-za-kordonom-chi-povernutsia-ukrajinc-dodomu-psla-vjni>.

Отримано 23.04.2025

UDC 352

Maryna Vuichenko

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management
Uman National University (Uman, Ukraine)

E-mail: marinavuy@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9534-8143>

ResearcherID: [ABG-9159-2020](https://orcid.org/0000-0002-9534-8143). **Scopus Author ID:** [57223360058](https://orcid.org/0000-0002-9534-8143)

Inna Novak

Doctor of Economics, prof., Professor of the Department of Management
Uman National University

E-mail: novakinnam@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1146-6861>

ResearcherID: [G-1942-2018](https://orcid.org/0000-0003-1146-6861). **Scopus Author ID:** [57006230400](https://orcid.org/0000-0003-1146-6861)

Nataliia Verniuk

PhD (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Management
Uman National University (Uman, Ukraine)

E-mail: n.verniuk@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9478-5088>

Scopus Author ID: [57190255840](https://orcid.org/0000-0001-9478-5088)

DIAGNOSTICS OF MANAGEMENT DECISIONS AS A DIRECTION FOR INCREASING THE SOCIO-ECONOMIC EFFICIENCY OF MANAGEMENT

This article is devoted to the issue of socio-economic diagnostics of management decisions in the conditions of the war, which has been going on for three years. The main regulatory documents that regulate the forms and content of management during the war, the real state of the effectiveness of management decisions, social criteria for the implementation of management decisions in the political, economic, social, and military spheres of society are analyzed. Possible ways to solve these prob-

lems are proposed. Modern methods of social diagnostics, principles of building social forecasting and planning are characterized. The article notes that our entire life is connected with a certain choice of conditions of existence in society, the solution of large and small problems of a personal and social nature that require making certain decisions. This may be a place of residence, education and choice of profession, family and raising children, sports and recreation, friendship and enmity, etc. All this requires making a decision that will have both positive and negative consequences, may be personal or of a social nature. It is argued that the peculiarity and privilege of managers is the ability to make decisions and thus personally organize the work of employees to implement these decisions. The fate of social institutions and social organizations depends on the quality of the management decisions made. The article notes that in the conditions of the war, which has been going on in Ukraine for the fourth year, the responsibility of managers for the decisions made increases many times. War and peace, patriotism and hatred of the enemy, whether to remain under enemy fire in one's own home or to go away from the war, even abroad. The choice between these alternatives is an actual choice between life and death. The article also emphasizes that an important factor is the assessment of the personal competencies of those subjects of management activity who directly exercise this management influence. Social practice has led to the emergence of people who have the right and the opportunity to manage other people, to decide the fate of other people, classes and ethnic groups, even entire countries and peoples. This is a large social group of managers. Sometimes the term "management" is used for them. In the current extremely complex conditions caused by the war, careful attention to the competence and effectiveness of each management decision is extremely important, not only at the state level, but also at the level of each individual territorial community.

Keywords: managerial influence; managerial decision; martial law; social diagnostics; methods of social research; territorial community; economic system.

Fig.: 1. References: 15.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-187-201](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-187-201)

УДК 658.8.012

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)

Лариса Валентинівна Бабаченко

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

E-mail: babachenko_lv@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6312-4700>

ResearcherID: [G-9340-2014](https://orcid.org/0000-0002-6312-4700)

Ігор Будимирович Рябов

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

E-mail: riaboff@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7912-932X>

Юлія Макарецца

здобувачка вищої освіти кафедра маркетингу, PR-технологій та логістики
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: makarceva06@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3069-2946>

**ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ
ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ**

Досліджено процеси цифровізації і цифрової трансформації економіки як передумови створення цифрового маркетингу. Виявлено та охарактеризовано основні тренди цифрового маркетингу і ключові виклики, з якими стикаються компанії у процесі цифрової трансформації та використанні цифрових інструментів. Визначені інструменти цифрового маркетингу, які найбільш значущі для компаній і для клієнтів з погляду розв'язання проблем їх взаємодії в ринковому середовищі. Визначено також маркетингові інструменти, які мають домінуючий вплив на формування відповідних основних маркетингових стратегій компаній. Охарактеризовано основні виклики та проблеми функціонування цифрового маркетингу, які згруповані за напрямками їхнього впливу: техніко-технологічні, організаційні, економічні та етичні, що актуалізує пошук шляхів та засобів їх мінімізації.

Ключові слова: цифровий маркетинг; цифровізація; цифрова трансформація; інструменти цифрового маркетингу; маркетингові стратегії; кібербезпека; персональні дані; конфіденційність.

Рис.: 3. Табл.: 2. Бібл.: 28.

Постановка проблеми. У наш час становлення цифрової економіки цифрові технології стрімко змінюють традиційні підходи до маркетингу, розкриваючи широкі можливості для компаній у сфері формування своїх стратегій, підвищення конкурентоспроможності та ефективності своєї діяльності на ринку товарів та послуг. Цифровий маркетинг, володіючи інноваційними інструментами, розширив комунікаційні можливості суб'єктів ринку, насамперед між компаніями та їхніми клієнтами. Сьогодні цифровий маркетинг

стає більш популярним на українському ринку серед бізнесів, що прагнуть стрімко та ефективно розвиватися в нових умовах ринкових відносин, де конкуренція змушує здійснювати постійний пошук дієвих методів та засобів для забезпечення лідерства у сфері підприємницької діяльності. Клієнтоорієнтований маркетинг є еволюційним кроком у підвищенні ефективності традиційного маркетингу і спрямований на розвиток індивідуальної взаємодії з клієнтами з метою більш повного задоволення їхніх вимог та потреб, що формує лояльне ставлення до компанії та її товарів. Використання персоналізації та клієнтоорієнтованого маркетингу дозволяє компаніям краще пристосовувати свої продукти до індивідуальних потреб клієнтів, що сприяє більш продуктивній взаємодії з ними та підвищенню ефективності маркетингових заходів. Звідси дослідження функціональних можливостей цифрового маркетингу, його цифрових інструментів щодо підвищення ефективності взаємодії суб'єктів ринку, формування маркетингових стратегій компаній є досить актуальними і набувають особливого значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значну увагу проблемам розвитку маркетингу в умовах цифрової трансформації економіки, використанню його цифрових інструментів у практиці маркетингової діяльності приділили видатні вітчизняні і закордонні вчені, такі як О. Виноградова, А. Дергоусова, В. Шиманська, І. Тарановський, Д. Донець, В. Островський, В. Рижков, Д. Рейко, Г. Паймаш, Т. Кролівець, М. Кулинич, В. Токарева, І. Панасюк, В. Філатов, С. Кух, І. Якушко, R. Katz, T. Ochs, D. Terrar та ін., які зробили вагомий внесок у визначення ключових факторів розвитку цифрового маркетингу та його інструментів, у виявлення його ролі та можливостей у просуванні товарів та послуг на споживчий ринок, у розвиток персоналізації відносин із клієнтами та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Однак питання, що стосуються визначення особливостей трендів цифрового маркетингу, виявлення та групування за окремими напрямками викликів та проблем функціонування та розвитку цифрового маркетингу потребують подальших досліджень. Недостатньо висвітлені також питання функціональних можливостей окремих цифрових інструментів у формуванні маркетингових стратегій, розмежування переважної значущості цих інструментів для розв'язання власних проблем окремо для компаній і клієнтів та забезпечення їх ефективної взаємодії.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження основних трендів цифрового маркетингу і виявлення впливу його цифрових інструментів на взаємодію суб'єктів ринку та формування маркетингових стратегій.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація економіки створила нові умови, можливості та потенціал розвитку маркетингу, сприявши його цифровізації. Цифровий маркетинг, володіючи інноваційними інструментами, розширив комунікаційні можливості суб'єктів ринку, насамперед між

компаніями та їхніми клієнтами. Для того щоб дослідити сутність цифрової трансформації, насамперед варто детально розглянути такі поняття, як «трансформація» та «цифровізація». Поняття трансформації є досить широким та змістовним і використовується в багатьох науках, здебільшого характеризуючи процеси зміни різних об'єктів. Досить часто поняття трансформації трактують як незворотний процес якісних змін [14]. Для розкриття сутності та змісту поняття «цифровізація» прослідкуємо його визначення вітчизняними та зарубіжними авторами, які надали своє тлумачення цього терміна (табл. 1). З табл. 1 видно, що цифровізація є процесом, пов'язаним зі створенням, використанням та розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та їх впровадженням у всі сфери економіки з метою автоматизації бізнес-процесів та вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства й держави.

Таблиця 1

Наукові підходи до визначення поняття «цифровізація»

<i>Автор</i>	<i>Визначення</i>
Д. Тапскотт [11]	Пояснює цифровізацію як змінну систему понять та уявлень, яка відбувається в суспільстві, з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, які безупинно розвиваються та видозмінюються
Р. Кац [7]	Під поняттям диджиталізації розуміє соціальне та економічне перетворення, яке ініційоване поширеним впровадженням та використанням цифрових технологій, іншими словами, технологій для створення, оброблення, обміну та передачі інформації.
М. Гупта [6]	Стверджує, що цифровізація є вдосконаленням процесів завдяки використанню цифрових технологій та оцифрованих даних.
Elding, C., & Morris, R. [3]	Визначають, що цифровізація є способом реформування безлічі сфер соціального життя довкола цифрової комунікації і медіаінфраструктур.
Б. Румпе та Дж. Грей [5]	Під поняттям «диджиталізація» розуміють експлуатацію цифрових технологій для зміни бізнес-моделі й надання нових перспектив отримання прибутку та створення цінності.
В. С. Куйбіда [18]	Цифровізацію у широкому розумінні варто трактувати як процес впровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства та держави.
М. Б. Кулинич [19]	Термін цифровізація визначає як процес запровадження цифрових технологій, створення, оброблення, передавання, зберігання та візуалізації даних у різних сферах людської діяльності, а не тільки в економіку.
Amancio Bouza [1]	Цифровізація – це забезпечення, покращення та перетворення бізнес-процесів шляхом використання цифрових технологій та оцифрованих даних.

Джерело: складено авторами.

Цифрова трансформація є досить широким поняттям, яке має багато значень, що доповнюють одне одного (табл. 2). Зрештою, це поняття означає процес цифрування звичайних бізнес-процесів, з метою створення додатко-

вої цінності для компанії та її клієнтів. Основною причиною глобальної цифрової трансформації стало виникнення та поширення гаджетів, соціальних мереж та пандемія, яка стала значним поштовхом до даних змін [28].

Таблиця 2

Наукові підходи до визначення поняття «цифрова трансформація»

Автор	Визначення
Ochs T., Riemann U. [8]	Цифрова трансформація – це інтеграція цифрових технологій та інструментів у повсякденне життя за допомогою перетворення у цифровий формат усього, що можна диджиталізувати.
Д. Террар [12]	Цифрова трансформація є процесом переходу організації до нових способів мислення і роботи на основі використання соціальних, мобільних та інших цифрових технологій.
С. І. Туль [25]	Трактує цифрову трансформацію як особливе явище сучасності, зумовлене розвитком продуктивних сил, і одночасно як процес докорінних змін, що охоплює усі сфери суспільної діяльності та відбувається під впливом інтеграції цифрових технологій, даних і мережі Інтернет.
С. П. Кух [20]	Цифрова трансформація передбачає взаємопроникнення цифрових технологій у всі сфери публічної служби, що приведе до фундаментальних змін суспільного розвитку, результативного забезпечення цінностей, а також досягнення сукупних економічних та соціальних цілей швидше, дешевше та з іншою якістю.
Sreekumar B. [10]	Цифрова трансформація сформувався як процес прийняття та впровадження цифрових технологій будь-якою організацією для створення нових або модифікації наявних продуктів, послуг та операцій. Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій у всій сфері бізнесу, докорінно змінюючи те, як він працює та приносить користь клієнтам.
Якушко І. [28]	Цифрову трансформацію пропонує розглядати як процес зміни моделі функціонування окремої системи, її компонентів, взаємозв'язків між ними, яка обумовлена активним застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій.
Б. Банке [15]	Цифрова трансформація - це максимально повне використання потенціалу цифрових технологій у всіх аспектах бізнесу.
В. Рижков [24]	Цифрова трансформація бізнесу – це зміна мислення бізнесу в нових умовах цифрової економіки, драйвером якого виступає сучасний споживач і змінюється культура комунікацій.
Charles-Edouard Bouee and Stefan Schaible [2]	Цифрова трансформація – це послідовні зміни всіх секторів економіки та пристосування їх учасників до нових реалій цифрового світу.

Джерело: складено авторами.

У результаті порівняння сутності та змісту понять “цифровізація” та “цифрова трансформація” можна стверджувати, що процес цифрової трансформації є послідовним етапом подальшого прикладного розвитку цифровізації

та втіленням її в практику реалізації бізнес-процесів у різних галузях економіки. Цифрова трансформація та розвиток цифрових технологій сприяють створенню нових інструментів цифрового маркетингу, які використовуються в різних сферах підприємницької діяльності, для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, що забезпечує компаніям високу ефективність функціонування. Станом на сьогодні, абсолютно нові методи обробки та поширення інформації стають ключовим чинником, що сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності суб'єктів бізнесу. В умовах постійного розвитку та цифровізації суспільства, інтернет та різні інші канали докорінно змінюють усі традиційні методи й форми маркетингової діяльності компаній, а також слугують значним поштовхом для розвитку цифрового маркетингу.

Відповідно, цифровий маркетинг відкриває перед бізнесом нові перспективи, дозволяючи оптимізувати витрати та залучати аудиторію з урахуванням її інтересів і поведінкових особливостей. Таким чином, цифровий маркетинг є логічним продовженням еволюції традиційного маркетингу та прогресу сучасних технологій.

Нарощування функціональних можливостей цифрового маркетингу здійснюється шляхом розвитку його сучасного інструментарію. До найбільш поширених на сьогодні слід віднести такі: пошукова оптимізація (SEO), контент-маркетинг, соціальний медіа-маркетинг (SMM), email-маркетинг, контекстна та таргетована реклама (PPC), відеомаркетинг, інфлюенс-маркетинг, мобільний маркетинг, голосовий пошук.

Зазначені інструменти цифрового маркетингу активно використовуються як компаніями, так і клієнтами у відносинах між собою та при вирішенні інших питань функціонування на споживчому ринку.

Стосовно компаній, це ефективне залучення клієнтів, автоматизація трудомістких процесів ринкових досліджень, сегментація споживчого ринку, вивчення поведінки споживачів та їхньої купівельної спроможності, персоналізація в задоволенні потреб споживачів, організація зворотного зв'язку з клієнтами, дослідження діяльності конкурентів і т. ін.

Щодо клієнтів, то важливість використання інструментів цифрового маркетингу виявляється в більш глибокій орієнтації в масі товарів та їхніх виробників, оперативному пошуку будь-яких товарів та умов їх придбання, у можливості порівнювати товари різних виробників з метою вибору саме тих товарів, які найбільш повно задовольняють їхні потреби тощо.

На рис. 1 представлені дані щодо значущості окремих інструментів цифрового маркетингу для компаній і для клієнтів, що забезпечує їх ефективну взаємодію та ринкову адаптацію до умов мінливого маркетингового середовища. Найбільш важливими для компанії слід вважати ті інструменти цифрового маркетингу, які дають можливість найбільш ефективно просувати свої товари і послуги на споживчий ринок, досліджувати кон'юнктуру ринку, виявляти потреби цільової аудиторії та зміни споживацьких настроїв, формувати лояльність клієнтів до своєї продукції і т. ін. Для клієнтів найбільш важливими є цифрові

інструменти, які дозволяють швидко й достовірно визначитись з тими компаніями, які постачають якісну продукцію на ринок, виявити та порівняти експлуатаційні характеристики товарів різних фірм, зорієнтуватись у безлічі однотипних товарів різних виробників і обґрунтовано ухвалити рішення щодо купівлі.

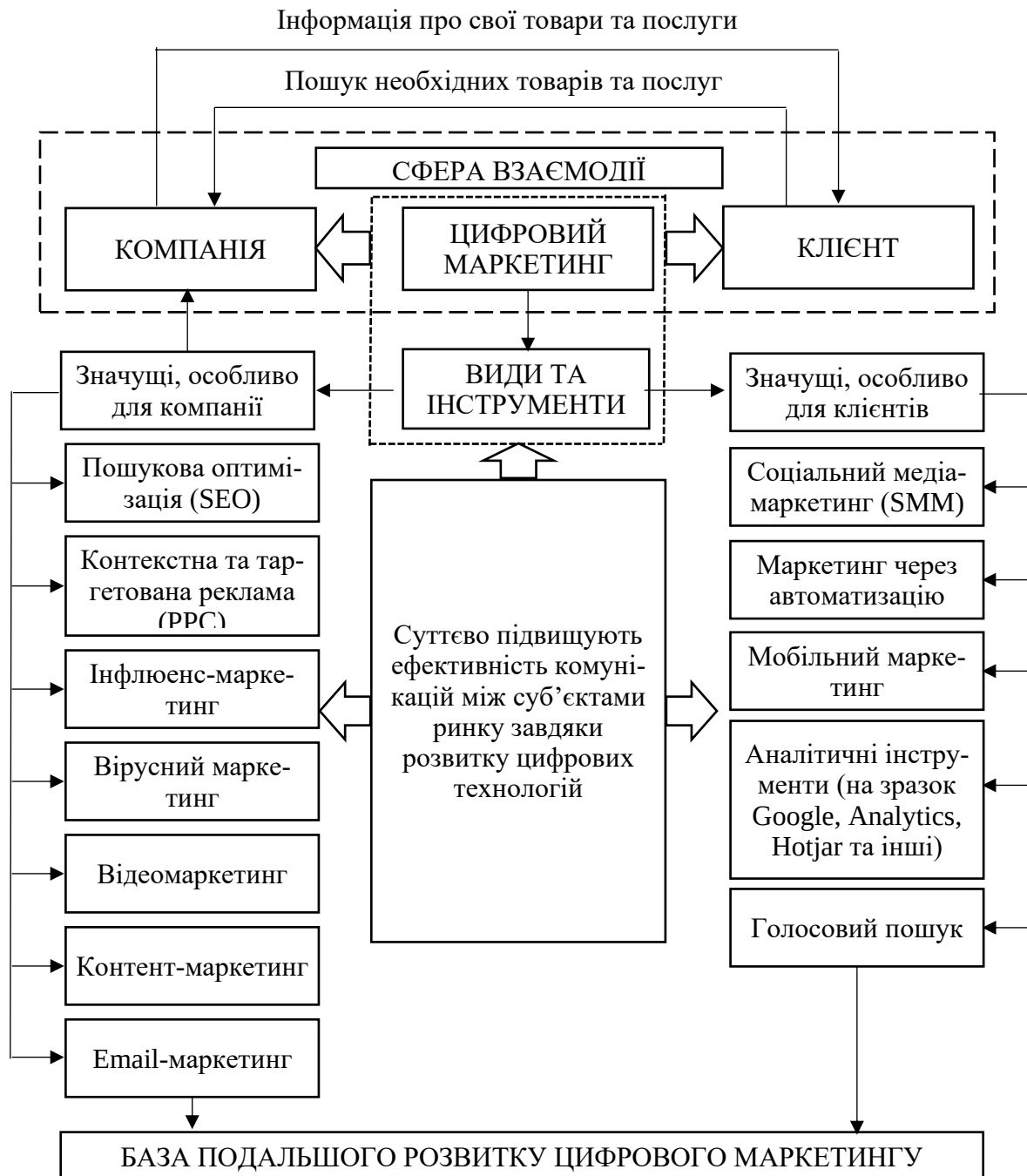


Рис. 1. Види й інструменти цифрового маркетингу у взаємодії суб'єктів ринку

Джерело: розроблено авторами

Розвиток інструментів цифрового маркетингу, їх ефективне використання розкрили нові напрями у формуванні маркетингових стратегій. Шту-

чний інтелект, клієнтоорієнтований маркетинг, персоналізація суттєво оновлюють та змінюють маркетингові стратегії, роблячи їх більш адаптованими та ефективними, орієнтованими на розв'язання нагальних потреб цільової аудиторії. Широкі можливості інструментів цифрового маркетингу дозволяють переглянути традиційні підходи до розробки та оновлення маркетингових стратегій особливо в умовах нових викликів і загроз, що актуалізується посиленням конкуренції на споживчих ринках.

Досить затребуваними на сьогодні стають різні онлайн-інструменти, які реалізують важливі для успішного ведення бізнесу стратегії, такі як економічного зростання, диверсифікації, просування, розширення ринку, виходу на нові ринки, соціальної відповідальності, інноваційного розвитку і т. ін., що забезпечує компаніям конкурентні переваги та економічний розвиток.

Слід підкреслити важливість інформаційних технологій, особливо штучного інтелекту в реалізації ідеї персоналізації маркетингових кампаній, що сприяють адаптації їхніх стратегій під запити споживачів. Застосування інформаційних технологій у маркетингових стратегіях забезпечує високий рівень їх розробки з урахуванням ряду факторів зовнішнього та внутрішнього середовища компанії з орієнтацією на її довгострокове економічне зростання.

Завдяки безперервному розвитку технологій, штучного інтелекту та аналізу даних, цифровий маркетинг продовжує вдосконалюватися, формуючи інноваційні стратегії та нові підходи до комунікації з аудиторією.

Аналіз функціональних можливостей окремих інструментів цифрового маркетингу дозволило в першому наближенні виявити здатність їх окремих видів найбільш ефективно впливати на процеси розробки й реалізації основних видів маркетингових стратегій (рис. 2). Як видно з рис. 2, формування та реалізація окремих маркетингових стратегій може здійснюватися шляхом сумісного використання ряду інструментів цифрового маркетингу, що має створити синергійний ефект їх впливу на зазначені процеси.

Протягом останніх років, цифровий маркетинг демонструє стрімке зростання, що підтверджується численними дослідженнями. Зокрема, за даними Expert Market Research, глобальний ринок цифрового маркетингу зростатиме в середньому на понад 17% щороку в період з 2021 по 2026 рік [16]. З розвитком цифрових технологій галузь цифрового маркетингу стикається зі зростаючою кількістю викликів та загроз техніко-технологічного, організаційного, економічного та етичного характеру (рис. 3). Головна проблема цифрового маркетингу – це захист персональних даних та протидія злочинній діяльності хакерів. Постійне стеження злочинців за поведінкою клієнтів та несанкціоноване використання особистих даних створює загрозу особистій безпеці, зростає вірогідність втрати грошових коштів. В умовах сучасності, кібербезпека стала необхідністю, адже у цифрову епоху загрози кібербезпеки стали все більш серйозними, оскільки компаніям, що працюють у

сфері цифрового маркетингу важливо розуміти, що кіберзлочини більше не можливий ризик, а реальність [4; 21].

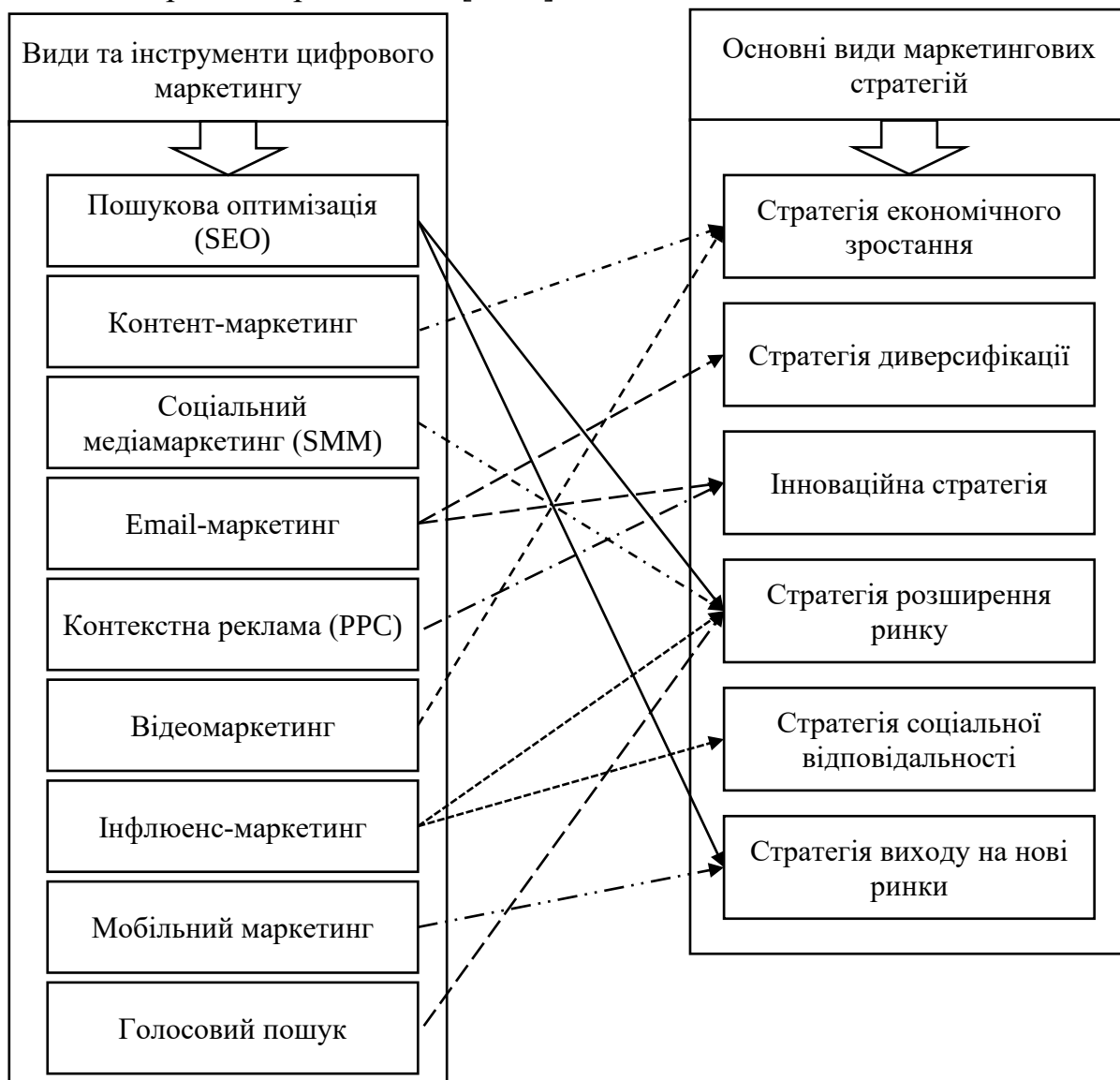


Рис. 2. Цифровий маркетинг у формуванні та реалізації основних маркетингових стратегій

Джерело: розроблено авторами.

На сьогодні цифровий маркетинг все частіше стає об'єктом нападу з боку кіберзлочинців. Це пояснюється слабким захистом персональних даних клієнтів, їх фінансової та іншої важливої інформації, яка стає легкою здобиччю хакерів. Значна кількість напрямків діяльності цифрового маркетингу, зокрема, такі як SEO, маркетинг у соціальних мережах, контент-маркетинг тощо створює широке поле для різних видів шахрайства, особливо фінансового. Значні загрози витоку конфіденційної інформації виявляються з боку email-маркетингу.

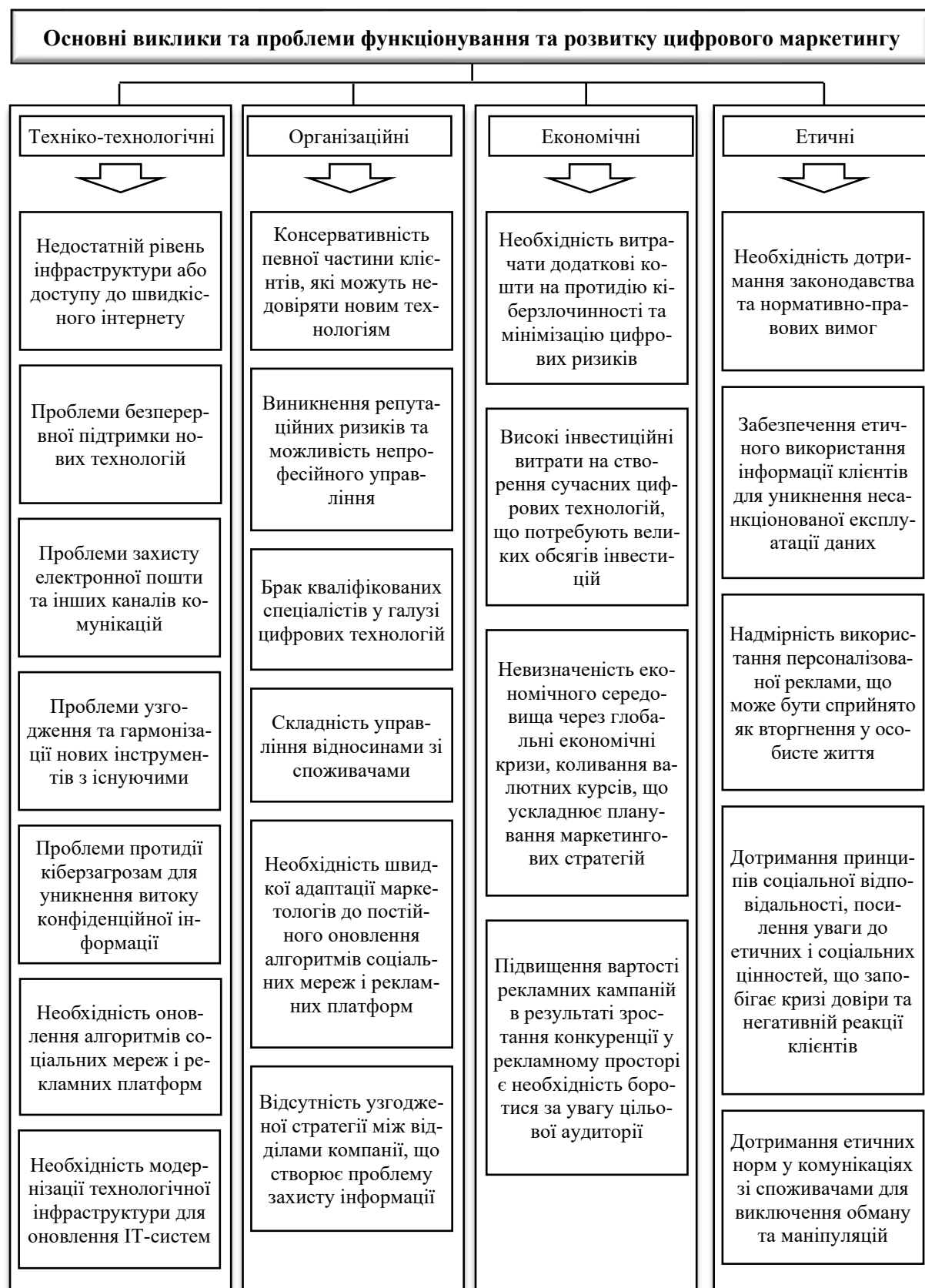


Рис. 3. Основні виклики та проблеми функціонування та розвитку цифрового маркетингу

Джерело: розроблено авторами.

Безпека соціальних мереж на сьогодні суттєво актуалізується і нехтування засобами щодо її підтримки може призвести до значних фінансових втрат і зниження репутації компанії.

Боротьба з кіберзлочинністю концентрується на таких заходах як захист вебсайтів, використанні надійного хостингу та регулярних аудитів безпеки, використанні складних паролів, двофакторної автентифікації, постійного моніторингу підозрілих дій, застосуванні системи виявлення вторгнень тощо [7; 21].

Зібрані маркетологами дані про споживачів, постачальників, конкурентів та інших суб'єктів ринку повинні мати надійний захист від нападу кіберзлочинців. Розв'язання зазначеної проблеми має базуватися на комплексному підході, який повинен забезпечити: удосконалення законодавства, яке регулює кібербезпеку; підготовку відповідних фахівців для ефективного реагування на кіберзлочини; підвищення обізнаності керівників та працівників компаній щодо основ кібербезпеки; створення загальнонаціонального органу по боротьбі з кіберзлочинністю в усіх сферах економічної та інших видів діяльності.

Інформаційна насиченість маркетингової діяльності в умовах розвитку цифрових технологій, володіння маркетологами базами персональних даних клієнтів створило проблему їх захисту та відповідальності за несанкціоноване або не цільове використання, де правові і етичні аспекти виходять на перший план в питаннях довіри до компанії, формування її іміджу як надійного партнера у довгостроковій взаємодії в системі "компанія - клієнт". Загалом, етика в цифровому маркетингу - це сукупність норм і принципів, яких варто дотримуватися у своїй діяльності в інтернет-просторі, адже вона включає чесне подання товарів і послуг, захист персональних даних користувачів, відкритість у використанні їхньої інформації та відмову від маніпулятивних стратегій. Дотримання цих принципів гарантує високий рівень моральних стандартів у всіх маркетингових кампаніях, сприяючи формуванню довіри та довготривалих відносин зі споживачами [17].

Переваги етичного підходу до цифрового маркетингу стосуються наступного: формування позитивного іміджу компанії і, відповідно, лояльності клієнтів; уникнення юридичних проблем з витоком персональних даних клієнтів; демонстрація соціальної відповідальності бізнесу в питаннях етичної поведінки; формування конкурентних переваг щодо доброчесності, поваги до клієнтів, зміцнення їх довіри; формування стійкого, сильного бренду; нарощування ринкової вартості компанії; зниження фінансових, репутаційних та інших ризиків.

Вирішення етичних питань у цифровому маркетингу сприяє формуванню довіри клієнтів до компанії, довіри до бренду, започатковує довгострокові плідні стосунки та лояльність до продукції компанії, що забезпечує підвищення прибутковості бізнесу та довгострокове економічне зростання.

Висновки і пропозиції. Цифровий маркетинг у контексті цифрової трансформації є одним із ключових факторів розвитку сучасного бізнесу, оскільки цифрові технології значно змінили підходи до ведення маркетингової діяльності, зробивши її більш персоналізованою та ефективною.

Аналіз понять “цифровізація” та “цифрова трансформація” показав, що процес цифрової трансформації є черговим етапом розвитку цифровізації, який реалізується в бізнес-процесах із використанням цифрових інструментів та технологій.

Досліджені інструменти цифрового маркетингу та виділені ті з них, які є найбільш значущими для компанії і для клієнтів у їх взаємодії в цифровому середовищі. Виділені також ті інструменти цифрового маркетингу, які мають домінуючий вплив на формування ряду основних маркетингових стратегій, що реалізуються компаніями в умовах розвитку цифрових технологій.

У процесі дослідження цифрового маркетингу в умовах цифрової трансформації було визначено ключові тренди, виклики та проблеми його функціонування та розвитку, які згруповані за напрямками їх виявлення: техніко-технологічні, організаційні, економічні та етичні, що мають бути мінімізовані для ефективної взаємодії суб’єктів ринкових відносин.

Список використаних джерел

1. Amancio Bouza. What is Digital Transformation, Digitalization, and Digitization [Electronic resource] / Amancio Bouza // Medium. – 2018. – Accessed mode: <https://medium.com/api-product-management/what-is-digital-transformation-digitalization-and-digitization-c76277ffbddd6>.
2. Boueé C. (2015). Die Digitale Transformation der Industrie. Studie: Roland Berger und BDI [Electronic resource] / C. Boueé, S. Schaible. – Accessed mode: https://www.researchgate.net/publication/315857925_Die_digitale_Transformation_von_Geschäftsmodellen_gestalten.
3. Elding C. Digitalisation and its impact on the economy: insights from a survey of large companies [Electronic resource] / C. Elding, R. Morris // European Central Bank. – 2018. – Accessed mode: https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/focus/2018/html/ecb.eb-box201807_04.en.html.
4. Rose-Collins F. Чому кібербезпека є головним пріоритетом у цифровому маркетингу? [Електронний ресурс] / Felix Rose-Collins // Ranktracker. – 2024. – Режим доступу: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/why-is-cybersecurity-a-top-priority-in-digital-marketing>.
5. Gray J. Models for digitalization / J. Gray, B. Rumpe // Software and Systems Modeling. – 2015. – Vol. 14(4). – Pp. 1319-1320. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10270-015-0494-9>.
6. Gupta M. What is digitization, digitalization, and digital transformation? [Electronic resource] / M. Gupta // ARC Advisory Group. – 2020. – Accessed mode: <https://www.arcweb.com/blog/what-digitization-digitalization-digital-transformation>.
7. Katz R. The transformative economic impact of digital technology [Electronic resource] / R. Katz ; The United Nations Commission on Science and Technology for Development. – Geneva, 2015. – Accessed mode: https://unctad.org/system/files/non-official-document/ecn162015p09_Katz_en.pdf.
8. Ochs T. IT Strategy Follows Digitalization / T. Ochs, U. A. Riemann // Encyclopedia of Information Science and Technology. – Fourth Edition. – Hershey, PA: IGI Global, 2018.
9. Oentoro A. Digitization, Digitalization, and Digital Transformation Explained [Electronic resource] / A. Oentoro. – 2024. – Accessed mode: <https://agilitycms.com/blog/digitization-digitalization-and-digital-transformation-explained>.

10. Sreekumar B. History of Digital Transformation, Part 1: The Genesis [Electronic resource] / Sreekumar B. – 2023. – Accessed mode: <https://www.linkedin.com/pulse/history-digital-transformation-part-1-genesis-bharath-mohan-s#:~:text=In%20this%20compelling%20two-part%20blog%20series%2C%20I%20invite,what%20helped%20it%20become%20what%20it%20is%20today.>

11. Танасійчук А. Методи оцінювання ефективності інтернет- комунікацій підприємств [Електронний ресурс] / А. Танасійчук // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. пр. IX Міжнар. наук.-практ. конф., 14-16 вересня, 2021 р. / гол. ред. Н. Л. Замкова. Вінниця, 2021. Ч. 3. – С. 147-158. – Режим доступу: http://10.0.2.150/docs/Zbirnyky_konferents/2021/14-16.09.21%203.pdf.

12. Tapscott D. The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence [Electronic resource] / D. Tapscott. – New York: McGraw-Hill, 1996. – 342 p. – Accessed mode: [https://dontapscott.com/books/the\\$digital\\$economy](https://dontapscott.com/books/the$digital$economy).

13. Terrar D. What a Digital Transformation? [Electronic resource] / D. Terrar. – Accessed mode: <http://www.theagile-elephant.com/what-is-digital-transformation.html>.

14. Digitization [Electronic resource] // The Oxford English Dictionary. – 2024. – Accessed mode: <https://www.oed.com/search/dictionary/?scope=Entries&q=digitization>.

15. Yakushko I. Essence and peculiarities of digital transformation / I. Yakushko // Problems and prospects of economics and management. – 2021. – № 4(28). – С. 75–82. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4\(28\)-75-82](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4(28)-75-82).

16. Банке Б. Аналітичний звіт BCG. URL: <https://vlast.kz/corporation/4539-cifrovi>.

17. Виноградова О. В. Digital маркетинг: еволюція розвитку в Україні / О. В. Виноградова, Н. М. Недопако // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2021. – № 18. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240678>.

18. Куйбіда В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату / В. Куйбіда, О. Карпенко, В. Наместнік // Вісник Національної академії державного управління при президентіві України. – 2018. – № 1. – С. 5-11.

19. Кулинич М. Б. Тенденції становлення цифрової економіки в глобальному економічному просторі / М. Б. Кулинич // Modern economics. – 2019. – № 16(1). – С. 57-63. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.v16\(2019\)-0819](https://doi.org/10.31521/modecon.v16(2019)-0819).

20. Кух С. П. Теоретико-методологічні підходи до трактування сутності цифровізації та цифрової трансформації публічної служби у сучасному науковому дискурсі / С. П. Кух // Ефективність державного управління. – 2023. – № 1(74/75). – С. 52–56. DOI: <https://doi.org/10.36930/507409>.

21. Основні засоби для кіберзахисту в IT-маркетингу [Електронний ресурс] // Digvel. – Режим доступу: <https://digvel.com.ua/blog/cybersecurity-in-it-marketing-essential-services-for-protecting-your-digital-presence>.

22. Питання безпеки та конфіденційності в цифровому маркетингу [Електронний ресурс] // Prospero. – Режим доступу: <https://www.goprospero.com/blog/uk/security-and-privacy-issues-in-digital-marketing>.

23. Попко О. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів / О. Попко, В. Філатов // Економіка та суспільство. – 2023. – № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10>.

24. Рижков В. Що таке digital-трансформація? [Електронний ресурс] / В. Рижков // Komanda-a.pro. – Режим доступу: <http://komanda-a.pro/blog/digital-transformation.html>.

25. Туль С. І. (2019). Трансформація світового ринку праці в умовах діджиталізації : дис. ... канд. екон. наук : за спец. 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини / С. І. Туль ; Донецький національний університет імені Василя Стуса. – Вінниця, 2019. – 279 с.

26. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітніх систем сучасного суспільства : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2022 року / ред.-упорядник д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. – Запоріжжя : Олді+, 2022. – 692 с.

27. Цифрова трансформація: визначення, переваги, сценарії та стратегія реалізації [Електронний ресурс] // Colobridge. – Режим доступу: <https://blog.colobridge.net/uk/2024/01/what-is-digital-transformation-ua>.

28. Якушко І. Сутність та особливості цифрової трансформації [Електронний ресурс] / І. Якушко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2022. – № 4(28). – С. 75–82. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262608>.

References

1. Amancio Bouza. (2018). *What is Digital Transformation, Digitalization, and Digitization*. <https://medium.com/api-product-management/what-is-digital-transformation-digitalization-and-digitization-c76277ffbdd6>.
2. Bouée C., & Schaible S. (2015). *The Digital Transformation of Industry. Study: Roland Berger and BDI*. https://www.researchgate.net/publication/315857925_Die_digitale_Transformation_von_Geschäftsmodellen_gestalten.
3. Elding, C., & Morris, R. (2018). Digitalisation and its impact on the economy: insights from a survey of large companies. *European Central Bank*. https://www.ecb.europa.eu/pub/economicbulletin/focus/2018/html/ecb.ebbox201807_04.en.html.
4. Rose-Collins, F. (2024). Chomu kiberbezpeka ye holovnym priorytetom u tsyfrovomu marketynhu? [Why is cybersecurity a top priority in digital marketing?]. *Ranktracker*. <https://www.ranktracker.com/uk/blog/why-is-cybersecurity-a-top-priority-in-digital-marketing>.
5. Gray, J., & Rumpe, B. (2015). Models for digitalization. *Software & Systems Modeling*, 14(4), 1319–1320. <https://doi.org/10.1007/s10270-015-0494-9>.
6. Gupta, M. (2020). What is digitization, digitalization, and digital transformation? *ARC Advisory Group*. <https://www.arcweb.com/blog/what-digitization-digitalization-digital-transformation>.
7. Katz, R. (2015). The transformative economic impact of digital technology. *The United Nations Commission on Science and Technology for Development*. https://unctad.org/system/files/non-official-document/ecn162015p09_Katz_en.pdf.
8. Ochs, T., & Riemann, U. A. (2018). *IT Strategy Follows Digitalization. Encyclopedia of Information Science and Technology*. Fourth Edition. Hershey, PA: IGI Global.
9. Oentoro, A. (2024). Digitization, Digitalization, and Digital Transformation Explained. <https://agilitycms.com/resources/posts/digitization-digitalization-an>.
10. Sreekumar, B. (2023). History of Digital Transformation, Part 1: The Genesis. <https://www.linkedin.com/pulse/history-digital-transformation-part-1-Genes>
11. Tanasiychuk, A. (2021). Metody otsiniuvannia efektyvnosti internet- komunikatsii pidpriemstv [Methods for assessing the effectiveness of Internet communications of enterprises]. *Sotsialno-politychni, ekonomichni ta humanitarni vymiry yevropeiskoi intehratsii Ukrainy: IX Mizhnar. nauk.-prakt. konf. – Socio-political, economic and humanitarian dimensions of the European integration of Ukraine: IX International Scientific-Practical Conference* (Vol. 3, pp. 147–158. http://10.0.2.150/docs/Zbirnyky_konferents/2021/14-16.09.21%203.pdf.
12. Tapscott, D. (1996). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill. [https://dontapscott.com/books/the\\$digital\\$economy](https://dontapscott.com/books/the$digital$economy).
13. Terrar, D. (n.d.). *What is Digital Transformation?* <http://www.theagile-elephant.com/what-is-digital-transformation.html>.
14. *The Oxford English Dictionary*. (2024). Digitization. <https://www.oed.com/search/dictionary/?scope=Entries&q=digitization>.
15. Yakushko, I. (2021). Essence and peculiarities of digital transformation. *Problems and prospects of economics and management*, (4(28)), 75–82. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4\(28\)-75-82](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4(28)-75-82).

16. Banke B. (n.d.). *Analytical Report BCG*. <https://vlast.kz/corporation/4539-cifrovi>.
17. Vinogradova, O. V., & Nedopako, N. M. (2021). Digital marketing: evolution of development in Ukraine [Digital marketing: evolution of development in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnogo universy-tetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute”*, (18). <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240678>.
18. Kuibida, V., Karpenko, O., & Namestnik, V. (2018). Tsyfrovi vriaduvannia v Ukraini: bazovi definitsii poniatiino-katehorialnogo aparatu [Digital governance in Ukraine: basic definitions of conceptual-categorical apparatus]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry prezidentovi Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, 1, 5-11.
19. Kulinich, M. B. (2019). Trends in the formation of the digital economy in the global economic space [Tendentsii stanovlennia tsyfrovoy ekonomiky v hlobalnomu ekonomichnomu prostori]. *Modern economics*, 16(1), 57-63. [https://doi.org/10.31521/modecon.v16\(2019\)-08-19](https://doi.org/10.31521/modecon.v16(2019)-08-19).
20. Kukh, S. P. (2023). Theoretical and methodological approaches to interpreting the essence of digitalization and digital transformation of public service in modern scientific discourse [Teoretyko-metodolohichni pidkhody do traktuvannia sutnosti tsyfrovi-zatsii ta tsyfrovoy transformatsii publichnoi sluzhby u suchasnomu naukovomu dyskursi]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of Public Administration*, 1(74/75), 52–56. <https://doi.org/10.36930/507409>.
21. Digvel. (n.d.). Basic tools for cybersecurity in IT marketing [Osnovni zasoby dlia kiberzakhystu v IT-marketynhu]. <https://digvel.com.ua/blog/cybersecurity-in-it-marketing-es-sential-services-for-protecting-your-digital-presence>.
22. Prospero. (n.d.). Pytannia bezpeky ta konfidentsiinosti v tsyfrovomu marketynhu [Security and privacy issues in digital marketing]. <https://www.goprospiero.com/blog/uk/security-and-privacy-issues-in-digital-marketing>.
23. Popko, O., & Filatov, V. (2023). Personalizatsiia v suchasnomu marketynhu ta yii vplyv na loialnist kliientiv [Personalization in modern marketing and its impact on customer loyalty]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10>.
24. Ryzhkov, V. (n.d.). Shcho take digital-transformatsiia? [What is digital transformation?]. <http://komanda-a.pro/blog/digital-transformation.html>.
25. Tul, S.I. (2019). *Transformatsiia svitovoho rynku pratsi v umovakh didzhytalizatsii [Transformation of the global labor market in the context of digitalization]* [PhD Dissertation for Economic Sciences].
26. Proceeding from International Scientific and Practical Conference *Tsyfrova transformatsiia sotsioekonomichnykh, upravlinskykh ta osvitiianskykh system suchasnoho suspilstva : materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Digital transformation of socio-economic, managerial and educational systems of modern societ]*. (2022). Oldi+.
27. Tsyfrova transformatsiia: vyznachennia, perevahy, stsenarii ta stratehiia realizatsii [Digital transformation: definitions, advantages, scenarios, and implementation strategy]. *blog.colobridge.net*. <https://blog.colobridge.net/uk/2024/01/what-is-digital-transformation-ua>.
28. Yakushko, I. (2022). Sutnist ta osoblyvosti tsyfrovoy transformatsii [Essence and Features of Digital Transformation]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, (4(28)), 75–82. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262608>.

Отримано 21.05.2025

UDC 658.8.012

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)**Larysa Babachenko**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Marketing,
PR-Technologies and Logistics

Chernihiv National Polytechnic University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: babachenko_lv@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6312-4700>**ResearcherID:** [G-9340-2014](https://orcid.org/0000-0002-6312-4700)**Igor Ryabov**

PhD in Economic,

Associate Professor of the Department of Marketing, PR-Technologies and Logistics
Chernihiv National Polytechnic University (Chernihiv, Ukraine)**E-mail:** riaboff@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7912-932X>**Yulia Makartseva**Higher Education student Department of Marketing, PR-Technologies and Logistics
Chernihiv National Polytechnic University (Chernihiv, Ukraine)**E-mail:** makarceva06@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-3069-2946>**DIGITAL MARKETING IN INCREASING THE EFFICIENCY
OF INTERACTION BETWEEN MARKET ENTITIES**

The processes of digitalization and digital transformation of the economy have been studied as pre-requisites for the development of digital marketing. The main trends in digital marketing and key challenges faced by companies in the process of digital transformation and the use of digital tools have been identified and characterized. The conceptual essence of the terms “digitalization” and “digital transformation” has been deepened, taking into account definitions by both domestic and foreign scholars. It is noted that the process of digital transformation represents a further stage in the development of digitalization through its implementation in the practice of business processes. The expansion of digital marketing capabilities has been shown through the development of modern tools in its various forms: search engine optimization (SEO), content marketing, social media marketing (SMM), email marketing, contextual and targeted advertising (PPC), video marketing, influencer marketing, mobile marketing, voice search, etc. The importance of artificial intelligence in realizing the idea of personalized marketing campaigns that adapt their strategies to consumer demands has been emphasized. Attention has been paid to the security of social networks and combating cybercrime in order to protect customer personal data, minimize financial losses, and prevent reputational damage to companies. Measures to counter cybercrime and prevent unauthorized intrusions into the databases of commercial structures are provided. The most significant digital marketing tools for companies and customers have been identified in terms of solving interaction issues in a market environment. Marketing tools that have a dominant influence on the formation of key marketing strategies of companies have also been defined. The main challenges and issues of digital marketing functioning are described and grouped by areas of their impact: technical and technological, organizational, economic, and ethical, which highlights the importance of finding ways and means of minimizing them. The advantages of an ethical approach to digital marketing have been revealed, as it ensures the formation of a positive company image, corporate social responsibility, and reduces financial, reputational, and other risks.

Keywords: digital marketing; digitalization; digital transformation; digital marketing tools; marketing strategies; cybersecurity; personal data; privacy.

Fig.: 3. Table: 2. References: 29.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-202-213](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-202-213)

УДК 004:[330.322+330.341.1]:338.45

JEL Classification: L53; O32; G24

Оксана Степанівна Прокопишин

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
ім. С. Гжицького (Львів, Україна)

E-mail: os378@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7027-3499>

Людмила Богданівна Гнатишин

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
ім. С. Гжицького (Львів, Україна)

E-mail: gnatluda76@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4425-0514>

Ольга Іванівна Малецька

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
ім. С. Гжицького (Львів, Україна)

E-mail: oliamal@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0004-7605>

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

У статті розглянуто теоретико-методологічні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств на засадах використання цифрових технологій в умовах ризику для економічної безпеки підприємства. Обґрунтовано важливість використання цифрових технологій в інноваційно-інвестиційній діяльності підприємства, розглянуто досвід провідних світових компаній впровадження інноваційних проєктів цифровізації. Визначено пріоритетні напрямки цифровізації підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки. Узагальнено основні підходи до визначення сутності інноваційно-інвестиційної діяльності. Запропоновано концептуальну модель взаємозв'язку інноваційної та інвестиційної сфер діяльності підприємства в умовах цифрового розвитку. Обґрунтовано важливість механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства, що потребує використання сучасного актуального управлінського інструментарію, враховуючи умови підвищеного ризику та високого ступеня невизначеності, у яких перебуває сучасний бізнес. Розроблено модель зазначеного механізму на засадах системного підходу, визначено пріоритетні принципи реалізації механізму. Визначено основні елементи єдиної моделі управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями.

Ключові слова: інновації, інвестиції, інноваційно-інвестиційна діяльність, підприємство, економічна безпека, ризик-менеджмент, стратегічний розвиток, цифровізація, цифрові технології.

Рис.: 3. Бібл.: 11.

Постановка проблеми. Сучасні економічні та політичні умови передбачають активне використання інновацій у процесі управління як підприємством, так і галуззю, регіоном у напрямку стабілізації та подальшого розвитку національної економіки. Економічна система країн залежить від впливу

виробничих чинників, що характеризується зокрема появою великої кількості нових технологій, що здатні трансформувати управлінський та виробничий процес та стимулювати подальший перехід на наступний рівень розвитку. Важливою складовою сучасного інноваційного процесу виступає узгодженість технологічних рішень та спроможність менеджменту обробити велику кількість інформації, що актуалізує проблему ефективного управління цифровізацією. Нині традиційні процедури ухвалення управлінських рішень у базових сферах господарської діяльності підприємств, у т. ч. інвестиційній діяльності, не здатні забезпечити оптимальність розв'язання завдань інноваційно-інвестиційного розвитку, що стоять перед бізнес-структурами, мінімізувати внутрішні та зовнішні ризики та забезпечити достатній рівень економічної безпеки. У подальшому це призводить до стагнації економіки, а отже, потребує використання нових управлінських технологій для досягнення економічних цілей і завдань одночасно в усіх сферах фінансово-господарської діяльності. У зв'язку з посиленням впливу цифрових технологій у напрямку забезпечення сталого розвитку підприємств актуальним є використання нових підходів до управління впровадженням цифрових технологій в інноваційно-інвестиційній діяльності компаній в умовах мінімізації ризиків та сприяння забезпеченню економічної безпеки. Безумовно, у кризові періоди підприємствам доволі складно забезпечувати проведення досліджень унаслідок нестачі фінансових ресурсів та потреб економії, проте саме інноваційний розвиток здатен забезпечити швидке подолання посткризових наслідків. Відповідно пошук збалансованого розвитку є актуальним завданням особливо для високотехнологічних підприємств, які відіграють роль локомотива економік провідних країн світу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління інноваційною та інвестиційною діяльністю в контексті сучасних економічних трансформацій пов'язане із процесами цифровізації, що виступає провідним науковим трендом у вітчизняній науці. Так, доцільно виокремити внесок таких дослідників, як Н. Іванченко, Ж. Кудрицька [1], О. Попело, С. Тульчинської [2], І. Косач, В. Маргасової [3], В. Ляшенко [4], Н. Краус [5], М. Тарасюк [6], Н. Кравченко [7], Н. Левченко [8] та ін. Автори акцентують увагу на цифровізації діяльності підприємств, зокрема інноваційно-інвестиційних процесах, як стратегічному напрямку розвитку та пріоритетній складовій сучасного управління, що підтримує конкурентоспроможність підприємств, у тому числі й на світовому ринку. Залежно від того, наскільки активно підприємства використовують цифрові технології, формується їхня позиція як лідера або аутсайдера галузі. Проте в умовах кризи та підвищеного ризику впровадження принципів цифровізації в діяльність промислових підприємств актуалізує питання використання нових теоретико-методологічних підходів управління інвестиційно-інноваційним розвитком.

Метою роботи є удосконалення існуючих теоретико-методологічних підходів управління інвестиційно-інноваційною діяльністю промислових підприємств на засадах цифровізації та в контексті забезпечення економічної безпеки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з національних цілей розвитку України як в умовах воєнного часу, так і в контексті повоєнного відновлення є трансформація суспільно-економічних відносин на основі цифрових технологій та поширення цифровізації в усі сфери господарської діяльності, ключові галузі економіки та соціальної сфери. Важливим напрямом є формування відповідної цифрової інфраструктури, що потребує повного перетворення бізнес-процесів на основі використання нових технологій. Це дозволить здійснити якісний стрибок продуктивності виробничої діяльності підприємства, залучити нові інвестиції, уникнути дублювання витрат на окремі управлінські функції. У результаті на підприємстві формується єдина модель управління як внутрішніми, так і зовнішніми комунікаціями.

Розвиток цифровізації управління більшістю дослідників вважається стратегічною необхідністю забезпечення економічної безпеки підприємства. Пріоритетними напрямками цього процесу доцільно визначити такі:

1. Орієнтація на цифровізацію виробничого процесу, основних управлінських функцій.
2. Цифрова трансформація фінансово-економічної діяльності.
3. Цифрова трансформація маркетингово-логістичної діяльності.
4. Розробка та створення нових систем управління, адекватних реаліям цифровізації.

Сучасний етап розвитку менеджменту промислових підприємств відбувається в умовах підвищеного ризику, що актуалізує питання мінімізації ризиків, зниження рівня турбулентності зовнішнього та внутрішнього середовища та забезпечення економічної безпеки. За даними аналітичних агентств, обсяг ринку технологій і послуг у сфері цифрових технологій щорічно зростає приблизно на 30 % [9]. Також експертами прогнозується подвоєння запитів на використання хмарних технологій, що відбувається одночасно із процесами інтелектуалізації управління, розвитком інтелектуальних пристроїв та технологій віртуальної реальності. Отже, підприємства, що наслідують тренд цифрової економіки, значну увагу приділяють інформаційно-аналітичній підтримці, що має велике значення для реалізації інноваційно-інвестиційної політики та підтримки корпоративного управління.

За сучасного темпу науково-технічного прогресу будь-яке підприємство незалежно від виду діяльності має своєчасно реагувати на зміни навколишнього середовища та запобігати ризикам внутрішнього управління. Топменеджмент компаній приймає рішення щодо впровадження інноваційних проєктів та активізації інноваційної діяльності в контексті орієнтації на нові

бізнес-моделі розвитку. При цьому інноваційна активність у сфері використання цифрових технологій у подальшому сприятиме цифровій трансформації економіки країни.

У сфері наукових досліджень та впровадження цифрових технологій лідерами з інвестицій є такі високотехнологічні компанії, як Alphabet (американська компанія, що володіє Google), Microsoft (американська компанія з виробництва програмного забезпечення для обчислювальної техніки), Huawei Investment & Holding (китайська компанія, один зі світових лідерів у сфері телекомунікацій), Samsung Electronics (південнокорейська компанія з виробництва електроніки, напівпровідників, телекомунікаційного обладнання та ін.) та ін. [9]. Доволі цікавим у впровадженні цифрових технологій до інноваційно-інвестиційного процесу є досвід компанії Huawei, яка щорічно збільшує показник інвестування в наукові розробки у 10 разів. Так, компанією було запроваджено оптимізацію надійних мереж на основі штучного інтелекту, розроблено модель динамічного прогнозування мережного трафіку даних та модель розподілу динамічних сегментованих мереж. Використання зазначених моделей дало змогу компанії забезпечити надійність та прогнозованість мереж та підвищили ефективність активного управління на 56 %. Крім цього, Huawei активно проводить дослідження у сфері 6G, вивчаючи основні напрямки використання та ініціюючи спільні інвестиційні проекти з іншими гравцями ринку.

На цей час у менеджменті інноваційно-інвестиційної діяльності найчастіше запроваджуються цифрові технології бізнес-аналітики, що здатні вирішити завдання планування, обліку та контролю інвестиційних ресурсів. До систем, що активно використовуються, доцільно віднести системи бізнес-інтелекту (Business Intelligence) [10]. Проте нові економічні умови управління інноваційно-інвестиційними проектами формують нові вимоги для вирішення цифрових завдань, без орієнтації на ретро-аналіз. Отже, провідні компанії переходять на використання технологій предикативної аналітики, що дають більш точний та якісний прогноз та забезпечують дієвий моніторинг [11]. Використання технологій предикативної аналітики засноване на методах інтелектуального аналізу даних, машинного навчання та штучного інтелекту, що мають справу з аналізом поточних даних із подальшим прогнозом на майбутнє.

Узагальнення наукових поглядів провідних учених дозволяє виокремити такі підходи до визначення сутності інноваційно-інвестиційної діяльності:

1) з погляду інституціонального підходу інноваційно-інвестиційна діяльність розглядається як сукупність інститутів, що забезпечують виробництво, поширення та використання нових знань, що мають економічну вигоду для діяльності підприємства;

2) з погляду системного підходу інноваційно-інвестиційна діяльність є ієрархічно організованою просторовою системою, що забезпечує оптимізацію результатів цифрової економіки та цифровізації управлінської діяльності за умови дотримання мікроекономічних системних обмежень.

За підсумками аналізу наукових праць стає зрозуміло, що «інновації поширюються в соціально-економічних системах не ізольовано, а шляхом взаємодії. Понад те, поширюючись, інновація надає певний вплив на саме середовище, змінюючи її параметри. Така взаємодія може докорінно вплинути на характеристики інноваційно-інвестиційного процесу, особливо на етапі комерціалізації, на якому, власне, і відбувається поширення інновацій [2].

Програмні заходи передбачають кардинальне перетворення структури управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на основі підвищення ефективності основних бізнес-процесів, заснованих на цифрових моделях. У цьому прояв циклічного взаємозв'язку інновацій, інвестицій та управління бізнес-процесами, оскільки цифровізація виробничого, маркетингового, логістичного та інших процесів забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку та відповідно стимулює інвестиційний процес та впровадження нових виробничих технологій та управлінських інструментів і підходів.

Науково-технологічні досягнення реалізуються в умовах налагодженої інвестиційної політики, що в подальшому відіграє ключову роль у стратегічному інноваційному розвитку підприємства. Збалансована інноваційна та інвестиційна діяльність є підґрунтям стратегічних інноваційних проривів, у тому числі й у сфері цифровізації. Концептуальна модель взаємозв'язку цих сфер діяльності підприємства надано на рис. 1.

З організаційного погляду впровадження моделі цифровізації супроводжується розробкою адміністративних рішень, що реалізуються в умовах відповідного механізму. У технологічному аспекті це передбачає єдине кросплатформенне рішення з автоматизацією бізнес-процесів підприємства, починаючи від закупівлі, виробництва та збуту й закінчуючи супроводжуваними процесами обліку, ведення звітності, фінансового аналізу, бізнес-аналітики та управління персоналом.

Розробка механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства на засадах цифровізації потребує використання сучасного актуального управлінського інструментарію, враховуючи умови підвищеного ризику та високого ступеня невизначеності, у яких перебуває сучасний бізнес. Враховуючи можливість отримання ефекту від інноваційно-інвестиційної діяльності як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, на увагу заслуговує удосконалення підходів та методів формування та реалізації інноваційно-інвестиційної політики.

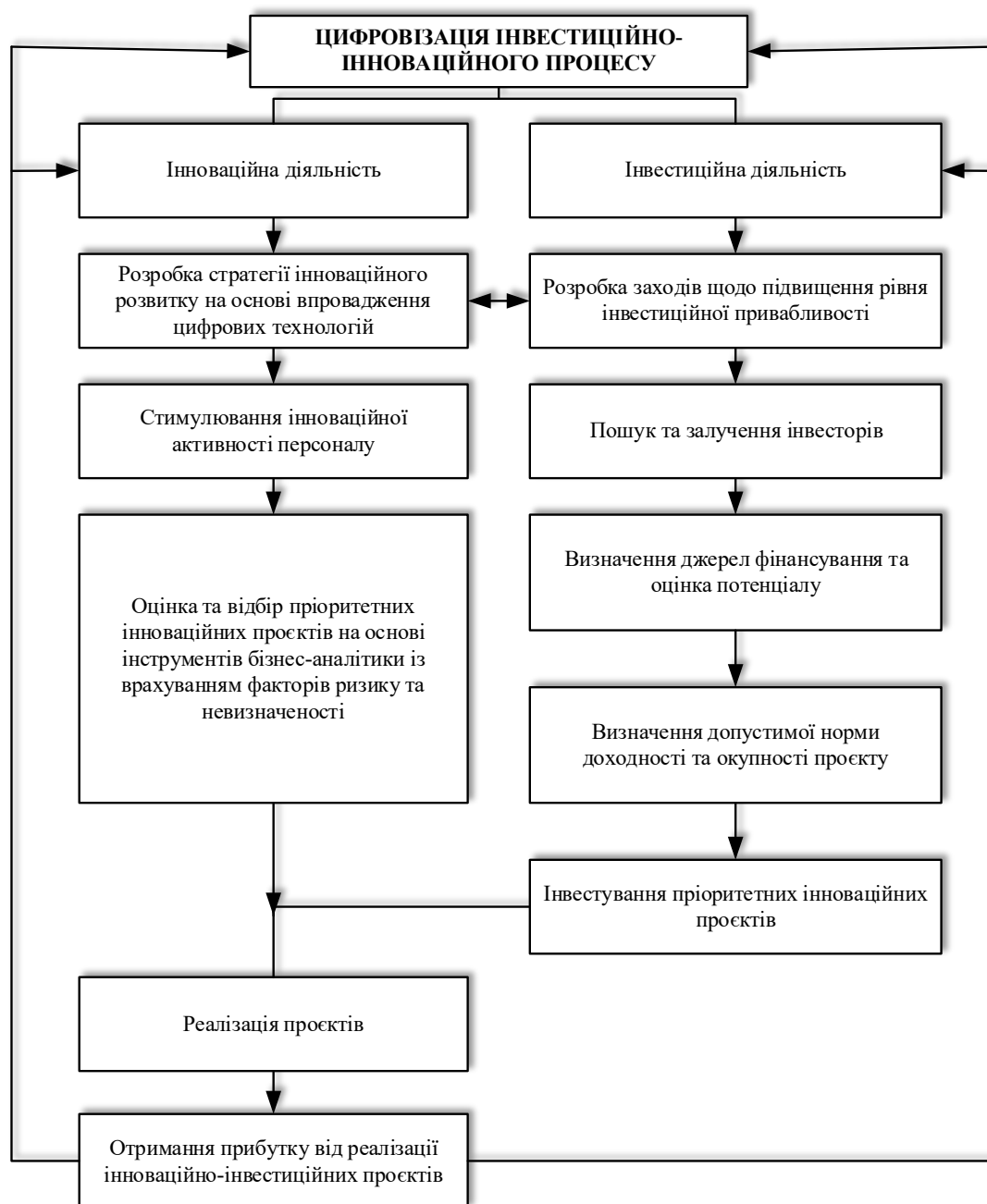


Рис. 1. Концептуальна модель взаємодії інноваційних та інвестиційних процесів в умовах цифрового розвитку підприємства
Джерело: сформовано авторами.

Відповідно механізм управління інноваційно-інвестиційною діяльністю передбачає комплекс заходів, спрямованих на діагностику та моніторинг інноваційно-інвестиційного потенціалу, можливостей цифровізації управлінських функцій та рівня інформаційно-комунікаційного забезпечення процесу управління підприємством. При цьому мають бути враховані аспекти стратегічного планування при розробці інноваційно-інвестиційної політики та реалізації проєктів цифровізації, а також розроблені інструменти оперативного управління (рис. 2).

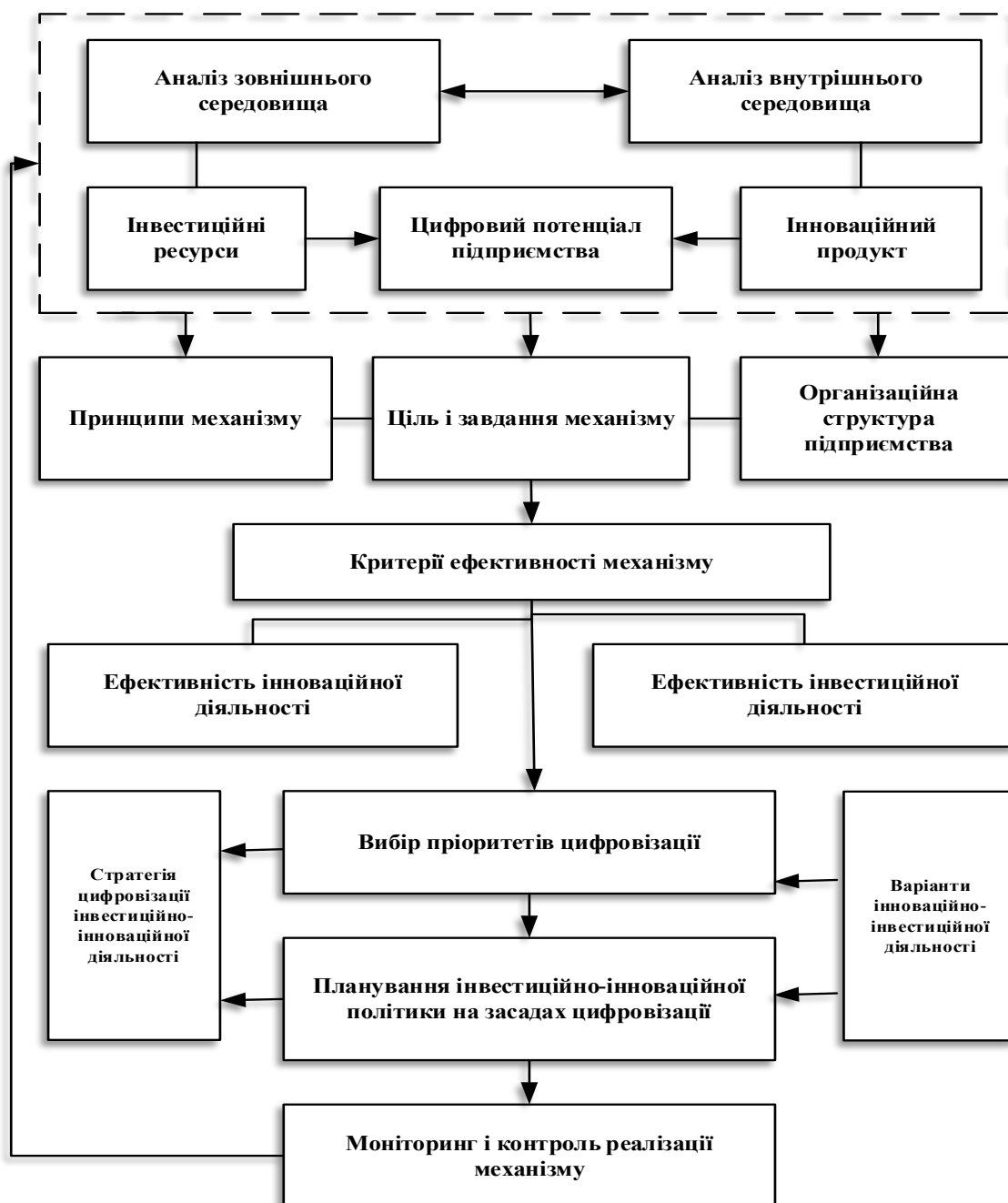


Рис. 2. Модель механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства в контексті системного підходу
Джерело: розроблено авторами.

Запропонований механізм управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємства сформований згідно з принципами системної теорії управління. Так, у моделі враховано цілі, принципи, функції та методи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на засадах цифровізації; організаційна структура як елемент впливу впровадження цифрових технологій в управлінський процес; розподіл функцій управління та стратегічні та опера-

тивні. Використання запропонованого механізму дозволить підвищити ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Виходячи з розробки механізму формування та реалізації інноваційно-інвестиційної політики, можна виділити основне завдання, яке полягає в забезпеченні ефективності й динамічності інноваційно-інвестиційного процесу засобами взаємодії між усіма елементами структури. У свою чергу, основною функцією механізму є стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності в умовах забезпечення стійкого розвитку підприємства, використання цифрових технологій і налагодження комунікаційного процесу як між суб'єктами управлінського процесу, так із зацікавленими групами.

Розробка концептуальних положень та управлінського інструментарію формування механізму інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства ґрунтується на таких основних принципах (рис. 3).

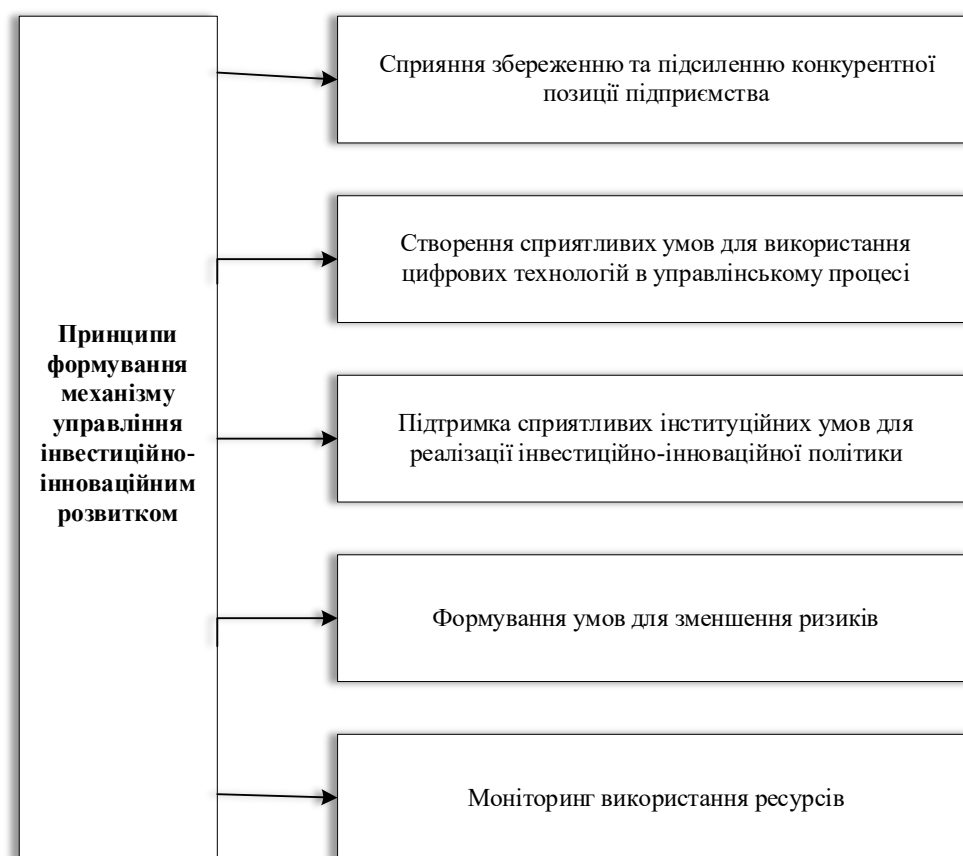


Рис. 3. Принципи реалізації механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства на засадах цифровізації

Джерело: розроблено авторами.

Зазначена сукупність принципів у подальшому створює базис для формування комплексу цілей і завдань інноваційно-інвестиційної політики підприємства із відповідним виділенням стратегічних напрямів діяльності у сфері забезпечення економічної безпеки та використання інструментів цифровізації.

Для ефективної реалізації інноваційно-інвестиційної політики підприємства необхідним є створення єдиної моделі управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями. Нами пропонуються такі елементи зазначеної моделі, що взаємопов'язані між собою та формують у процесі взаємодії синергетичний ефект:

1. Єдина централізована система управління інноваційними проєктами та інвестиційними процесами. Цей модуль передбачає інтерактивне управління проєктами з можливістю контролю та координації виконуваних завдань та оцінки досягнення поставлених цілей в умовах ресурсних обмежень. При цьому одночасно відбувається моніторинг ризиків та загроз, що у стратегічному аспекті впливатимуть на забезпечення економічної безпеки.

2. Єдиний інформаційний простір. Централізована адміністративно-організаційна та технічна система підприємства, що містить всю основну інформацію щодо організаційної та виробничої діяльності підприємства.

3. Єдина система комунікацій. Централізована система, що забезпечує швидко та ефективну комунікацію між учасниками різних бізнес-процесів та проєктів на основі електронного документообігу.

4. Єдина стандартизована адміністративно-організаційна система підходів до управління інформаційними потоками, що формалізує загальні вимоги до комунікацій та взаємодії учасників проєктів та процесів.

5. Єдина пошукова система. Організаційна та інформаційно-технічна система, що дозволяє здійснювати наскрізний та спеціальний пошук за заданими параметрами по всій базі даних накопиченої інформації, а також формування баз даних та вітрин даних на основі технологій штучного інтелекту та BigData.

У контексті протидії ризикам організаційно-виробничої діяльності та забезпечення економічної безпеки підприємства важливою є розробка відповідного інформаційно-методичного забезпечення, що виступає базисом системи управління інвестиційно-інноваційною діяльністю на засадах цифровізації. Інформаційно-аналітичне забезпечення виконує координаційну функцію, адаптуючись до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Висновки та пропозиції. Цифрові технології формують нові принципи взаємовідносин у процесі реалізації інноваційно-інвестиційної політики підприємства, проте ефективність використання таких інструментів, як хмарні сховища, Інтернет речей, цифрові платформи, великі дані, блокчейн та ін., потребує розробки ефективного організаційного механізму, який має врахувати галузеву специфіку підприємства, внутрішні витрати та фінансові обмеження. Цифрова трансформація інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства надає численні переваги як підприємству, так і безпосередньо інвесторам, оскільки дає змогу скоротити витрати та оптимізувати процедури моніторингу інвестиційного проєкту, забезпечити ефективний ризик-

менеджмент, здійснити своєчасне аналітичне оцінювання можливих ризиків та загроз, що сприяє досягненню цілей як окремого проєкту, так і інноваційно-інвестиційної політики, що реалізується підприємством.

Список використаних джерел

1. Іванченко Н. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій [Електронний ресурс] / Н. Іванченко, Ж. Кудрицька, К. Рекачинська // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2020. – Том 31 (70), № 3. – С. 185–190. – Режим доступу: http://econ.Vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_2/33.pdf.
2. Blockchain technologies as a factor of the financial sustainability management of the enterprise and the e-commerce development [Electronic resource] / O. Popelo, S. Tulchynska, O. Andriushchenko, S. Shepelenko, M. Falko, S. Shut // Journal of Theoretical and Applied Information Technology. – 2024. – № 102(17). – Pp. 6302-6316. – Accessed mode: <https://www.jatit.org/volumes/Vol102No17/1Vol102No17.pdf>.
3. Artificial intelligence in the mechanisms of state management of the development of the regional agrarian sector in the context of the national security / Kosach I., Margasova V., Lagodiienko V, Holubiev O., Pilipenko M., Degtiarev A. // Journal of Theoretical and Applied Information Technology. – 2024. – Vol. 102, No. 19.
4. Ляшенко В. І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія / В. І. Ляшенко ; НАН України, Інститут економіки промисловості. – Київ, 2017. – 252 с.
5. Краус Н. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку / Н. М. Краус // Ефективна економіка. – 2018. – № 1. – С. 54-62.
6. Тарасюк М. В. Інновації в глобальній цифровій сфері: оцінка трансформацій / М. В. Тарасюк // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2017. – Вип. 131. – С. 94-110.
7. Кравченко Н. А. Інвестиційна складова інноваційного розвитку [Електронний ресурс] / Н. А. Кравченко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/72004551.pdf>.
8. Левченко Н. М. Аналіз ефективності інноваційної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Н. М. Левченко, Д. К. Носенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 2, Т. 1. – С. 138-142.
9. Keith O'Brien. What is digital transformation? [Electronic resource] / Keith O'Brien, Amanda Downie, Mark Scapicchio // IBM. – Accessed mode: <https://www.ibm.com/topics/digital-transformation>.
10. Alexandropoulos S.-A. N. Data preprocessing in predictive data mining / Alexandropoulos S.-A. N., Kotsiantis S. B., Vrahatis M. N. // The Knowledge Engineering Review. – 2019. – Vol. 34. DOI: <https://doi.org/10.1017/s026988891800036x>.
11. Business Analytics. O'Reilly Online Learning [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.oreilly.com/library/view/business-analytics/9781466596092/>.

References

1. Ivanchenko, N., Kudrytska, Zh., & Rekachynska, K. (2020). Biznes-modeli v umovakh tsyfrovyykh transformatsii [Business models in the context of digital transformations]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia – Scientific Notes of Vernadsky National University. Series: Economics and management*, 31(70)(3), 185–190. http://econ.Vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_2/33.pdf.

2. Popelo, O., Tulchynska, S., Andriushchenko, O., Shepelenko, S., Falko, M., & Shut, S. (2024). Blockchain technologies as a factor of the financial sustainability management of the enterprise and the e-commerce development. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 102(17), 6302-6316. <https://www.jatit.org/volumes/Vol102No17/1Vol102No17.pdf>.
3. Kosach, I., Margasova, V., Lagodiienko, V., Holubiev, O., Pilipenko, M., & Degtiarev, A. (2024). Artificial intelligence in the mechanisms of state management of the development of the regional agrarian sector in the context of the national security. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 102(19).
4. Liashenko, V. I. (2017). *Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku [Digital modernization of the Ukrainian economy as an opportunity for breakthrough development]*. NAN Ukrainy, Instytut ekonomiky promyslovosti.
5. Kraus, N. M., Holoborodko, O. P., & Kraus, K. M. (2018). Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanharnodnoho kharakteru rozvytku [Digital economy: trends and perspectives of avant-garde nature of development]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, (1), 54-62.
6. Tarasiuk, M. V., & Koschieiev, O. O. (2017). Innovatsii v hlobalnii tsyfrovii sferi: otsinka transformatsii [Innovation in the global digital sphere: evaluation of transformations]. *Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn – Current issues of international relations*, 131, 94-110.
7. Kravchenko, N. A. (2011) Investytsiina skladova innovatsiinoho rozvytku [Investment component of innovative development]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti – Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*. <https://core.ac.uk/download/pdf/72004551.pdf>.
8. Levchenko, N. M., & Nosenko, D. K. (2009). Analiz efektyvnosti innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv [Analysis of the efficiency of innovative activity of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – HERALD of Khmelnytskyi National University*, 1(2), 138-142.
9. Keith O'Brien, Amanda Downie, Mark Scapicchio (n.d.). *What is digital transformation?* <https://www.ibm.com/topics/digital-transformation>.
10. Alexandropoulos, S.-A. N., Kotsiantis, S. B., & Vrahatis, M. N. (2019). Data preprocessing in predictive data mining. *The Knowledge Engineering Review*, 34. <https://doi.org/10.1017/s026988891800036x>.
11. Business Analytics. O'Reilly Online Learning. <https://www.oreilly.com/library/view/business-analytics/9781466596092/>

Отримано 11.05.2025

UDC 004:[330.322+330.341.1]:338.45

Oksana Prokopyshyn

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Accounting and Taxation
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine
and Biotechnologies of Lviv (Lviv, Ukraine)

E-mail: os378@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7027-3499>

Liudmyla Hnatyshyn

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Accounting and Taxation
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine
and Biotechnologies of Lviv (Lviv, Ukraine)

E-mail: gmatluda76@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4425-0514>

Olha Maletska

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine
and Biotechnologies of Lviv (Lviv, Ukraine)

E-mail: oliamal@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0004-7605>

FEATURES OF THE USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE INNOVATION AND INVESTMENT ACTIVITIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ENSURING ECONOMIC SECURITY

The article considers theoretical and methodological aspects of managing the innovative and investment activities of enterprises based on the use of digital technologies in conditions of risk for the economic security of the enterprise. 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 investment and innovation; 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 importance of using digital technologies in the innovative and investment activities of the enterprise has been substantiated, the experience of leading world companies in implementing innovative digitalization projects has been considered. The priority areas of enterprise digitalization in the context of ensuring economic security have been determined. The main approaches to determining the essence of innovative and investment activities have been summarized. A conceptual model of the relationship between the innovative and investment spheres of the enterprise in the conditions of digital development has been proposed. The importance of the mechanism for managing the innovative and investment activities of the enterprise has been substantiated, which requires the use of modern, relevant management tools, taking into account the conditions of increased risk and a high degree of uncertainty in which modern business is located. The model of the specified mechanism has been developed based on a systems approach, priority principles for implementing the mechanism are determined. The mechanism for managing innovation and investment activities provides for a set of measures aimed at diagnostic and monitoring innovation and investment potential, opportunities for digitalization of management functions and the level of information and communication support for the enterprise management process. In this case, aspects of strategic planning should be taken into account when developing innovation and investment policy and implementing digitalization projects, as well as operational management tools should be developed. The main elements of a unified model for managing internal and external communications have been determined.

Keywords: innovation; investment; innovation and investment activity; enterprise; economic security; risk management; strategic development; digitalization; digital technologies.

Fig.: 3. References: 11.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-214-225](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-214-225)

УДК 331.1

JEL Classification: M12; M14; M21

Алла Вячеславівна Холодницька

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри управління персоналом та бізнес-технологій

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

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

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

Даша Ігорівна Яременко

здобувачка вищої освіти

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: dashayaremenko2021@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-4557-7771>

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА ЗНАННЯМИ
ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

У статті досліджено сучасні підходи до управління людськими ресурсами та знаннями в організаціях, а також стратегії, інструменти та методи, які використовуються для оптимізації цих процесів. Розглянуто ключові функції управління людськими ресурсами, виклики та перешкоди у впровадженні систем управління знаннями, що допомогло визначити оптимальну стратегію управління персоналом та знаннями для досягнення конкурентних переваг та сталого розвитку. Акцентовано увагу на важливості створення сприятливого середовища в організації для розвитку співробітників, що включає навчання, зворотний зв'язок та можливості для кар'єрного зростання. Надані рекомендації щодо оптимізації управління персоналом та знаннями, запропоновані методи мотивації працівників до саморозвитку, які сприятимуть сталому розвитку організацій.

Ключові слова: управління знаннями; управління людськими ресурсами; мотивація; комунікація; утримання та розвиток талантів; наставництво; культура обміну знаннями; сталий розвиток.

Рис.: 5. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. Управління людськими ресурсами є провідною складовою успішного функціонування організації, а людський капітал - один із найцінніших ресурсів, що здатний власною працею та знаннями сформувати та підтримувати її конкурентні переваги та сталий розвиток. Тому ефективне управління персоналом вбачає не лише працевлаштування та утримання талановитих співробітників, а і їхній постійний розвиток та мотивацію.

У сучасному бізнес-середовищі, де стрімкі технологічні зміни та сучасні виклики швидко змінюють поведінку роботодавців на ринку праці, важливо мати дієві hr-інструменти, які сприятимуть швидкій адаптації до нових викликів, розвитку емоційного інтелекту та лідерських навичок у керівництва, психологічній та соціальній підтримці працівників, позитивному сприйняттю інновацій, зміцненню корпоративної культури. Зважаючи на це, вважаємо, що управління людськими ресурсами, яке сприяє підвищенню продуктивності праці, раціональному використанню робочого часу, залу-

ченню та збереженню талантів, зміцненню кадрового потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності є запорукою сталого розвитку організації.

Аналіз останніх публікацій. Останні дослідження щодо управління людськими ресурсами та знаннями в організаціях спрямовані на вивчення сучасних управлінських технологій, утримання та розвиток талантів, культуру наставництва та менторства, формування культури обміну знаннями та використання цифрових технологій, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності організацій. Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська мають суттєві наукові напрацювання щодо управління розвитком персоналу [9]. В. Олешко, Л. М. Баценко поглиблено вивчають сучасні методики та технології управління знаннями [6, 1]. Ж. В. Дерій та І. І. Кичко акцентують увагу на ролі людських ресурсів у підтриманні сталого розвитку організацій [11]. О. В. Кудрявцева систематизувала складові механізму реалізації управління людськими ресурсами на підприємстві [3].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Постійні зміни бізнес-середовища та потреба швидкої адаптації до сучасних реалій ставлять перед організаціями нелегке завдання – удосконалення стратегії управління персоналом з метою забезпечення оптимального поєднання планування розвитку персоналу, кадрової політики, утримання талантів та ефективного використання інноваційних технологій для досягнення стійкої конкурентної позиції на ринку та сталого розвитку. Недостатньо вирішеними залишаються питання щодо оцінки впливу управління людськими ресурсами та корпоративні знання та результативність діяльності організацій, формування ефективної системи управління знаннями з використанням сучасних управлінських практик та диджитал-технологій. Вищезазначене потребує подальших наукових досліджень та розробки нових стратегій, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами та знаннями в організаціях.

Метою статті є вивчення діючих підходів до управління людськими ресурсами та знаннями в організаціях, визначення викликів та перешкод в управлінні знаннями та розробка рекомендації щодо його удосконалення, що сприятимуть сталому розвитку організацій та підтриманню їхніх конкурентних переваг.

Виклад основного матеріалу. Управління розвитком персоналу є важливою складовою стратегічного управління людськими ресурсами, допомагає організації забезпечити конкурентні переваги на ринку та спрямоване на створення ефективної системи навчання, розвитку, підвищення кваліфікації працівників, що відповідає потребам організації. До нього включають: ідентифікацію потреб у навчанні; розробку та впровадження програм навчання; оцінку результативності навчання; планування кар'єрного зростання працівників; розвиток лідерських якостей тощо [1; 3; 9].

Розвиток персоналу поєднує широкий спектр економічних, соціальних, психологічних та виховних аспектів, а тому в економічній літературі немає єдиного підходу до визначення цього поняття. Однією з найпоширеніших дефініцій трактує розвиток персоналу як систему заходів, спрямованих на забезпечення ефективного розвитку персоналу організації відповідно до її стратегічних цілей. Такий підхід підкреслює, що розвиток персоналу є системним і комплексним процесом, який спрямований на досягнення цілей організації.

Розвиток персоналу доцільно розглядати як невинний процес удосконалення якісних характеристик персоналу, що вбачає постійне вдосконалення навичок, знань та компетенцій працівників з метою забезпечення їх ефективності та конкурентоспроможності. Для досягнення цієї мети, організації можуть використовувати такі інструменти, як навчання й розвиток, менторство, підвищення кваліфікації та інші сучасні форми професійного навчання та розвитку працівників. Це допоможе залучати та утримувати талановитих співробітників, покращувати продуктивність та забезпечувати конкурентні переваги організації та її сталий розвиток.

Вважаємо, що розвиток персоналу є невід'ємною частиною загальної системи управління організацією. В умовах швидкої зміни технологій, ринків та бізнес-середовища, постійне навчання та розвиток працівників є ключовими факторами успіху. Тому розвиток персоналу повинен бути постійним процесом, вбудованим у корпоративну культуру та стратегію організації. На рис. 1 зображено ключові функції управління людськими ресурсами організації.



Рис. 1. Ключові функції управління людськими ресурсами в організаціях
Джерело: [1; 4; 5].

Функції управління людськими ресурсами мають важливе значення в забезпеченні ефективності та успішності організації. Планування робочої сили дозволяє вчасно прогнозувати потреби в персоналі та розробляти стратегії найму та утримання кваліфікованих працівників.

Підбір працівників є критично важливим етапом у процесі управління людськими ресурсами. Правильний вибір кандидатів допомагає забезпечити ефективну роботу організації, покращити її ділову репутацію та конкурентоспроможність на ринку.

Спочатку важливо чітко визначити вимоги до кандидатів на конкретну посаду, котрі повинні враховувати не лише професійні навички та досвід, але й особисті якості (наприклад, комунікабельність, відповідальність, вміння працювати в команді, організованість). Після цього можна розпочати процедуру рекрутингу кандидатів. Оцінювання навичок кандидатів може проводитися з використанням різноманітних методик, зокрема інтерв'ю за компетенціями, асесмент-центрів, тестувань, практичних кейсів, ранжування тощо. Крім того, можливе використання нетрадиційних методів оцінки кандидатів, наприклад графологічної експертизи, поліграфа, методик фізіономіки та соціоніки, гейміфікації, скринінгу наосліп, оплачуваних пробних проєктів або інших методів оцінки кандидатів.

Правильний вибір кандидата на вакантну посаду допомагає суттєво зменшити ризики роботодавця в частині адаптації нового співробітника, швидкого освоєння ним своїх професійних обов'язків та уникнути плинності кадрів. Важливою складовою кадрової політики організації повинна бути стратегія збереження талантів та розвитку працівників, що дозволить зберегти цінних співробітників, мотивувати персонал до кар'єрного росту та розвитку, сформувати лояльність співробітників до організації, а також підтримувати корпоративну культуру та hr-бренд роботодавця на ринку праці.

Постійний моніторинг та оцінка розвитку працівників сприятимуть підтриманню високого рівня професіоналізму та продуктивності праці, розвитку талантів та збереженню цінних фахівців. Для оцінки досягнень співробітників можуть використовуватися різноманітні методики: апрейзал (оцінка), 360-градусний зворотний зв'язок, оцінка результатів роботи, асесмент-центри, KPI, OKR тощо. Застосування таких методик дозволить оцінити професійні навички, особисті якості та потенціал працівників [9].

Також вважаємо, що для працівників важливо розробляти індивідуальні плани розвитку (кар'єрний план). Це дозволить кожному співробітнику усвідомити свої цілі та амбіції, а також створити чіткий шлях для їх досягнення. Вони можуть включати участь у навчальних програмах, тренінгах, менторських програмах, розвиток лідерських навичок, а також можливості для отримання нових сертифікацій чи спеціалізацій у відповідних сферах.

Кар'єрні плани можуть передбачати участь у проєктних командах або спільних ініціативах, завдяки чому працівники зможуть розширити свої знання, здобути новий досвід і покращити комунікативні навички. Важливо, щоб ці плани були адаптовані до індивідуальних потреб і бажань працівника, а також враховували стратегічні цілі компанії.

Регулярне оцінювання прогресу в реалізації кар'єрних планів, зворотний зв'язок від керівництва та можливість коригування цілей допомагають підтримувати мотивацію працівників і заохочують їх до активного професійного розвитку. Завдяки цьому організація не лише сприяє кар'єрному зростанню співробітників, але і створює культуру безперервного навчання та вдосконалення, що своєю чергою підтримує сталий розвиток і конкурентоспроможність компанії на ринку.

Крім того, важливо забезпечити відкритий діалог між працівниками та керівництвом щодо їхніх кар'єрних прагнень. Це може включати регулярні зустрічі, де обговорюються досягнення, виклики та можливості для розвитку. Таке залучення сприяє створенню довірливих стосунків і підвищує відданість співробітників компанії. У результаті організація отримує не лише більш мотивованих і задоволених працівників, але і зміцнює свою репутацію як роботодавець, що піклується про розвиток своїх людей [12].

Всебічний розвиток працівників повинен бути спрямований на покращення їхніх професійних навичок, підвищення мотивації до праці, ініціативності. Добре мотивовані працівники є більш продуктивними та задоволеними, а тому важливо створити дієву та зрозумілу систему винагород за досягнення цілей працівниками. Це може бути доплати, бонуси, премії, підвищення в посаді тощо.

Вважаємо, що оцінка та розвиток працівників організації є ключовими елементами успішного управління людськими ресурсами, які сприяють покращенню результативних показників діяльності та забезпечують стійкі конкурентні переваги на ринку та сталий розвиток.

Використання сучасних методів мотивації сприятиме не лише активній участі працівників в програмах розвитку, але і їх задоволенню власними результатами праці, стимулюватиме прагнення залишатися та розвиватися в організації.

На рис. 2 наведено способи мотивації працівників організації.

Ефективна комунікація між керівництвом та співробітниками, а також між колегами допомагає уникати непорозумінь та створює сприятливу атмосферу в колективі.

Результати досліджень у сфері управління персоналом показують, що компанії з високим рівнем комунікації демонструють на 25 % вищі показники продуктивності. Це пояснюється тим, що відкритий обмін інформацією сприяє швидшому вирішенню проблем і ухваленню рішень. Коли працівники відчують, що їхня думка важлива, це підвищує їхню мотивацію та задоволеність роботою.



Рис. 2. Способи мотивації працівників організації

Джерело: сформовано авторами за [9].

Одним з ефективних інструментів для покращення комунікації є регулярні зустрічі, де співробітники можуть обговорювати свої досягнення, виклики та ідеї. Використання сучасних технологій, зокрема платформ для спільної роботи (наприклад, Slack або Microsoft Teams, Google Meet), також сприяє більш швидкому обміну інформацією та зменшує бар'єри між командами.

Важливо оптимально поєднувати різні стилі комунікації. Деякі працівники вважають за краще отримувати інформацію письмово, тоді як інші віддають перевагу усному спілкуванню. Знання цих особливостей дозволяє адаптувати підходи до комунікації та забезпечити максимальну ефективність обміну інформацією. Таким чином, ефективна комунікація не лише покращує виробничі процеси, але і сприяє формуванню позитивної корпоративної культури.

Збереження талантів є дуже важливим для організацій та передбачає створення таких умов, які стимулюватимуть найбільш цінних працівників залишатися в компанії, розвивати власні навички та знання і робити значний внесок у досягнення стратегічних цілей.

Збереження талантів не лише сприяє утриманню ключових працівників, але й підвищує їхнє задоволення результатами праці та посадою, що дозволяє підтримувати високу продуктивність праці, досягати поставлених цілей, підтримувати сталий розвиток [10].

Ключові аспекти створення програм збереження та розвитку талантів у організаціях наведені на рис. 3.

Виявлення та розвиток талантів	Виявлення найбільш цінних працівників організації, розробка та впровадження програм розвитку та збереження талантів.
Планування кар'єрного зростання	Сприяти формуванню та досягненню кар'єрних планів, створюючи можливості для професійного і особистого зростання талановитих співробітників.
Залучення та мотивація	Розробка сучасних та дієвих програм мотивації, які можуть включати додаткові стимули, можливості для розвитку, гнучкі умови роботи, а також індивідуальний підхід до кожного працівника.
Менторська підтримка	Побудова системи менторства та підтримки, яка допомагає талановитим працівникам навчатися у досвідчених лідерів.
Програми навчання	Розробка та впровадження спеціалізованих програм навчання, які прискорюють та стимулюють розвиток талантів.
Вивчення індивідуальних потреб	Розуміння та врахування індивідуальних потреб кожного таланту з метою створення персоналізованих програм розвитку.

Рис. 3. Ключові аспекти створення програм збереження та розвитку талантів в організаціях

Джерело: сформовано за [10].

Формування культури обміну знаннями повинно охоплювати: управління людським капіталом; управління обміном знаннями; управління комунікаційними технологіями [2].

Завдяки ефективному управлінню знаннями, організації можуть забезпечити конкурентні переваги, бути готовими до змін на ринку та швидко адаптуватися до них. Це сприяє покращенню якості продукції, напрацюванню нових підходів до обслуговування клієнтів, збільшенню прибутковості та забезпеченню фінансової стабільності організації. Це ще раз підтверджує важливість управління знаннями.

У впровадженні системи управління знаннями в організації є певні виклики та перешкоди (рис. 4).

У багатьох організаціях може бути відсутня культура спільного обміну знаннями, що ускладнює впровадження систем управління знаннями. Це вимагає готовності персоналу до сприйняття змін, а також активної підтримки з боку керівництва. Без належної мотивації та заохочення співробітники можуть бути незацікавлені у взаємодії та обміні знаннями, що призводить до ізоляції інформації і зменшення ефективності роботи.

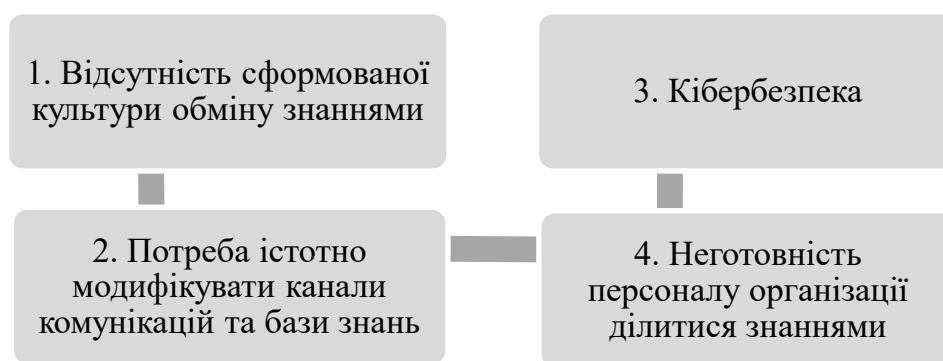


Рис. 4. Виклики та перешкоди у впровадженні систем управління знаннями в організаціях

Джерело: сформовано авторами за [6; 7].

Інтеграція системи управління знаннями може ускладнюватися через використання застарілих технологій прийняття рішень та слабкою автоматизацією управлінських функцій. Багато організацій постають перед труднощами в інтеграції нових технологій у вже існуючі процеси, що може призвести до неефективності та затримок у реалізації проєктів. Важливо проводити регулярний аналіз технологічної інфраструктури та інвестувати в оновлення для забезпечення безперебійної роботи систем управління знаннями.

При впровадженні систем управління знаннями необхідно дотримуватись високих стандартів інформаційної безпеки для захисту конфіденційності баз даних. Організації повинні забезпечити надійні механізми захисту даних, щоб уникнути витоків інформації та зловмисних атак. Це включає в себе регулярні аудитори безпеки, навчання персоналу щодо кібератак і впровадження сучасних технологій шифрування.

Для успішного впровадження систем управління знаннями необхідно провести навчання та підготовку персоналу. Важливо зацікавити співробітників у використанні нових інструментів управління знаннями через програми навчання, семінари та воркшопи. Без належної підготовки та розуміння нових технологій співробітники можуть відчувати страх перед змінами або не використовувати нові можливості повною мірою [7].

Успішне впровадження систем управління знаннями дозволить суттєво покращити ефективність та конкурентоспроможність організації завдяки вчасному реагуванню на виклики сьогодення.

Вважаємо, що формування культури обміну знаннями в організаціях можливе завдяки конструктивній та злагодженій співпраці всього колективу за напрямками, що зображені на рис. 5.



Рис. 5. Напрями формування культури обміну знаннями в організації
Джерело: сформовано авторами за [6; 7].

Висновки та пропозиції. Вважаємо, що ефективне управління людськими ресурсами та знаннями виконує важливу роль у досягненні стратегічних цілей організації та підтриманні її конкурентоздатності. Цей напрям менеджменту органічно поєднує процеси підбору, навчання, розвитку, оцінювання, мотивації персоналу та утримання талантів. Управління знаннями допомагає організаціям ефективно використовувати знання та досвід персоналу для досягнення конкурентних переваг організації та змінення її фінансового стану та сталого розвитку.

Застосування відповідних стратегій управління людськими ресурсами та знаннями сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку талановитих співробітників, формування ефективного обміну досвідом, розвитку гнучких навичок, створенню баз знань, що сприятиме підтриманню стабільності та успішності організації, а також зміцненню її конкурентних переваг. Навчання та розвиток персоналу сприяє швидкій адаптації організації до змін, генеруванню інноваційних ідей, підвищенню інвестиційної привабливості організації та її сталого розвитку.

Подальші дослідження в цьому напрямку можуть бути спрямовані на вивчення впливу цифрової трансформації на управління людськими ресурсами та знаннями, впливу корпоративної культури на ефективність управління людськими ресурсами та знаннями організації.

Список використаних джерел

1. Баценко Л. М. Управління людськими ресурсами та знаннями підприємств як конкурентна перевага організації / Л. М. Баценко, М. Ю. Андріяш // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць. – 2024. – № 3-4 (316-317). – С. 93- 99.
2. Гетьман О. О. Система стратегічного управління знаннями як конкурентна перевага сучасної організації / О. О. Гетьман, Г. В. Криворучко // Економіка транспортного комплексу. – 2023. – № 42. – С. 7-18. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2023.42.7>.

3. Інструментарій з управління знаннями: методики зберігання та поширення досвіду; [пер. з англ. М. Висоцької]. – Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – Київ : ТОВ «Софія-А», 2013. – 144 с.
4. Кудрявцева О. В. Механізм реалізації управління людськими ресурсами на підприємстві / О. В. Кудрявцева // Економіка транспортного комплексу. – 2019. – Вип. 34. – С. 74-85.
5. На що звернути увагу при виборі програми підвищення кваліфікації на Порталі управління знаннями? [Електронний ресурс] / Національне агентство України з питань державної служби. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/na-shcho-zvernuti-uvagu-pri-vibori-na-portali-upravlinnya-znanniyami-programi-pidvishchennya-kvalifikatsiyi>.
6. Олешко В. Управління знаннями: коротко про головне (Knowledge management) / В. Олешко. – Київ : Неформат, 2016. – 25 с.
7. Різновиди стратегій управління знаннями [Електронний ресурс] / Освіта та самоосвіта. – Режим доступу: <https://referatss.com.ua/work/riznovidi-strategij-upravlinnja-znannijami/>.
8. Управління знаннями – виклик майбутнього [Електронний ресурс] / Management.com.ua. – Режим доступу: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm016.html>.
9. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська ; за заг. ред. М. С. Татаревської. – Одеса : Атлант, 2013. – 427 с.
10. Холодницька А. Розробка та впровадження системи талант-менеджменту як стратегічного інноваційного інструменту управління персоналом / А. Холодницька, В. Шкалаберда // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 2(34). – С. 88-100.
11. Холодницька А. Впровадження принципів циркулярної економіки в контексті розвитку України на засадах сталості / А. Холодницька, І. Кичко, Ж. Дерій // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 3 (39). – С. 29–38.
12. Як скласти кар'єрний план: покрокова інструкція та приклад [Електронний ресурс] / Happy Monday. – Режим доступу: <https://happymonday.ua/yak-sklasty-karyernyj-plan-pokroкова-instruktsiya>.

References

1. Batsenko, L. M., Andriiash, M. Yu. (2024). Upravlinnia liudskymy resursamy ta znanniamy pidpriemstv yak konkurentna perevaha orhanizatsii [Human resources and knowledge management of enterprises as a competitive advantage of the organization]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 3-4(316-317), 93- 99.
2. Hetman, O. O., Kryvoruchko, H. V. (2023). Systema stratehichnoho upravlinnia znanniamy yak konkurentna perevaha suchasnoi orhanizatsii [Strategic knowledge management system as a competitive advantage of a modern organization]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, (42), 7-18. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2023.42.7>.
3. Instrumentarii z upravlinnia znanniamy: metodyky zberihannia ta poshyrennia dosvidu [Knowledge management toolkit: methods of storing and disseminating experience]; [trans. from English. M. Vysotskaya] (2013). *Shveitsarsko-ukrainskyi projekt «Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini – DESPRO» – Swiss-Ukrainian project "Support for decentralization in Ukraine – DESPRO"*. Sofia-A LLC.
4. Kudriavtseva, O. V. (2019). Mekhanizm realizatsii upravlinnia liudskymy resursamy na pidpriemstvi [Mechanism for implementing human resources management at the enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, 34, 74-85.

5. Na shcho zvernuty uvahu pry vybori prohramy pidvyshchennia kvalifikatsii na Portali upravlinnia znanniamy? [What to pay attention to when choosing a training program on the Knowledge Management Portal?]. *Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby – National Agency of Ukraine for Civil Service*. <https://nads.gov.ua/na-shcho-zvernuti-uvagu-pri-vibori-na-portali-upravlinnya-znanniami-programi-pidvishchennya-kvalifikaciyi>.

6. Oleshko, V. (2016). *Upravlinnia znanniamy: korotko pro holovne [Knowledge management: briefly about the main things]*.

7. Riznovydy stratehii upravlinnia znanniamy [Varieties of knowledge management strategies]. *Osvita ta samoosvita – Education and self-education*. <https://referatss.com.ua/work/riznovidi-strategij-upravlinnja-znannjami/>.

8. Upravlinnia znanniamy – vyklyk maibutnoho [Knowledge management – the challenge of the future]. *Management.com.ua*. <https://www.management.com.ua/hrm/hrm016.html>.

9. Zbrytska, T. P., Savchenko, H. O., Tatarevska, M. S. (Ed.). (2013). *Upravlinnia rozvytkom personalu [Personnel development management]*. Atlant.

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

11. Kholodnytska, A., Kychko, I., Derii, Zh. (2024). Vprovadzhennia pryntsyviv tsyrkuliarnoi ekonomiky v konteksti rozvytku Ukrainy na zasadakh stalosti [Implementation of the principles of circular economy in the context of the development of Ukraine on the basis of sustainability]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (3(39)), 29–38.

12. Yak sklasyt kariernyi plan: pokrokovyia instruktsiia ta pryklad [How to make a career plan: step-by-step instructions and an example]. *Happy Monday*. <https://happymonday.ua/yak-sklasyt-kariernyj-plan-pokrokovyia-instruktsiya>.

Отримано 29.04.2025

UDC 331.1

Alla Kholodnytska

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Personnel Management and Business Technology
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

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

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

Dasha Yaremenko

Student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: dashayaremenko2021@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-4557-7771>

MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES AND KNOWLEDGE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

In this article, modern approaches to management of human resources and knowledge in enterprises as well as strategies, tools and methods used to optimise these processes are explored. Key aspects of staff development are highlighted. The main functions of human resources man-

agement, as well as challenges and obstacles in implementing knowledge management systems, are revealed, which helped to determine the optimal strategy for management of personnel and knowledge to achieve competitive advantages and sustainable development.

The authors note that it is important to select the right staff, using modern technologies for recruiting candidates and assessing their skills. The need to establish effective communication channels and introduce mentoring support is noted. Modern ways to keep employees motivated are systematised, which will allow for effective human resource management and a culture of knowledge sharing.

Particular attention is paid to the importance of creating favourable environment within the organisation for the development of employees, including training, feedback and career opportunities. The key aspects of creating talent retention and development programmes in organisations are also revealed.

Directions for creating culture of knowledge sharing in organisations that combine creation of culture of knowledge sharing are systematised, namely: use of modern technologies for knowledge management, staff training and development, secure storage and use of databases, setting success metrics, knowledge management and regular monitoring of the effectiveness of this process.

Recommendations on optimisation of management of personnel and knowledge are given, methods of motivation of employees for self-development are proposed, which will contribute to sustainable development of organisations and maintain their competitiveness.

Keywords: knowledge management; human resource management; motivation; communication; talent retention and development; mentoring; knowledge sharing culture; sustainable development.

Fig.: 4. References:12.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-226-237](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-226-237)

УДК [658.8:004]:339.17

JEL Classification: M31; O33; L81

Ігор Сергійович Лисогор

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

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

СИСТЕМА ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена дослідженню особливостей формування системи торговельного підприємства в сучасних умовах. Визначено специфічні риси цифрового маркетингу торговельного підприємства. Запропоновано виокремити такі ефекти від використання цифрового маркетингу у діяльності торговельних підприємств: економічний, мережевої взаємодії, ресурсної економії, репутаційний, інтеграційний, оперативний, стратегічний. Доведено, що на відміну від традиційного маркетингу, використання цифрових технологій торговельними підприємствами дозволяє їм акумулювати значний обсяг аналітичної інформації, залученої із сукупності доступних маркетингових каналів, що сприяють створенню об'єктивних портретів потенційних та актуальних клієнтів. Зазначено, що цифровий маркетинг виступає інструментом управління ризиками у складній ринковій економіці, сприяючи орієнтації виробництва на фактичні споживчі запити та потреби, підтримуючи механізм просування товарів в межах ринку на оптимальному рівні. Запропоновано схему системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, що включає інформаційно-аналітичну, фінансову, комунікаційну, управлінську, комерційну, інноваційну підсистеми, а також підсистеми кадрового та логістичного забезпечення. Обґрунтовано, що сукупність окреслених підсистем підтримують цілісність та стабільність внутрішніх операційних процесів.

Ключові слова: цифровий маркетинг; торговельне підприємство; цифровізація; цифрові технології; система; цінова політика; попит; пропозиція.

Рис.: 2. Бібл.: 11.

Постановка проблеми. Економічна природа суб'єкта господарювання істотно впливає на ступінь та масштаби реалізації цифрового маркетингу, створюючи передумови для вибору та використання відповідних маркетингових інструментів, комунікацій та стратегічного управління маркетинговою діяльністю. Аналізуючи концепцію торговельного підприємництва через призму існуючих визначень і поглядів, представлених у науковій літературі, можна відзначити, що торговельне підприємство виступає його ключовим суб'єктом.

Намагаючись задовольнити споживчий попит, торговельні підприємства неодмінно стикаються із необхідністю коригування власної діяльності внаслідок обсягів виробництва, якості та ціни товарів, яка безпосередньо залежить від виробничих потужностей, тим самим впливаючи на оновлення асортименту, цінову політику. Однак цей вплив можна вважати взаємним, адже торговельні підприємства надають можливість виробникам отримати зворотний зв'язок від споживачів, створити уявлення про реальний та потенційний попит, розвивати канали збуту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливостям використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств, у тому числі формуванню системи цифрового маркетингу підприємства присвя-

чено публікації таких авторів, як В. Бондаренко, М. Вірт, Т. Громова, Н. Дуброва, Л. Крючко, А. Лялюк, Т. Окландер, О. Омеляненко, О. Попело, В. Рубан, І. Рябов, І. Шевкопляс, К. Шинкаренко, G. Gistri, V. Hrosul, T. Mkrtchyan, F. Pascucci, E. Savelli, S. Zubkov та ін..

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Враховуючи наявні дослідження, питання дослідження особливостей формування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства потребує подальших досліджень під впливом викликів сьогодення.

Мета статті. Метою цієї статті є дослідження особливостей формування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства.

Виклад основного матеріалу. Базисом для досягнення торговельним підприємством цілей розвитку є реалізація ресурсного потенціалу, який, на думку дослідників, реалізується у формі фінансового, товарного, організаційного, технологічного, людського, управлінського, інформаційного та маркетингового потенціалів, тобто, володіє специфічною наповненістю щодо інших підприємств, адже враховує не лише матеріальні ресурси, але й необхідність ефективного управління всім спектром діяльності [2; 10]. Саме маркетинговий потенціал виступає сполучною ланкою між підприємством та маркетинговим зовнішнім середовищем, сприяючи найбільш повному розкриттю цілей підприємства та донесення ціннісної пропозиції до споживача, а також акумулювання від нього зворотної інформації.

За правильного управління процесом розвитку торговельне підприємство здатне використовувати турбулентність ринкового середовища для досягнення якісно нових рівнів розвитку. Цей процес стає можливим завдяки адаптації елементів, структури та бізнес-процесів підприємства до змін зовнішнього середовища, за якого воно здатне не тільки пережити несприятливі події без втрати рівноваги, критичної для продовження безперервної діяльності, але й активно використовувати ці зміни для оптимізації своїх операцій, вдосконалення стратегії та підвищення конкурентоспроможності.

Торговельне підприємництво здійснює постійну адаптацію до ринкових змін, набуваючи нових форм, однак, зберігаючи свої основні характеристики. Іншими словами, відбувається постійна адаптація підприємств даного типу до суспільних запитів [5]. При цьому цифрова трансформація торгівлі загалом бізнес-процесів зумовлює трансформацію традиційних засобів маркетингу, сприяючи появі цифрового маркетингу як нової складової маркетингової стратегії.

Торговельні підприємства вимушені функціонувати в контексті інтенсивної конкурентної боротьби. Як стверджує Т. М. Громова, конкуренція є «легалізованою формою боротьби за своє місце на ринку та постійним мотиватором пошуку вигідних способів реалізації товарів із застосуванням таких ринкових механізмів, як, зокрема, зниження цін (акції, розпродаж тощо), якість обслуговування, реклама [3, с. 50]. За таких умов маркетинг стає ключовим інструментом для виходу з жорсткої конкурентної боротьби, забезпечуючи стійке місце на ринку та підвищуючи лояльність споживачів.

Розвиток електронного бізнесу, зміна споживчих вподобань та моделей поведінки зумовлюють пошук торговельними підприємствами шляхів використання цифрових інструментів як засобу досягнення та захоплення цільової аудиторії. На сьогодні споживачі охочіше налагоджують контакт із тими підприємствами, які здійснюють реалізацію товарів та послуг у мережі Інтернет, адже здатні швидше отримати всю необхідну інформацію для ухвалення рішення про купівлю. У цьому контексті вплив цифрової трансформації на бізнес-структури та цифровізаційних процесів, які реалізуються підприємствами для переформатування ціннісної пропозиції, сприяють поширенню нової форми маркетингової діяльності – цифрового маркетингу. Ключовою метою цифрового маркетингу є задоволення споживчих потреб за допомогою цифрових технологічних рішень з метою досягнення організаційних цілей розвитку підприємства. При цьому дана концепція володіє низкою специфічних ознак, що потребують більш детального дослідження (рис. 1).



Рис. 1. Специфічні риси цифрового маркетингу торговельного підприємства
Джерело: авторська розробка.

Всеохопний характер цифрового маркетингу проявляється в комплексному впливі цифрових маркетингових інструментів на діяльність всього торговельного підприємства, а не окремих його частин, у тому числі, враховуючи аспекти збутової діяльності, ціноутворення; продуктової політики; комунікацій із контрагентами; операційної та фінансової діяльності [7]. Це, у свою чергу, обумовлює специфічний характер маркетингової діяльності, що піддається зміні залежно від об'єкта управління, стосовно якого реалізується маркетинг. Наприклад, маркетингові зусилля, обумовленні необхідністю просування товарів та послуг суттєво відрізнятимуться від тих, що спрямовані на

побудову іміджу торговельного підприємства. Різниця в цьому випадку буде полягати в цільовій спрямованості, інструментарії та очікуваних результатах зусиль, які у першому випадку фокусуватимуться на підвищення продажів та формування попиту, а у другому – на підвищення довіри до торговельного підприємства та створення позитивної репутації.

Цифровий маркетинг володіє найбільшим ступенем прогресивності в комерційній діяльності торговельного підприємства, пропонуючи комплексний та інтегрований підхід до просування підприємствами товарів та послуг. Цей аспект стає можливим завдяки органічному поєднанню цифрових та традиційних комунікаційних каналів для забезпечення комплексного підходу, реалізуючи синергію онлайн- та офлайн-інструментів.

Ключовим ефектом, що реалізується в межах діяльності торговельного підприємства за рахунок цифрового маркетингу, є знижені витрати на досягнення запланованих цілей у порівнянні із традиційними методами маркетингу. Як додаткові ефекти пропонується виділяти:

- *економічні ефекти* (зниження вартості взаємодії; зменшення загальних витрат на маркетингову діяльність; збільшення обсягів продажів;

- *ефекти мережевої взаємодії* (налагодження та підтримка взаємозв'язку між підприємством та контрагентами; забезпечення персоналізації комунікаційного процесу; здатність охопити більшу цільову аудиторію; розширення ринкової частки; здатність масштабування бізнесу на міжнародній арені;

- *ефекти ресурсної економії* (оптимізація часу; підвищення точності маркетингових інструментів, за якої досягнення мети відбувається із залученням меншої кількості ресурсів;

- *репутаційні ефекти* (побудова довгострокових відносин із клієнтами; підвищення лояльності та довіри до підприємства; підвищення впізнаваності бренда;

- *інтеграційні ефекти* (об'єднання офлайн- та онлайн-каналів, інструментів, методів в єдину систему маркетингу;

- *оперативні ефекти* (здатність вносити швидкі коригування у маркетингову діяльність; впровадження цифрових рішень для автоматизації та управління діяльністю;

- *стратегічні ефекти* (здатність створювати багатоканальні стратегії просування товарів) [1; 9].

На відміну від традиційного маркетингу, використання цифрових технологій торговельними підприємствами дозволяє їм акумулювати значний обсяг аналітичної інформації, залученої із сукупності доступних маркетингових каналів, що сприяють створенню об'єктивних портретів потенційних та актуальних клієнтів. Отримуючи доступ до більшої кількості точок дотику із покупцями, на кожному із цих етапів можна розглядати етапність використання даних, отриманих через цифрові канали:

- збір інформації та її поширення через цифрові канали по всіх підсистемах підприємства;

- узгодження маркетингових рішень із потребами та цінностями покупців;

- виявлення найбільш перспективних із погляду залучення сегментів споживачів;

- реагування на зміни запитів та потреб споживачів та надання персоналізованих пропозицій та досвіду комунікації) [11].

Однак ефективне використання аналітичних даних стає можливим лише за рахунок врахування низки додаткових факторів, наприклад, створення організаційної культури, що орієнтується на прийняття рішення; управлінської структури, яка інтегрує дані в загальний стратегічний процес; а також створення команди спеціалістів, що володіють навичками та вміннями аналізу маркетингових даних та їхнього використання для формування бізнес-рішень. Перспективи подальшого поглиблення аналітичної спеціалізації маркетингової системи є значними, оскільки у цьому випадку цифровий маркетинг вже виступає не підсистемою торговельного підприємства, що функції якої зводяться до реклами та просування, а перетворюється на ключовий інструмент для ухвалення стратегічних бізнес-рішень.

Крім того, аспект інформаційності цифрового маркетингу сприяє реалізації інтерактивності [8; 1], що полягає в активізації споживчої поведінки, фокус якої спрямовується на споживання наданої інформації, її обробку та формування зворотної реакції стосовно опрацьованих даних (цінової пропозиції підприємства, її ціннісного наповнення, конкурентних переваг підприємства щодо підприємств, що надають аналогічні послуги тощо). Таке залучення може набувати різноманітних форм: споживачі здатні виконувати роль «творців, розповсюджувачів і коментаторів, а не розглядатися як пасивні глядачі або просто цільова аудиторія» [8, с. 22]. Вищою формою такого прояву є самостійне створення контенту споживачами. До того ж здатність споживачів надавати зворотний зв'язок сприяє тому, що торговельне підприємство здатне підтримувати персоналізовану взаємодію зі споживачами, сприяючи побудові більш клієнтоорієнтованих відносин [11]. Наприклад, підприємство може оптимізувати канали, за рахунок яких здійснюється комунікація, які форми комунікації є найбільш ефективними; а також адаптувати контент і маркетингові стратегії відповідно до уподобань та потреб різних сегментів клієнтів. Дана діяльність вимагає перегляду торговельним підприємством підходів до маркетингової комунікації, а також побудови її на засадах швидкості, безшовності та прозорості.

Крім того, слід відзначити здатність цифрового маркетингу виступати інструментом управління ризиками у складній ринковій економіці. Цифровий маркетинг сприяє орієнтації виробництва на фактичні споживчі запити та потреби, підтримуючи механізм просування товарів в межах ринку на оптимальному рівні [6]. Крім того, у періоди невизначеності цифровий маркетинг сприяє реалізації товарів та послуг, підтримуючи їхню конкурентоспроможність та сприяючи підтримкою торговельним підприємством необхідного для виживання та розвитку рівня рентабельності.

У процесі дослідження було сформовано авторську модель системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, представлену на рис. 2.

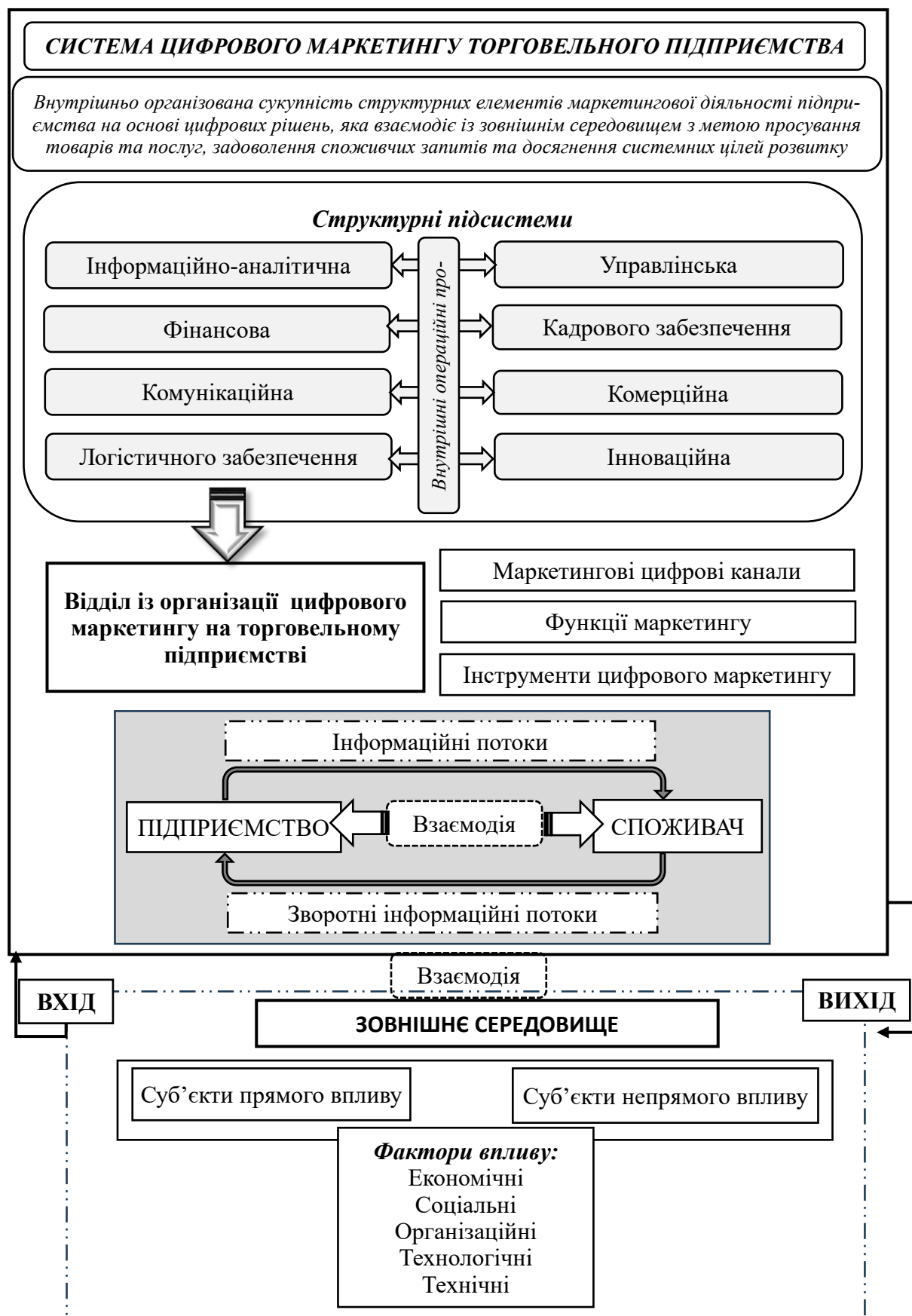


Рис. 2. Система цифрового маркетингу торговельного підприємства
Джерело: авторська розробка.

Детальніше розглянемо складові системи цифрового маркетингу торговельного підприємства. Інформаційно-аналітична підсистема цифрового маркетингу торговельного підприємства забезпечує збір, структурування, обробку, аналіз та представлення даних, отриманих як із зовнішнього середовища, так і продукованих самим підприємством, для ухвалення подальших стратегічних та тактичних рішень маркетингової діяльності підприємства. Дана система дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, поліпшувати якість управлінських рішень, а також сприяти побудові інформаційності системи цифрового маркетингу на підприємстві, тим самим посилюючи роль інформаційно-аналітичної підтримки в процесі управління підприємством.

Фінансова підсистема реалізує управління фінансовими потоками, контролем витрат на маркетингову діяльність. Дана підсистема сприяє оптимальному розподіленню маркетингового бюджету, мінімізації недоцільних витрат, а також максимізації результативності маркетингової діяльності. Загалом, підсистема також підвищує рівень фінансової дисципліни в маркетинговій діяльності, а також економічно обґрунтовує маркетингові стратегії.

Комунікаційна підсистема об'єднує сукупність каналів комунікації, сприяє автоматизації та персоналізації маркетингової взаємодії та сприяє формуванню єдиного інформаційного простору для побудови довгострокових відносин контрагентами, зокрема, споживачами, партнерами, конкурентами, постачальниками тощо. У межах реалізації цифрового маркетингу дана підсистема сприяє підвищенню лояльності до торговельного підприємства, покращенню його іміджу, адаптації маркетингових комунікацій, а також покращує загальну взаємодію та залученість споживачів через цифрові інструменти та комунікаційні канали.

Підсистема управління виступає центральним ядром системи цифрового маркетингу торговельного підприємства. Н. П. Дуброва та Л. С. Крючко окреслюють спектр реалізації підсистеми управління системи цифрового маркетингу наступним чином: «...формує сукупність управлінських принципів, структурних ланок, кадрів, функцій, методів і технологій, що використовуються під час планування, організації, проведення та контролю результатів маркетингових процедур» [4, с. 66]. Таким чином, ця підсистема здійснює контроль над сукупністю маркетингових процесів, що реалізуються підприємством, а також сприяє інтеграції даних з інших підсистем для ухвалення рішень та досягнення цілей, реалізуючи комплексний підхід до управління маркетинговими процесами та їхньою ефективністю на підприємстві.

Підсистема кадрового забезпечення відповідає за підготовку, підвищення кваліфікації, ефективну взаємодію команди маркетингових спеціалістів, що являють собою людський ресурсний потенціал торговельного підприємства, у цілому сприяючи ефективній взаємодії суб'єктів в межах системи торговельного підприємства. Підсистема кадрового забезпечення

інтегрується із рештою підсистем за рахунок кваліфікованого цілеспрямованого впливу спеціалістів маркетингового відділу, що покращує внутрішню комунікацію та підвищує результативність їхньої діяльності.

Комерційна підсистема окресленої системи забезпечує організацію та управління комерційною діяльністю торговельного підприємства, спрямовану на реалізацію товарів та послуг. Така підсистема інтегрує маркетингові процеси з процесами продажів, використовуючи цифрові технології для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів.

Інноваційна підсистема маркетингу забезпечує імплементацію цифрових рішень у маркетингову діяльність, процеси, методи та канали комунікації з метою підвищення загального рівня конкурентоспроможності. Врахування даної підсистеми дозволяє торговельному підприємству адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища, а також збагачувати власний цифровий арсенал сучасними інструментами цифрового маркетингу. Серед ключових завдань інноваційної підсистеми варто виділити моніторинг та впровадження маркетингових інновацій; автоматизацію маркетингових процесів; реалізацію інноваційних підходів до введення маркетингової діяльності. Загалом така підсистема сприяє підвищенню загального рівня конкурентоспроможності, забезпечення персоналізації маркетингових зусиль, отримання конкурентних переваг унаслідок впровадження цифрових технологій у маркетингову діяльність.

Підсистема логістичного забезпечення сприяє на підтримку задоволеності клієнтів шляхом координації бізнес-процесів, пов'язаних із постачанням, зберіганням, розповсюдженням та управлінням товарними запасами, у межах якої цифрові технології виступають джерелом оптимізації процесів. У зв'язку з цим підсистема логістичного забезпечення дозволяє торговельному підприємству ефективно доставляти товари та послуги до клієнтів.

Сукупність окреслених підсистем підтримують цілісність та стабільність внутрішніх операційних процесів, генеруючи інформацію, яка потрапляє та використовується відділом з організації цифрового маркетингу на торговельному підприємстві. Цей відділ здійснює координацію та керівництво всіх вищезазначених підсистем цифрового маркетингу, забезпечуючи їхню інтеграцію. Ключовими завданнями даного відділу є:

- розробка та реалізація цифрових маркетингових стратегій;
- інтеграція цифрового маркетингу в бізнес-процеси підприємства;
- управління комунікацією зі споживачами через цифрові канали;
- контроль та оптимізація маркетингових витрат.

Відділ з організації цифрового маркетингу на торговельному підприємстві сприяє реалізації окреслених функцій маркетингу, визначає сукупність маркетингових цифрових каналів, що використовуються для налагодження взаємодії, а також формування та оцінку ефективності інструментарію, що сприяє досягненню запланованих цілей розвитку торговельного підприємства.

Крім обміну інформацією між структурними підсистемами, торговельне підприємство реалізує постійну взаємодію між споживачами за рахунок цифрових каналів, які дозволяють транслювати прямі інформаційні потоки (наприклад, із ціннісною пропозицією підприємства, маркетинговими повідомленнями, наданням інформаційної підтримки тощо) та зворотні інформаційні потоки, що являють собою опрацьовану інформацію та дані, які надходять від споживача до торговельного підприємства та опрацьовуються маркетинговим відділом. Вони можуть включати: відгуки та пропозиції, аналітику щодо споживчої поведінки у цифрових каналах, та загалом є агрегованою сукупністю якісних та кількісних даних, які потребують опрацювання та повтору інформаційного обміну.

Фактори зовнішнього середовища є визначальними для системи, оскільки вони формують вхідні початкові системні параметри, в яких ця система функціонуватиме. Це означає, що зовнішні чинники формують маркетингові стратегії, впливають на вибір інструментів, каналів комунікації, цільову аудиторію та навіть бюджетування маркетингових кампаній. У межах окресленої системи запропоновано виділяти такі групи факторів: економічні, соціальні, організаційні, технологічні та технічні.

Висновки та пропозиції. Запропонована система цифрового маркетингу відображає рівень окремого торговельного підприємства, враховуючи специфіку його діяльності, особливості ринку, цільову аудиторію та маркетингові інструменти, що використовуються в його діяльності. Оскільки кожне підприємство має унікальний асортимент товарів, бізнес-моделі та стратегії просування товарів та послуг, структура та функціонування цієї системи можуть варіюватися залежно від конкретних контекстуальних умов. Водночас представлена система здатна виступати частиною системи вищого порядку, де сукупність таких підприємств формує галузеве середовище, в якому реалізується конкуренція, взаємодія з постачальниками, споживачами та іншими ринковими суб'єктами. Зазначене середовище визначає загальні тенденції розвитку, маркетингові стандарти обслуговування, регуляторні вимоги та технологічні інновації, що впливають на ефективність цифрових стратегій кожного окремого підприємства.

Система цифрового маркетингу включає як суб'єктів прямого (споживачі, постачальники, конкуренти тощо), так і непрямого впливу (держави, інтереси якої представляють регулюючі органи, громадські організації, представники засобів масової інформації, науково-технічні організації тощо), що формують зовнішнє середовище, із яким система цифрового маркетингу взаємодіє через низку специфічних механізмів та цифрових каналів. У той час як торговельне підприємство має можливість безпосередньо контактувати із суб'єктами прямого впливу та відповідати на їхній вплив, безпосередня взаємодія суб'єктів непрямого впливу відсутня, але продовжує здійснювати вплив на вхідні параметри системи. Така взаємодія підтримує відкритість системи

цифрового маркетингу торговельного підприємства, що передбачає динамічну взаємодію із цим середовищем, необмежений доступ до інформації, отримуючи та обробляючи яку торговельне підприємство формує основу для адаптації до змін.

Список використаних джерел

1. Бондаренко В. Цифровий маркетинг сьогодення: переваги та недоліки / В. Бондаренко, О. Омеляненко // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-3>.
2. Вірт М. Я. Економічний потенціал торговельного підприємства / М. Я. Вірт, К. Б. Шинкаренко // *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2009. – № 19 (12). – С. 153–158.
3. Громова Т. Торговельні підприємства та їх роль у створенні конкурентного середовища [Електронний ресурс] / Т. Громова // *Інтелект XXI. Національна економіка*. – 2018. – № 4. – С. 50–53. – Режим доступу: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_4/9.pdf.
4. Дуброва Н. П. Формування комплексної системи маркетингу у банку / Н. П. Дуброва, Л. С. Крючко // *Економіка та держава*. – 2019. – № 5. – С. 64–67. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.5.64>.
5. Лялюк А. Торговельне підприємництво в Україні до і під час війни: порівняльний аспект / А. Лялюк // *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. – 2023. – Т. 4, № 32. – С. 94–102. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-94-102>.
6. Окландер Т. О. Генезис маркетингу [Електронний ресурс] / Т. О. Окландер // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2011. – № 4(1). – С. 33–37. – Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Mimi_2011_4\(1\)_5.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Mimi_2011_4(1)_5.pdf).
7. Попело О. Цифровий маркетинг як інструмент виходу торговельного підприємства на міжнародні ринки / О. Попело, І. 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).
8. Рубан В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання [Електронний ресурс] / В. Рубан // *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. – 2017. – № 2(2). – С. 20–25. – Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/evzdia_2017_2\(2\)_5.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/evzdia_2017_2(2)_5.pdf).
9. Рябов І. Особливості та сучасні тенденції застосування системи digital-маркетингу на підприємстві / І. Рябов, І. Шевкопляс // *Ефективна економіка*. – 2020. – № 12. – С. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.93>.
10. Hrosul V. The development core of enterprise: theoretical aspect / V. Hrosul, S. Zubkov, T. Mkrtchyan // *Baltic Journal of Economic Studies*. – 2021. – Vol. 7, no. 3. – P. 73–81. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-73-81>.
11. Pascucci F. How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation / F. Pascucci, E. Savelli, G. Gistri // *Italian Journal of Marketing*. – 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00063-6>.

References

1. Bondarenko, V., Omelianenko, O. (2024). Tsyfrovyyi marketynh sohodennia: perevahy ta nedoliky [Digital marketing today: advantages and disadvantages]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-3>.

2. Virt, M. Ya., Shynkarenko K. B. (2009). Ekonomichniy potentsial torhovelnogo pidpriemstva [Economic potential of a trading enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of the National Technical University of Ukraine*, (19 (12)), 153–158.
3. Hromova, T. (2018). Torhovelni pidpriemstva ta yikh rol u stvorenni konkurentnoho sere-dovyshcha [Commercial enterprises and their role in creating a competitive environment]. *Intelekt KhKhI. Natsionalna ekonomika – Intellect XXI. National economy*, (4). 50–53. http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_4/9.pdf.
4. Dubrova, N. P., Kriuchko, L. S. (2019). Formuvannia kompleksnoi systemy marketynhu u banku [Formation of a comprehensive marketing system in a bank]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, (5), 64–67. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.5.64>.
5. Lialuk, A. (2023). Torhovelne pidpriemnytstvo v ukraini do i pid chas viiny: porivnialnyi aspekt [Commercial entrepreneurship in Ukraine before and during the war: a comparative aspect]. *Ekonomichniy chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of the Lesya Ukrainka Volyn National University*, 4(32), 94–102. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-94-102>.
6. Oklander, T. O. (2011). Henezys marketynhu [Genesis of Marketing]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Innovation Management*, 4(1), 33–37. [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Mimi_2011_4\(1\)_5.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Mimi_2011_4(1)_5.pdf).
7. Popelo, O., Lysohor, I. (2023). Tsyfrovyi marketynh yak instrument vykhodu torhovelnogo pidpriemstva na mizhnarodni rynky [Digital marketing as a tool for a trading company 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).
8. Ruban, V. (2017). Tsyfrovyi marketynh: rol ta osoblyvosti vykorystannia [Digital marketing: role and features of use]. *Ekonomichniy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii – Economic Bulletin of the Zaporizhzhia State Engineering Academy*, (2(2)), 20–25. [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/evzdia_2017_2\(2\)_5.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/evzdia_2017_2(2)_5.pdf).
9. Riabov, I., Shevkoplias, I. (2020). Osoblyvosti ta suchasni tendentsii zastosuvannia systemy digital-marketynhu na pidpriemstvi [Peculiarities and modern trends in the application of the digital marketing system in an enterprise]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, (12), 1–15. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.93>.
10. Hrosul, V., Zubkov, S., Mkrtchyan, T. (2021). The development core of enterprise: theoretical aspect. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(3), 73–81. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-73-81>.
11. Pascucci, F., Savelli, E., Gistri, G. (2023). How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation. *Italian Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00063-6>.

Отримано 16.05.2025

UDC [658.8:004]:339.17

Ihor Lysohor

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

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

DIGITAL MARKETING SYSTEM OF A TRADE ENTERPRISE

The article is devoted to the study of the features of the formation of a trade enterprise system in modern conditions. Specific features of digital marketing of a trade enterprise are determined. It is proposed to highlight the following effects of the use of digital marketing in the activities of commercial enterprises: economic effects (reduction in the cost of interaction; reduction in total costs of marketing activities; increase in sales volumes; effects of network interaction (establishment and maintenance of the relationship between the enterprise and counterparties; ensuring personalization of the communication process; ability to reach a larger target audience; expansion of market share; ability to scale the business in the international arena); effects of resource economy (time optimization; increased accuracy of marketing tools, in which the goal is achieved with the involvement of fewer resources); reputational effects (building long-term relationships with customers; increasing loyalty and trust in the enterprise; increasing brand recognition); integration effects (unification of offline and online channels, tools, methods into a single marketing system); operational effects (ability to make quick adjustments to marketing activities; implementation of digital solutions for automation and management of activities; strategic effects (ability to create multi-channel promotion strategies goods). It is proven that, unlike traditional marketing, the use of digital technologies by trading enterprises allows them to accumulate a significant amount of analytical information drawn from the set of available marketing channels, which contribute to the creation of objective portraits of potential and current customers. It is noted that digital marketing acts as a risk management tool in a complex market economy, contributing to the orientation of production to actual consumer demands and needs, supporting the mechanism of promoting goods within the market at the optimal level. A scheme of the digital marketing system of a trading enterprise is proposed, which includes information and analytical, financial, communication, management, commercial, innovative subsystems, as well as subsystems of personnel and logistics support. It is substantiated that the set of outlined subsystems support the integrity and stability of internal operational processes.

Keywords: digital marketing, trading enterprise, digitalization, digital technologies, system, pricing policy, demand, supply.

Рис.: 2. Бібл.: 11.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-238-249](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-238-249)

УДК 338.45.48

JEL Classification: M14

Максим Анатолійович Єрмаков

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальність 073 Менеджмент

Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет

імені академіка Юрія Бугая» (Київ, Україна)

E-mail: max.yermakov@istu.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5670-8626>

ResearcherID: KIB-2030-2024

Оксана Олександрівна Карпенко

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування,

Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет

імені академіка Юрія Бугая» (Київ, Україна)

E-mail: o.karpenko@istu.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2943-1982>

Scopus Author ID: 56509240700. ResearcherID: F-2435-2017

Олена Михайлівна Паливода

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Державний університет «Київський авіаційний інститут» (Київ, Україна)

E-mail: olena.palyvoda@npp.kai.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9714-9765>

Scopus Author ID: 36081316100. ResearcherID: IDS-1183-2016.

**ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ КОРПОРАТИВНОЇ
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

У статті досліджено процес формування напрямів корпоративної соціальної відповідальності (далі - КСВ) на прикладі сільськогосподарського підприємства. Обґрунтовано доцільність використання методу картування зацікавлених сторін для формування ефективної КСВ-стратегії, оскільки він дає змогу ідентифікувати, класифікувати та проаналізувати структуру стейкхолдерів підприємства, визначити їхній вплив і рівень зацікавленості в ініціативах КСВ. Здійснено класифікацію стейкхолдерів сільськогосподарського підприємства. Представлено карту стейкхолдерів сільськогосподарського підприємства. Наведено очікування ключових груп стейкхолдерів щодо КСВ сільськогосподарського підприємства. Виявлено потенційні напрями корпоративної соціальної відповідальності: екологічна відповідальність, соціальна відповідальність перед громадою, відповідальність перед працівниками, етичне тваринництво, прозоре виробництво та якість, партнерство та довіра. Така деталізація дозволяє сільськогосподарським підприємствам ефективно фокусувати ресурси на найбільш значущих напрямках соціальної відповідальності та ефективно інтегрувати соціальні ініціативи в загальну бізнес-стратегію.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність; управління; підприємство; сталий розвиток; сільське господарство; методи визначення пріоритетів КСВ на підприємстві; метод картування зацікавлених сторін; стейкхолдери; напрями корпоративної соціальної відповідальності.

Рис.: 4. Табл.: 1. Бібл.: 9.

Постановка проблеми. В умовах зростання очікувань суспільства до відповідального ведення бізнесу та підвищеної уваги до соціальних, екологічних і етичних аспектів діяльності, сільськогосподарські підприємства

стикаються з викликом необхідності системного підходу до корпоративної соціальної відповідальності. Незважаючи на високу соціальну значущість сільського господарства, питання визначення пріоритетів КСВ у цьому секторі залишаються недостатньо дослідженими. Особливої актуальності набуває проблема вибору релевантних напрямів КСВ, які відповідають специфіці сільськогосподарського бізнесу, ресурсним можливостям підприємств і очікуванням стейкхолдерів. Визначення ефективних інструментів для встановлення таких пріоритетів є ключовим завданням сталого розвитку сільськогосподарських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах зростаючої уваги до сталого розвитку, питання визначення пріоритетів корпоративної соціальної відповідальності набуває особливої актуальності. Автори статті спираються на напрацювання таких дослідників, як Ю. Копчак, Т. Лобунець, Р. Луковський [1], які наголошують на значенні SWOT-аналізу для стратегічного планування КСВ, а також М. Helms і J. Nixon [2], що аналізували теоретичні та практичні аспекти SWOT у бізнесі.

Важливий внесок у розвиток інструментарію КСВ зробили С. Петровська та А. Яківченко [3], які досліджували потенціал PESTLE-аналізу для адаптації інноваційних підходів у промислових підприємствах. Їхні роботи підкреслюють важливість урахування зовнішнього середовища для ефективної реалізації КСВ. Крім того, автори V.V. Geldres-Weiss, N. Gambetta, N. P. Massa, S.L Geldres-Weiss [4] розглянули матрицю суттєвості як ключовий інструмент у формуванні стійкої бізнес-моделі. Сучасні дослідження підкреслюють, що ефективність КСВ залежить від інтеграції таких методів, як аналіз суттєвості, SWOT, PESTEL-аналіз тощо.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значний прогрес у вивченні корпоративної соціальної відповідальності, окремі аспекти її впровадження в діяльність сільськогосподарських підприємств залишаються недостатньо дослідженими. Недостатньо також розкрито аспекти мотивації та залучення стейкхолдерів до участі в процесі визначення КСВ-пріоритетів, а також впливу диверсифікованої діяльності сільськогосподарських підприємств на формування соціальних ініціатив. Таким чином, подальші дослідження мають бути зосереджені на вдосконаленні підходів до формування КСВ-стратегії з урахуванням особливостей діяльності сільськогосподарських підприємств.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є обґрунтування та практична реалізація ефективного підходу до формування напрямів корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств для їх інтеграції в загальну бізнес-стратегію, підвищення прозорості звітності та зміцнення довіри з боку стейкхолдерів.

Виклад основного матеріалу. Континуум напрямів соціальної відповідальності на підприємствах включає в себе множину можливих напрямів її реалізації. Проте реалізація всіх їх одночасно не є доцільною для жодного з

підприємств. Це зумовлено, по-перше, обмеженістю внутрішніх ресурсів організацій, по-друге, ефективність соціальних дій визначається специфікою сфери економічної діяльності кожного з підприємств, по-третє, обраний напрям соціальної відповідальності має відповідати наявним потребам та проблемам кожного конкретного підприємства. Зрештою, при виборі напрямів реалізації та активізації ініціатив, спрямованих на розвиток соціальної відповідальності, слід керуватися принципом суттєвості – зосереджуватися на питаннях, які мають найвагоміший вплив на створення цінності компанії та інтереси стейкхолдерів.

Відповідно до стандартів і рекомендацій GRI (Глобальної ініціативи зі звітності) [5], звіти зі сталого розвитку підприємства мають оцінювати та відображати суттєві економічні, екологічні та соціальні впливи компанії, щоб узгодити стратегію сталого розвитку з очікуваннями зацікавлених сторін та інформувати їх про процес ухвалення рішень. Оцінювання сталого розвитку підприємства є стратегічним інструментом, який використовується для розуміння та визначення КСВ-пріоритетів для компанії, шляхом взаємодії з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами. Визначення пріоритетів соціальної відповідальності на кожному підприємстві сприяє впровадженню сталих бізнес-практик, прозорості та зміцненню довіри зацікавлених сторін. Зосереджуючись на ключових критеріях, таких як вплив на навколишнє середовище, трудова практика, етика, сталий розвиток тощо, підприємства можуть визначити сфери для покращення та досягти значних переваг.

На практиці для визначення напрямів КСВ, які мають найбільшу цінність і вплив для компанії та її стейкхолдерів, використовуються методи стратегічного аналізу та діалогу із зацікавленими сторонами. Порівняльна характеристика методів представлена в табл. 1.

Описані в табл. 1 методи можуть застосовуватися в певних комбінаціях, що дає можливість отримати більш достовірний та якісний результат оцінювання.

Таблиця 1

*Порівняльна характеристика методів визначення пріоритетів
КСВ на підприємстві*

Метод	Сутність	Переваги застосування	Проблеми застосування
1	2	3	4
Аналіз суттєвості (Materiality Assessment)	Визначення, які напрями КСВ є найважливішими для стейкхолдерів та найбільш впливають на підприємство	Дає можливість зосередитися на тих напрямках, які мають дійсно істотний вплив на бізнес та стейкхолдерів. Допомагає інтегрувати пріоритетні напрями в стратегії підприємства. Полегшує ведення звітності з КСВ підприємства	Потребує підготовлених спеціалістів для проведення аналізу. Має обмеження для застосування на середніх та особливо малих підприємствах через брак кадрів та знань. Складність у зборі якісної інформації. Можуть виникати проблеми візуалізації результатів

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Картування зацікавлених сторін (Stakeholder Mapping)	Визначення впливу стейкхолдерів на пріоритети КСВ	Сприяє ідентифікації основних стейкхолдерів, їхніх інтересів та потреб. Допомагає сфокусувати зусилля на пріоритетних стейкхолдерах. Посилює прозорість та довіру з партнерами	Складність в ідентифікації всіх стейкхолдерів. Суб'єктивність в оцінці інтересів та потреб партнерів. Необхідність постійного оновлення карти. Недооцінка «тихих» стейкхолдерів
SWOT-аналіз КСВ-напрямів	Визначення внутрішніх можливостей і загроз кожного напрямку КСВ для підприємства	Структурованість, простота та гнучкість оцінювання. Полегшує формування КСВ-стратегії. Допомагає виявити репутаційні, регуляторні, соціальні ризики	Суб'єктивність оцінювання. Відсутність кількісного оцінювання. Не відображає динаміку середовища функціонування підприємства
Метод експертного оцінювання, що використовується для формування консенсусу щодо КСВ	Визначення експертного бачення для формування консенсусу щодо доцільних пріоритетів КСВ	Дозволяє виробити консенсус серед експертів, що важливо при вирішенні складних і неоднозначних питань. Дозволяє залучити вузькопрофільних фахівців, які володіють інформацією, недоступною з відкритих джерел. Можна адаптувати під онлайн- або офлайн-формат, анонімний або відкритий підхід, одноразову або багатотурову сесію. Формує колективне бачення	Можливі упередження, групове мислення або домінування авторитетної думки. Зростання витрат, оскільки залучення зовнішніх фахівців є дорогим та тривалим у часі. Консенсус не гарантує правильність. Висока залежність від організаційної підготовки та фасилітації
Метод анкетування з бальним оцінюванням напрямів КСВ	Кількісне визначення пріоритетності за допомогою ранжування пріоритетних напрямів експертами	Перетворює думки, ставлення й очікування стейкхолдерів у кількісні показники, які легко аналізувати. Компанія може обґрунтувати свої пріоритети у КСВ за допомогою даних, а не лише суб'єктивних суджень топменеджменту. Можливість сегментації результатів. Зручність та швидкість збору даних	Недостатньо репрезентативна вибірка або штучне заниження/ завищення оцінок може призвести до спотворення висновків. Суб'єктивність та поверховість відповідей респондентів через їх низьку мотивацію

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
PESTEL-аналіз для зовнішніх факторів КСВ	Оцінка пріоритетності КСВ з огляду на зовнішні умови функціонування підприємства	Сприяє формуванню адаптивної стратегії КСВ на підприємстві. Використання системного підходу до врахування зовнішніх чинників КСВ. Можливість раннього виявлення потенційних загроз та ризиків у соціальній діяльності	Швидкість зміни зовнішніх чинників. Метод не дає чітких числових показників для пріоритизації чи бюджетування КСВ. Не враховується внутрішній потенціал компанії. Може бути присутня суб'єктивність в оцінюванні
GAP-аналіз очікувань і поточних практик КСВ	Порівняння реального стану КСВ з очікуваним та виявлення «розривів» в цих очікуваннях	Допомагає ідентифікувати невиконані очікування, які можуть стати джерелом репутаційних ризиків або соціальної напруги. Дозволяє персоналізувати КСВ-стратегію під потреби різних груп. Компанія може фокусувати ресурси на тих напрямках, де розрив найбільший	Складність збору якісних очікувань. Висока залежність від якості залучення стейкхолдерів. Виявлені проблеми можуть підірвати репутацію, якщо компанія не покаже чіткий план усунення розриву. Суб'єктивність інтерпретації «розриву»

Джерело: розроблено на основі [1-4; 6-9].

Серед проаналізованих методів найбільш наочним і адаптивним для умов сільськогосподарського підприємства є метод картування зацікавлених сторін. Для ефективного оцінювання пріоритетності напрямів КСВ потрібно розуміти мережу зацікавлених сторін, чію підтримку важливо отримати підприємству. Вагомою частиною управління стейкхолдерами є картування зацікавлених сторін. Цей метод являє собою структурування партнерів за рівнем впливу на підприємство та візуальне представлення зацікавлених сторін. Метод дає можливість представити мережу стейкхолдерів, які зацікавлені в реалізації ініціатив з корпоративної соціальної відповідальності підприємства на одній карті. На ній, крім переліку зацікавлених сторін, можуть також відображатися їхні ролі та відносини з підприємством, яке досліджується.

Головна перевага карти зацікавлених сторін полягає в тому, що вона дає можливість побачити всіх, хто може бути зацікавлений у соціальній діяльності підприємства та зафіксувати взаємозв'язки між ними. Створення карти стейкхолдерів дозволяє покращити взаємодію з партнерами та зосередитися на побудові відносин із найбільш важливими серед них.

Метою створення карти стейкхолдерів сільськогосподарського підприємства в контексті цього дослідження є виявлення найбільш впливових та зацікавлених сторін для подальшого залучення їхніх представників до анкетування з бальним оцінюванням напрямів КСВ.

Розробка карти стейхолдерів здійснювалася в такій послідовності:

- визначення всіх потенційно зацікавлених сторін – людей, груп чи організацій, на яких впливають ініціативи КСВ підприємства, тих, хто має вплив або особисту зацікавленість чи стурбованість у їхньому успіху;

- розподілення всіх виділених стейкхолдерів за категоріями;

- пріоритизація стейкхолдерів з огляду можливостей їхнього впливу на підприємство та зацікавленості в здійсненні підприємством ініціатив КСВ.

Таким чином, для створення карти стейкхолдерів сільськогосподарського підприємства потрібно насамперед ідентифікувати всіх партнерів за певними категоріями. Нами були виділені чотири кластери стейкхолдерів та їх підкатегорії, які представлено на рис. 1.

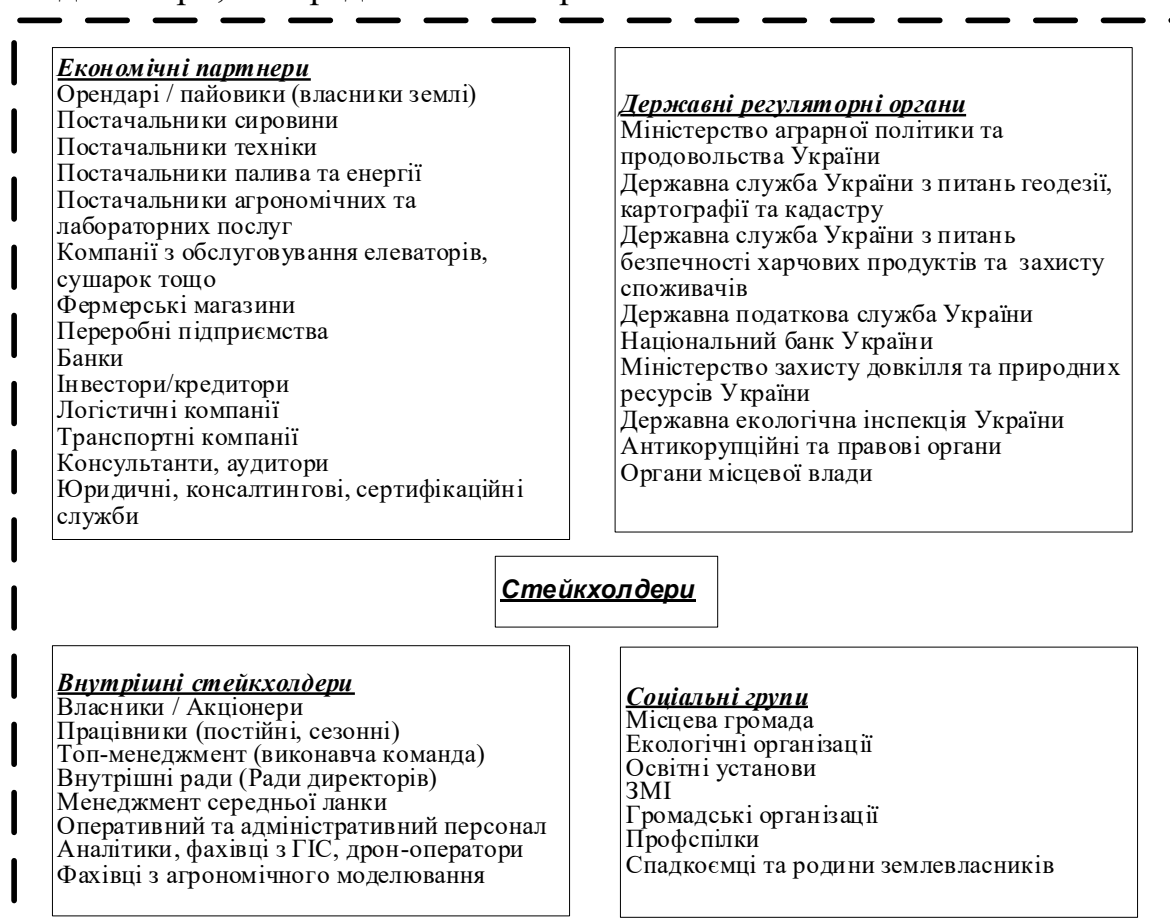


Рис. 1. Стейкхолдери сільськогосподарського підприємства
Джерело: авторська розробка.

Подальший аналіз та диференціація стейкхолдерів відбувалася одночасно за двома критеріями: впливу стейкхолдерів на підприємство та з погляду їхню зацікавленість у співпраці з компанією щодо ініціатив КСВ. На підставі результатів аналізу та групування було сформовано карту стейкхолдерів, яка представлена на рис. 2.

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

Вплив стейкхолдерів на підприємство	високий	Низька зацікавленість, але висока впливовість Транспортні компанії Консультанти, аудитори Юридичні, консалтингові, сертифікаційні служби Постачальники палива та енергії Постачальники техніки Постачальники сировини Орендарі / пайовики Логістичні компанії	Висока впливовість і зацікавленість Менеджмент підприємства Працівники компанії та їх сім'ї Власники/акціонери Регуляторні органи України Фінансові установи та інвестори Переробні підприємства Місцева громада Органи місцевої влади Фермерські магазини
	низький	Низька зацікавленість та впливовість Сезонні або тимчасові працівники з високою плинністю Постачальники дрібних послуг ЗМІ, які не фокусуються на аграрній тематиці Люди, які не мешкають поблизу, не мають землі чи роботи в компанії Громадські організації не пов'язані з аграрною сферою	Низька впливовість, але висока зацікавленість Екологічні/громадські організації Екологічні активісти Оперативний та адміністративний персонал Освітні установи ЗМІ, які фокусуються на аграрній тематиці Профспілки Спадкоємці та родини землевласників
		низька	висока

Зацікавленість стейкхолдерів у співпраці з підприємством

Рис. 2. Карта стейкхолдерів сільськогосподарського підприємства

Джерело: авторська розробка.

Як видно з карти, найвищу впливовість та зацікавленість мають: менеджмент підприємства, працівники компанії та їхні сім'ї, власники/акціонери, регуляторні органи України, фінансові установи та інвестори, переробні підприємства, місцева громада, органи місцевої влади, фермерські магазини. Саме ці стейкхолдери формують основні очікування щодо екологічної відповідальності, соціального внеску, якості життя та етичного ведення бізнесу, що є фундаментом для ефективної КСВ-стратегії. Перелік ключових очікувань основних груп стейкхолдерів наведено на рис. 3.

Кожне підприємство функціонує в певному ринковому середовищі, що означає необхідність врахування у своїй поточній діяльності поведінки конкурентів та основних галузевих тенденцій. Для того, щоб зберігати свою конкурентоспроможність, формувати позитивну репутацію та розвивати бренд, підприємство має враховувати соціальну політику своїх ключових конкурентів. Якщо конкуренти активно розвивають КСВ, підприємство теж залучається до розвитку подібних практик, щоб не втратити свої ринкові позиції. Варто зазначити, що доволі часто саме КСВ-стратегія підприємства стає ефективним способом диференціації бренда.



Рис. 3. Очікування ключових груп стейкхолдерів щодо КСВ
сільськогосподарського підприємства

Джерело: авторська розробка.

Отже, враховуючи зазначене вище, спираючись на аналіз специфіки здійснення господарської діяльності сільськогосподарськими підприємствами, а також беручи до уваги ключові економічні та суспільні виклики й тенденції, було виділено шість груп можливих напрямів реалізації КСВ:

- екологічна відповідальність,
- соціальна відповідальність перед громадою,

- відповідальність перед працівниками,
- етичне тваринництво,
- прозоре виробництво та якість,
- партнерство та довіра.

Кожен із перелічених напрямів був диференційований з допомогою виділення конкретних потенційних напрямів КСВ, які є важливими для сільськогосподарської діяльності. Результат диференціювання груп КСВ-напрямів представлено на рис. 4.

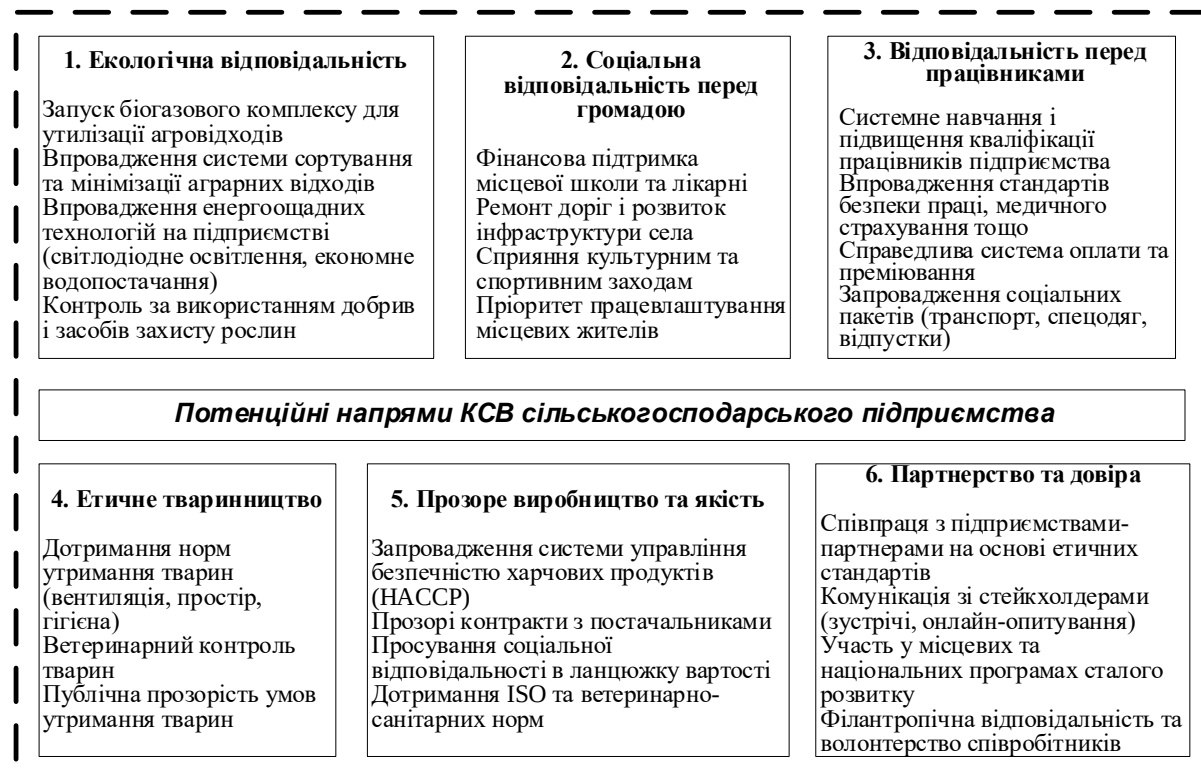


Рис. 4. Перелік потенційних напрямів корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємства
Джерело: авторська розробка.

Таким чином, оцінювання пріоритетів КСВ дозволяє сільськогосподарським підприємствам зміцнювати соціальну легітимність, підвищувати конкурентоспроможність і формувати довготривалі довірливі відносини з усіма зацікавленими сторонами. Рекомендується застосовувати метод картування зацікавлених сторін на регулярній основі. При цьому слід інтегрувати КСВ у загальну бізнес-стратегію підприємств шляхом її формального закріплення в управлінських документах, а також активізувати інформаційну прозорість, зокрема через регулярну нефінансову звітність, відповідно до стандартів GRI.

Отже, комплексний підхід до оцінювання пріоритетів КСВ дозволяє підприємствам сільськогосподарського сектору зміцнювати соціальну легітимність, підвищувати конкурентоспроможність і формувати довготривалі довірливі відносини з усіма зацікавленими сторонами.

Висновки і пропозиції. У результаті проведеного дослідження було встановлено, що ефективне впровадження корпоративної соціальної відповідальності в діяльність сільськогосподарських підприємств потребує системного підходу до визначення пріоритетних напрямів.

З огляду на специфіку діяльності сільськогосподарських підприємств, у дослідженні було деталізовано саме картування зацікавлених сторін як найбільш релевантний та ефективний інструмент. Його застосування дало змогу структуровано визначити вплив і зацікавленість різних груп стейкхолдерів, що лягло в основу подальшої пріоритизації соціальних напрямів.

Результати дослідження засвідчили, що ключовими напрямками КСВ для сільськогосподарських підприємств є: екологічна відповідальність, соціальна відповідальність перед громадою, відповідальність перед працівниками, етичне тваринництво, прозоре виробництво та якість, партнерство та довіра. Це свідчить про зростаюче значення соціального аспекту в агробізнесі як складової його стійкості та конкурентоспроможності.

Впровадження регулярного оновлення карти стейкхолдерів і формального закріплення КСВ у стратегії сільськогосподарських підприємств сприятиме підвищенню довіри з боку партнерів, розвитку ефективного діалогу з громадою та формуванню репутації соціально відповідального бізнесу.

Подальші дослідження будуть направлені на розробку комплексного підходу до оцінювання пріоритетів КСВ, що передбачає поєднання якісних і кількісних методів, що дозволить сільськогосподарським підприємствам зміцнювати соціальну легітимність, підвищувати конкурентоспроможність і формувати довготривалі довірливі відносини з усіма зацікавленими сторонами.

Список використаних джерел

1. Копчак Ю. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу / Ю. Копчак, Т. Лобунець, Р. Луковський // Економіка та суспільство. – 2024. – № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>.
2. Helms M. Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade / M. Helms, J. Nixon // Journal of Strategy and Management. – 2010. – № 3. – Pp. 215–251. DOI: <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>.
3. Петровська С. PESTLE – аналіз як інструмент розвитку та впровадження інноваційного маркетингу промислового підприємства / С. Петровська, А. Яківченко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2024. – Т. 334, № 5. – С. 219–224. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-30>.
4. Materiality Matrix Use in Aligning and Determining a Firm's Sustainable Business Model Archetype and Triple Bottom Line Impact on Stakeholders / V.V. Geldres-Weiss, N. Gambetta, N.P. Massa, S.L. Geldres-Weiss // Sustainability. – 2021. – Vol. 13(3). – P. 1065. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13031065>.
5. The GRI Standards [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language>.
6. EFRAG IG 1: Materiality Assessment Implementation Guidance [Electronic resource]. – May 2024. – Accessed mode: https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf.

7. Ahsan Ali Siddiqui. The Use of the PESTEL Analysis Tool of Quality Management in the Health Care Business and Its Advantages [Electronic resource] / Ahsan Ali Siddiqui // *Am J Biomed Sci & Res.* – 2021. – Vol. 14(6). – AJBSR.MS.ID.002046. DOI: <https://doi.org/10.34297/AJBSR.2021.14.002046>.

8. Kebede Abenezer N. Application of PESTLE Analysis In Construction Industry [Electronic resource] / N. Kebede Abenezer. – 2021. – Accessed mode: https://www.academia.edu/50454642/Application_of_PESTLE_Analysis_In_Construction_Industry.

9. Безверхий К. В. Принцип суттєвості та його практична реалізація в інтегрованій звітності корпоративних підприємств / К. В. Безверхий // *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту.* – 2018. – № 3. – С. 16-33.

References

1. Kopchak Yu., Lobunets T., & Lukovskyi R.(2024) SWOT-analiz yak vazhlyvyi instrument u rozrobsi stratehii biznesu [SWOT analysis as a crucial tool in business strategy development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>

2. Helms, M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? *A review of academic research from the last decade. Journal of Strategy and Management*, (3), P215–251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>.

3. Petrovska, S., & Yakivchenko, A. (2024). PESTLE – analiz yak instrument rozvytku ta vprovadzhennia innovatsiinoho marketynhu promyslovoho pidpryiemstva [PESTLE – analysis as a tool for the development and implementation of innovative marketing in an industrial enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences*, 334(5), 219–224. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-30>.

4. Geldres-Weiss, V. V., Gambetta, N., Massa, N. P., & Geldres-Weiss, S. L. (2021). Materiality Matrix Use in Aligning and Determining a Firm's Sustainable Business Model Archetype and Triple Bottom Line Impact on Stakeholders. *Sustainability*, 13(3), 1065. <https://doi.org/10.3390/su13031065>.

5. The GRI Standards. (n.d.). <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language>.

6. EFRAG IG 1: Materiality Assessment Implementation Guidance. (May 2024). https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf.

7. Ahsan Ali Siddiqui (2021). The Use of the PESTEL Analysis Tool of Quality Management in the Health Care Business and Its Advantages. *Am J Biomed Sci & Res.*, Vol. 14(6). AJBSR.MS.ID.002046. <https://doi.org/10.34297/AJBSR.2021.14.002046>.

8. Kebede Abenezer N. (2021). Application of PESTLE Analysis In Construction Industry. https://www.academia.edu/50454642/Application_of_PESTLE_Analysis_In_Construction_Industry.

9. Bezverkhyy K. V. (2018) Pryntsyp suttievosti ta yoho praktychna realizatsiia v intehrovani zvitnosti korporatyvnykh pidpryiemstv [The Principle of Materiality and Its Practical Implementation in the Integrated Reporting of Corporate Enterprises]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing*, (3), 16-33.

Отримано 21.04.2025

UDC 338.45.48

Maksym Yermakov

PhD student, specialty 073 Management
Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay
International Scientific and Technical University» (Kyiv, Ukraine)
E-mail: max.yermakov@istu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-5670-8626>
ResearcherID: [KIB-2030-2024](https://orcid.org/0009-0009-5670-8626)

Oksana Karpenko

Doctor of Science in Economics, Professor,
Professor of the Department of Management, Marketing and Public Administration
Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay
International Scientific and Technical University» (Kyiv, Ukraine)
E-mail: o.karpenko@istu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2943-1982>
Scopus Author ID: [56509240700](https://orcid.org/0000-0003-2943-1982). **ResearcherID:** [F-2435-2017](https://orcid.org/0000-0003-2943-1982)

Olena Palyvoda

Doctor of Science in Economics, Professor
State University «Kyiv Aviation Institute» Professor of Department of Management
of Foreign Economic Activity of Enterprises (Kyiv, Ukraine)
E-mail: olena.palyvoda@npp.kai.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9714-9765>
Scopus Author ID: [36081316100](https://orcid.org/0000-0001-9714-9765) **ResearcherID:** [IDS-1183-2016](https://orcid.org/0000-0001-9714-9765)

**FORMATION OF DIRECTIONS OF CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE**

The article studies the formation process of corporate social responsibility (hereinafter CSR), based on the example of an agricultural enterprise. The research highlights the importance of a strategic approach to CSR in the farming sector, emphasising the necessity to align social initiatives with the enterprise's internal capabilities and stakeholders' expectations. The expediency of using the stakeholder mapping method for forming an effective CSR strategy is substantiated, since it allows for identifying, classifying, and analysing the structure of the enterprise's stakeholders, determining their influence and level of interest in CSR initiatives. The classification of stakeholders of an agricultural enterprise is carried out. The study confirms that CSR effectiveness significantly depends on the enterprise's ability to assess the materiality of various CSR initiatives and on active engagement with key stakeholder groups. A stakeholder map of a farming enterprise is presented. A stakeholder map of the agricultural enterprise was constructed to identify the most influential and interesting parties. Key stakeholder groups' expectations regarding an agricultural enterprise's CSR are presented. Potential areas of corporate social responsibility are identified: environmental responsibility, social responsibility to the community, commitment to employees, ethical livestock farming, transparent production and quality, partnership, and trust. Such detailing allows agricultural enterprises to effectively focus resources on the most critical social responsibility areas and integrate social initiatives into the overall business strategy. It is proposed that CSR practices be institutionalised by regularly updating stakeholder maps and reassessing priorities to remain responsive to dynamic external and internal factors. The methodology described in this study can be replicated and customised for other sectors where CSR implementation is essential to long-term value creation and stakeholder engagement.

Keywords: corporate social responsibility, management; enterprise; sustainable development; agriculture; methods of determining CSR priorities at an enterprise; stakeholder mapping method; stakeholders; areas of corporate social responsibility.

Fig.: 4. Table: 1. References: 9.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-250-261](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-250-261)

UDC [330.341.1:004]:334.71

JEL Classification: O33; L23

Oleksandr Popelo

PhD Student, Department of Management and Administration

Chernihiv Polytechnic National University

Email: alexandr.popelo@gmail.com. ORCID: <https://orcid.or/0000-0001-5343-6439>

THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

In the article, the role of digital technologies in innovative development of industrial enterprises was investigated. It was determined that the main elements of Industry 4.0 are digital ecosystems, complex information systems, and big data analytics. The main prerequisites for innovative development of industrial enterprises are identified. It is proven that the strategy of innovative development of industrial enterprises in the digitalization context largely depends on the access to external international digital platforms that unite participants in the innovation market. It is argued that digitalization contributes to increasing labor productivity and competitiveness of enterprises, optimizing production costs, using three-dimensional models of product and product design, and using digital technologies allows existing industrial enterprises to increase competitive advantages in all areas of production. The main tools for development of digital technologies in the innovative activity of industrial enterprises are analyzed, namely: production process planning tools, production design tools, production management tools, monitoring tools, modeling of material flows and logistics, and marketing. Features of the modern innovative development of industrial enterprises are outlined, which reflect market changes, changes in the technological structure, and global trends, including: directions of technological transformation, which include introduction of digital technologies, automation of production using developments in the field of robotics, automated control systems, and development of additive manufacturing, which specializes in the use of 3D printing to create relevant prototypes and finished products, which allows reducing production time and costs. An Ishikawa cause-and-effect diagram is proposed that reflects the impact of digital technologies on innovative development of industrial enterprises, within which six main components are identified (materials, methods, personnel, equipment, environment, information), which include corresponding subcomponents. It is argued that digital technologies allow industrial enterprises to significantly improve production functions using modern software products that contribute to processing of large data sets and more accurate forecasting of market conditions for functioning of enterprises. Attention is drawn to the fact that support for industrial enterprises in the post-war period of state restoration is particularly relevant, since today industrial potential of the state has significantly decreased and its restoration on a post-war basis is extremely difficult, therefore it is necessary to implement measures to stimulate and support industrial enterprises that are trying to implement digital technologies in their activities in today's conditions to ensure innovative development and increase the competitiveness level.

Keywords: digitalization, digital technologies, construction, innovative development, strategic development, industrial enterprises.

Fig.: 4. References: 10.

Problem statement. The study of innovative development of industrial enterprises today is closely related to development of digital technologies. These issues are especially acute for enterprises in highly competitive market conditions. For Ukraine, this issue is also relevant in the context of the post-war restoration of the state's industrial potential, since most industrial enterprises have suffered significant destruction or are located in the territories of temporary occupation. Leading foreign enterprises actively use digital technologies in production, which is positively re-

flected in their financial and economic condition. Leading companies invest in development of new technologies both in the production sector, and in the management sector. Digital technologies are the engine of innovation and increased competitiveness in the world. This is due to the fact that digitalization increases available public and commercial services, helps reduce costs, reduces payment time and promotes emergence of new forms of employment for the population. In modern realities, implementation of digital solutions is much cheaper than a few years ago, which allows more enterprises to modernize their capacities based on digital technologies.

Analysis of recent research and publications. The research of issues of innovative development of industrial enterprises is conducted in publications of the scientists as follows: O. Arefieva, O. Shevchuk, O. Popelo, M. Dubyna, O. Kyrychenko, G. Tarasova, I. Vysotska, K. Verhala, V. Khaustova, O. Vovk, N. Tymoshenko, N. Ivanova, M. Palasevych, S. Tulchynska, N. Pavlishyna and others.

Highlighting unexplored parts of the general problem. However, despite significant achievements of scientists in determining the impact of digital technologies on innovative development of industrial enterprises, these issues require additional research.

The purpose of the article. The purpose of the article is a study of the role of digital technologies in innovative development of industrial enterprises.

Presentation of the main material. According to the National Economic Strategy 2030, industrial development includes four strategic goals (creating sustainable domestic demand for industrial products; integrating the domestic industrial sector into global value chains, expanding product exports; increasing competitiveness of domestic industrial products, introducing energy-saving technologies; creating new production capacities on an innovative basis due to the competitive advantages of the individual enterprise and region) [4]. Each strategic goal has several strategic objectives, which implementation will allow achieving the goal. However, despite the defined goals and directions of industrial development, strategies do not reflect tools for innovative development of industrial enterprises and digital transformation of their production.

Today, innovative development of industry is carried out in the open eco-space, which is formed based on digital platforms. Using these platforms allows significantly shortening the innovation cycle, due to outsourcing. Development of open innovation models allows you to use joint innovative solutions that are created based on the synergistic use of ideas, resources and technologies. In the conditions of these transformations, the role of consumers, who are co-authors and co-developers of innovative products improved to their needs, is also changing. The general direction of innovative development of industrial enterprises is compliance with the principles of Industry 4.0 [9]. The main property of Industry 4.0. is that it provides for fully automated types of production, and the management of all processes is carried out in real time. Implementation of this project is possible due to the fact that cyber-physical systems are able to create virtual copies of

physical objects, can control physical processes and make decentralized decisions. The important role is played by Internet technologies, which ensure communication between personnel and equipment.

Industry 4.0. is based on automation of production processes with minimal human involvement. For industry, especially the mining and processing industries, these mechanisms are necessary, since most industries are characterized by hazardous working conditions. With full automation of processes, the role of personnel is to monitor operation of machines and respond in a timely manner to non-standard situations. The main elements of Industry 4.0. are digital ecosystems, complex information systems and big data analytics (Fig. 1).

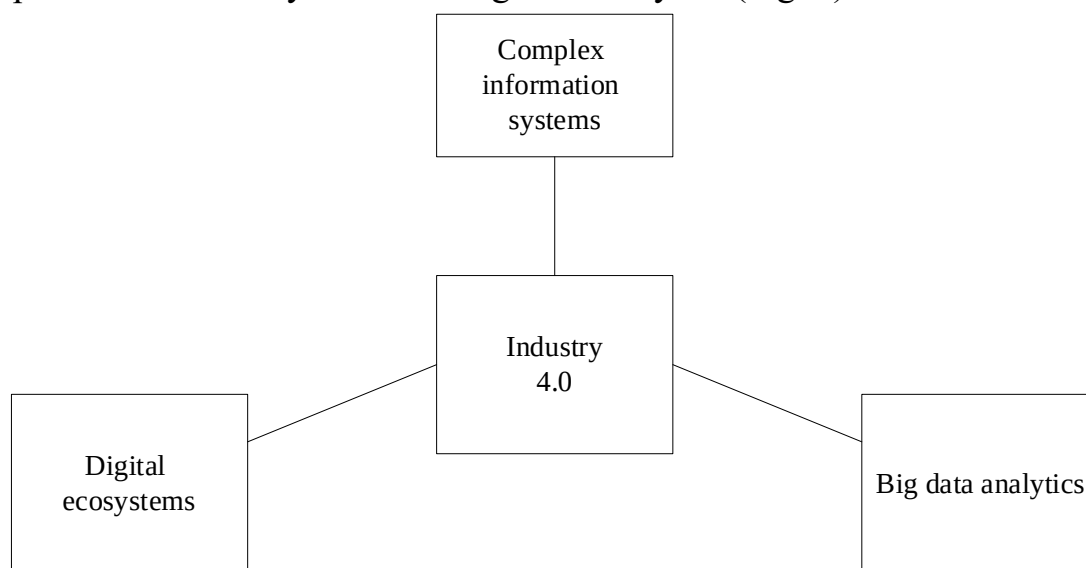


Fig. 1. Main elements of Industry 4.0.

Source: summarized by the author based on [9].

Digital ecosystems include physical objects, software systems and control controllers, which represents the single holistic system. In the digital ecosystem, physical and computational objects are closely interconnected. Management of these systems is carried out based on the IIoT technology, which involves interaction of computer and engineering models. Big data analytics includes large amount of information that is formed due to digitization of the physical world. Analytics and processing of these data is carried out based on cloud computing and artificial intelligence technologies. To make management decisions, this information is maximally adapted for perception and analysis.

Complex information systems are open and used by participants (clients, partners) for their needs and are most often represented by digital platforms. Various process control systems can be used to transform the Internet of Things into physical business. In addition to the Industrial Internet of Things, “Smart Manufacturing” is used, which is presented by the German government within the framework of high technologies development. Development of “Smart Factories”

allows for serial types of production while maximally reproducing flexible production, which is implemented based on maximum automation and robotization of production. In this case, technologies of the Industrial Internet of Things are used, based on which interaction between different types of equipment is carried out, which allows manufacturing products almost without participation of human resources. At the same time, the analysis of data arrays is carried out based on the big data processing technology [9].

Industrial Internet of Things technologies should be applied in the Ukrainian industry, but currently, enterprises cannot transit these principles of production on their own due to lack of funds. Figure 2 highlights the main prerequisites for innovative development of industrial enterprises.

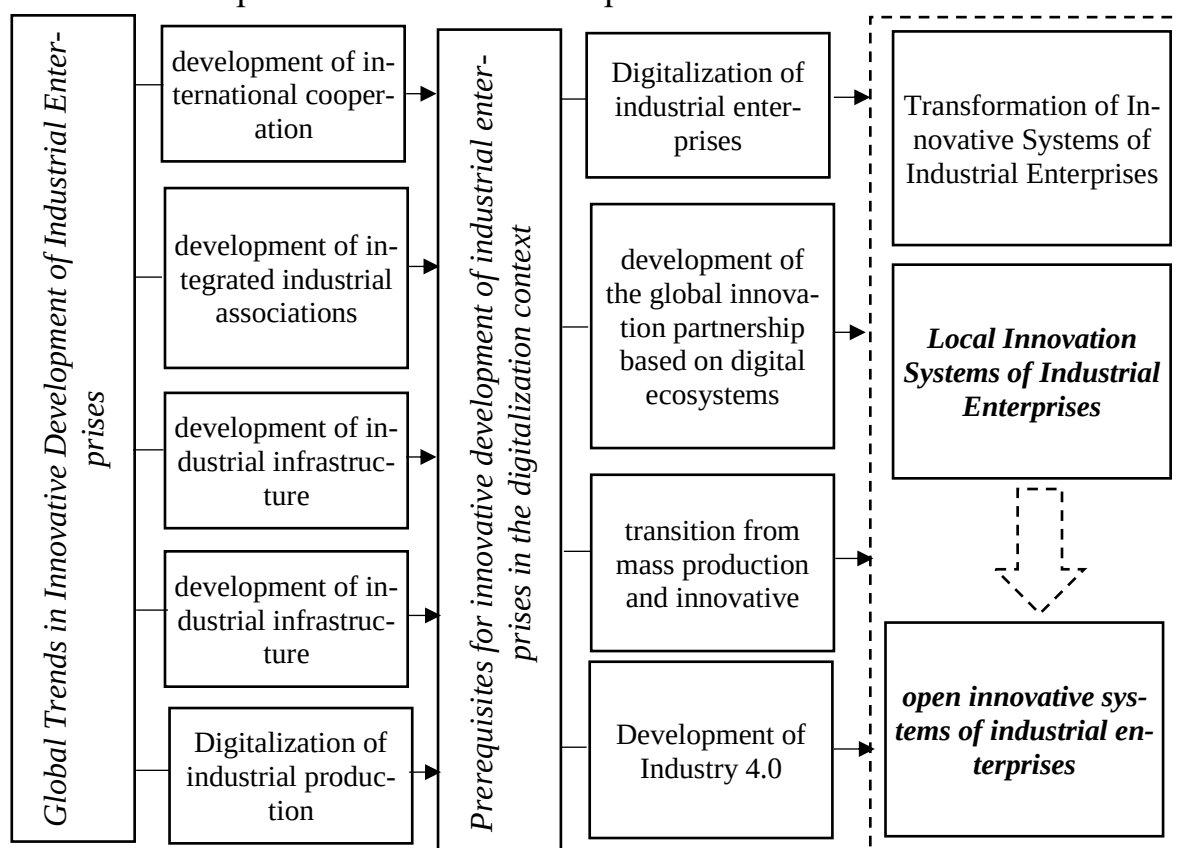


Fig. 2. Prerequisites for innovative development of industrial enterprises in the digitalization context

Source: compiled by the author based on [1; 4; 6; 8-10].

The strategy of innovative development of industrial enterprises in the conditions of digitalization largely depends on access to external international digital platforms that unite participants in the innovation market. For Ukrainian industrial enterprises, issues of innovative development remain pending. Most large industrial enterprises are located in territories that are temporarily occupied, which makes access to them impossible. Enterprises in frontline regions that are under constant shelling are forced to work at less than full capacity. Some enterprises have been completely destroyed and it is not known to what extent they can be restored.

Large mining and processing plants were forced to stop their activities due to the security situation. Metallurgical plants stopped part of production in the hot and cold freezing stages. Introduction of innovative technologies for operating enterprises is also a difficult task today, since investing funds in a country that is in the stage of hostilities has high risks. Therefore, the issue of introducing digital technologies and innovative development of industrial enterprises will become extremely relevant during the period of post-war reconstruction of the state.

Development of the innovative development strategy of industrial enterprises in changing security environment is unstable. It is more rational to develop tactical and medium-term plans that allow taking into account all factors of the external environment and calculate possible negative consequences and the profit level. Innovative development for modern enterprises in the industrial sector is not possible without support of the state, which forms appropriate environment for effective development of enterprises and attracting investments. In general, the innovative development strategy of industrial enterprises should focus on creation of these productions that have high added value and the closed production cycle. Raw material industrial production has low level of efficiency compared to productions with the completely closed cycle, where the output is a finished product.

Digitalization contributes to increasing labor productivity and competitiveness of enterprises, optimizing production costs, using three-dimensional models of product and product design. Using digital technologies allows existing industrial enterprises to increase competitive advantages in all areas of production (business processes, marketing, logistics, management, communication). Modern development of industry on the basis of Industry 4.0 involves using the high-tech base of productive forces in digitalization. High level of automation of technological processes of material production must be supported by the information infrastructure in investment and innovation activities of enterprises. The main tools for development of digital technologies in innovation activities of industrial enterprises include as follows: production of planning tools, production design tools, production management tools, monitoring tools, modeling of material flows and logistics, marketing (Fig. 3).

Modern innovative development of industrial enterprises has the number of features that reflect market changes, changes in the technological structure, and global trends. These main features include the areas of technological transformation, which include introduction of digital technologies, automation of production using developments in the field of robotics, automated control systems, development of additive manufacturing, which specializes in the use of 3D printing to create relevant prototypes and finished products, which allows you to reduce production time and costs. It is also worth noting development of environmental areas of production, including: green energy, which is based

on using renewable energy sources (solar, wind); implementation of circular economy approaches, which involves reuse, recycling and recovery of materials from various waste, which certainly has positive impact on the energy efficiency of production.

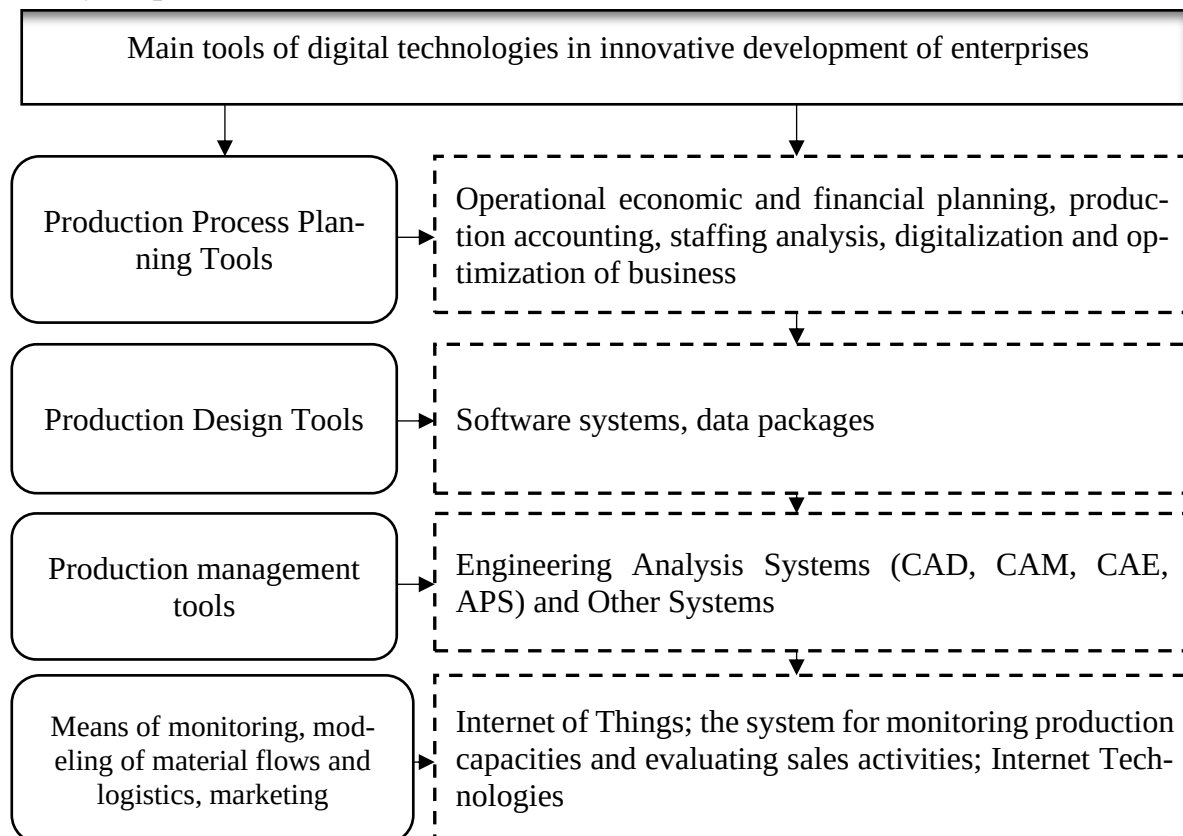


Fig. 3. Main tools of digital technologies in innovative development of enterprises

Source: summarized by the author based on [5, 2; 3; 7].

Development of digital technologies leads to expansion of international cooperation and integration into global production chains, due to which outsourcing and outstaffing have become widespread. With development of globalization, formation of regional and industry clusters is expanding, which contribute to development of innovations based on cooperation between business, scientific institutions and government. In the digital technologies era and innovative breakthrough, startup projects and business incubators have developed, based on new ideas and technologies. At the same time, significant attention is paid to development of human potential, which is the basis of innovative development and the generator of innovative ideas.

Despite difficult security and economic conditions, industrial enterprises operate at the limit of maximum possibilities of the economic and security situation in the country. This difficult situation for functioning of industrial enterprises does not prevent them from carrying out innovative activities, implementing previously formed innovation and investment projects, and attracting investors. Taking into

account modern trends of digitalization of all spheres of public life, innovative development of industrial enterprises is not possible without introduction of digital technologies.

To reflect causal relationships of the impact of digital technologies on innovative development of industrial enterprises, six main components can be distinguished, which include corresponding subcomponents (Fig. 4). Thus, the personnel category reflects insufficient level of personnel qualifications necessary for working with digital technologies. The important aspect is the lack of specialists with necessary qualifications in the field of digital and innovative technologies, low motivation for training, which leads to resistance to change. Methods category includes imperfection of the digital technology implementation and the lack of standardized procedures for digital innovations, inefficient management of digital technology projects. The resources category is characterized by limited financial resources for investments in implementation of digital technologies, lack of access to modern digital solutions, insufficient funding for research and development in the digitalization field. The technology category is characterized by available outdated equipment that does not support digital technologies, low level of automation and integration of digital solutions. Due to the lack of the necessary infrastructure for IoT, AI, Big Data technical support for new technological solutions is decreasing.

Sustainable development is not possible without taking into account the environmental component, which is characterized by the uncertainty of market requirements and conditions that affect the competition level in the industrial products market. Given that most industrial enterprises have high level of environmental pollution, the direction of innovative development of enterprises in this aspect is extremely important. The important aspect in management is the lack of strategic vision of digitalization, which is expressed in insufficient support from management for implementation of new technologies. The information category contains current data and analytics, assessment of the digital technologies market. Negative for innovative development of industrial enterprises in this aspect is insufficient internal communication and the lack of the data and knowledge exchange system.

The important role using digital technologies in innovative development of industrial enterprises. Productivity is closely related to the experience and qualifications of personnel involved in production. Investment and technological potential are interconnected with elements of production potential. Technical potential is realized through existing technical knowledge and resources that are necessary for the enterprise to develop and implement technology and technologies, expand employment, develop and modernize technical capabilities by updating equipment. Implementation of innovative solutions requires appropriate skills that are formed in human-machine interaction.

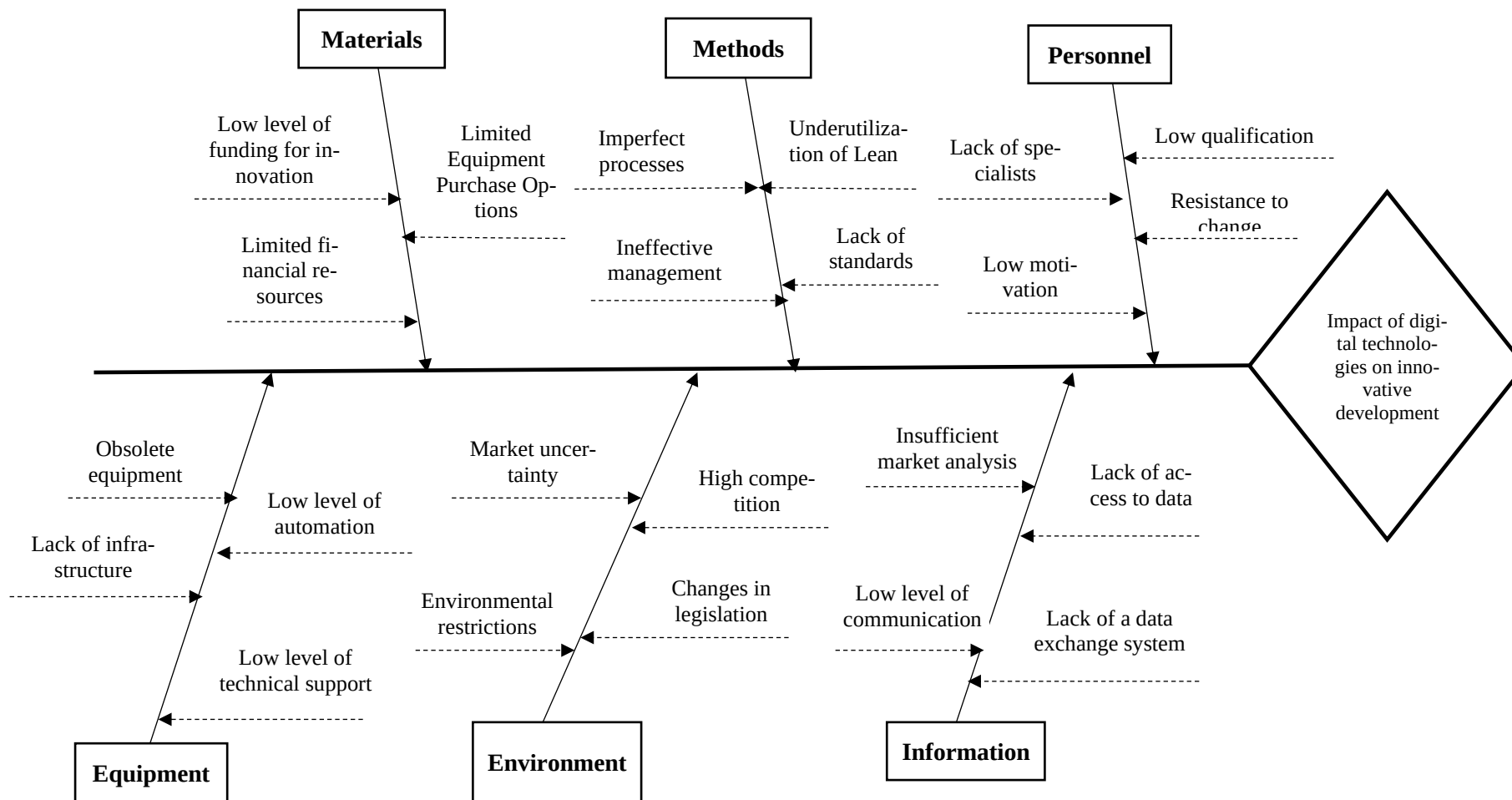


Fig. 4. Ishikawa causality diagram of the impact of digital technologies on innovative development of industrial enterprises

Source: developed by the author.

Conclusions and suggestions. In general, innovations improve parametric characteristics of goods, which leads to the increase in profits and the increase in competitiveness of the enterprise. Digital technologies allow industrial enterprises to significantly improve production functions using modern software products that allow processing larger data sets, more accurately predicting market conditions for functioning of enterprises. By monitoring the mood of target consumers, it is possible to predict demand and supply in the industrial goods market, which also has positive effect on inventory tracking, which is reflected in efficient supply chains. Introduction of innovative technologies into industrial production requires additional support from other sectors of the economy. This interaction has positive effect on the industry development, contributes to emergence of new jobs. In the social aspect, digital technologies require improving qualifications of employees, obtaining new competencies, and improving working conditions.

Support for industrial enterprises in the post-war period of state reconstruction is particularly relevant, since today industrial potential of the state has significantly decreased and its restoration on the post-war basis is extremely difficult. Therefore, it is necessary to implement measures to stimulate and support industrial enterprises that are trying to introduce digital technologies into their activities in current conditions to ensure innovative development and increase the competitiveness level. The existing tendency to reduce the level of allocations for development of science-intensive technologies may lead to the decline in demand for scientific research in the state and non-state sectors of the economy. To do this, it is necessary to introduce support for small and medium-sized businesses at the regional level and promote development of science-intensive industries, especially in the industrial sector.

References

1. Vovk, O.M. (2023). Formuvannia innovatsiinoho potentsialu pidpriemstv v umovakh tsyfrovi-zatsii rehionalnykh ekonomichnykh system [Formation of the innovative potential of enterprises in the conditions of digitalization of regional economic systems]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Market economics: modern theory and practice of management*, 21(3(52)), 65–79. <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/275784>.
2. Vovk, O.M. (2022). Formuvannia innovatsiinoho potentsialu pidpriemstv v umovakh tsyfrovi-zatsii rehionalnykh ekonomichnykh system [Formation of the innovative potential of enterprises in the conditions of digitalization of regional economic systems]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Market economics: modern theory and practice of management*, 21(3(52)), 64–67.
3. Marhasova, V.H., Ivanova, N.V., Popelo, O.V. (2024). Tendentsii rozvytku svitovykh start-up ekosystem ta zaluchennia krashchykh praktyk innovatsiinoho pidpriemnytstva dlia Ukrainy [Trends in the development of world start-up ecosystems and the attraction of best practices of innovative entrepreneurship for Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (3(39)), 142–159. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-142-159](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-142-159).
4. Natsionalna ekonomichna stratehiia 2030 [National Economic Strategy 2030]. (n.d.). <https://nes2030.org.ua>.

5. Pavlishyna, N.M., Kharin, A.V. (2023). Innovatsii v epokhu tsyfrovizatsii [Innovations in the era of digitalization]. *VISNYK KhNTU – NEWSLETTER KNTU*, (1(84)), 179-187. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.24>.

6. Palasevych, M.B. (2023). Formuvannia novoho innovatsiinoho seredovyscha tsyfroi ekonomiky [Formation of a new innovative environment of the digital economy]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: IV Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia – Business, innovation, management: problems and prospects: IV International scientific and practical conference* (pp. 135-136). KPI im. Ihoria Sikorskoho. <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279890>.

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*, 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-30>.

8. Shatilova, O.V., Shyshuk, N.O. (2020). Tsyfrovі instrumenty innovatsiinoho rozvytku biznes-orhanizatsii [Digital tools for innovative development of business organizations]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, (4(46)), 249-255. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-249_255.pdf.

9. IT-Enterprise – versiia 2024 – Digital Transformation Core Industry 4.0. (2024). <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/cifrovoj-dvojnik-digital-twin>.

10. Iastremska, O., Rudych, A., Bumane, I., Hazukin, A., Zdolnyk, V., Kukhta, P. (2024). Management of innovative development of enterprises in the conditions of digitalization: strategy modeling [Management of innovative development of enterprises in the conditions of digitalization: strategy modeling]. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, (2), 194-200. <https://nvngu.in.ua/index.php/uk/innovatsijni-proekti/1908-ukrcat/arkhiv-zhurnalu/2024/zmist-2-2024/6905-194>.

Список використаних джерел

1. Вовк О. М. Формування інноваційного потенціалу підприємств в умовах цифровізації регіональних економічних систем [Електронний ресурс] / О. М. Вовк // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2023. – Т. 21, № 3(52). – С. 65–79. – Режим доступу: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/275784>.

2. Вовк О. М. Формування інноваційного потенціалу підприємств в умовах цифровізації регіональних економічних систем / О. М. Вовк // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2022. – Том 21, № 3(52). – С. 64–67.

3. Маргасова В. Г. Тенденції розвитку світових start-up екосистем та залучення кращих практик інноваційного підприємництва для України / В. Г. Маргасова, Н. В. Іванова, О. В. Попело // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 3 (39). – С. 142-159. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-142-159](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-142-159).

4. Національна економічна стратегія 2030 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nes2030.org.ua>.

5. Павлішина Н. М. Інновації в епоху цифровізації / Н. М. Павлішина, А. В. Харін // ВІСНИК ХНТУ. – 2023. – № 1(84). – С. 179-187. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.24>.

6. Паласевич М. Б. Формування нового інноваційного середовища цифрової економіки [Електронний ресурс] / М. Б. Паласевич // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : IV Міжнародна науково-практична конференція. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. – С. 135-136. – Режим доступу: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279890>.

7. Тимошенко Н. Ю. Розвиток інноваційної діяльності в умовах цифровізації / Н. Ю. Тимошенко, М. А. Шабанова // Економіка та суспільство. – 2021. – Вип. 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-30>.

8. Шатілова О. В. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації / О. В. Шатілова, Н. О. Шишук // Проблеми економіки. – 2020. – № 4 (46). – С. 249-255. – Режим доступу: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-249_255.pdf.

9. IT-Enterprise — версія 2024 — Digital Transformation Core Industry 4.0 [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/cifrovoj-dvojnuk-digital-twin>.

10. Management of innovative development of enterprises in the conditions of digitalization: strategy modeling [Electronic resource] / O. Iastremska, A. Rudych, I. Bumane, A. Hazukin, V. Zdolnyk, P. Kukhta // Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. – 2024. – № 2. – Pp. 194-200. – Accessed mode: <https://nvngu.in.ua/index.php/uk/innovatsijni-proekti/1908-ukreat/arkhiv-zhurnalu/2024/zmist-2-2024/6905-194>.

Отримано 03.06.2025

УДК [330.341.1:004]:334.71

Олександр Павлович Попело

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: alexandr.popelo@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.or/0000-0001-5343-6439>

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено роль цифрових технологій в інноваційному розвитку промислових підприємств. Визначено, що основними елементами Індустрії 4.0. є цифрові екосистеми, складні інформаційні системи та аналітика великих даних. Виокремлено основні передумови інноваційного розвитку промислових підприємств. Доведено, що стратегія інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації багато в чому залежить від доступу до зовнішніх міжнародних цифрових платформах, які об'єднують учасників інноваційного ринку. Аргументовано, що цифровізація сприяє підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємств, оптимізації виробничих витрат, використання тривимірних моделей проектування виробів та продуктів, а використання цифрових технологій дозволяє існуючим промисловим підприємствам збільшити конкурентні переваги в усіх сферах виробництва. Проаналізовано основні інструменти розвитку цифрових технологій в інноваційній діяльності промислових підприємств, а саме: інструменти планування виробничих процесів, інструменти проектування виробництва, інструменти управління виробництвом, засоби моніторингу, моделювання матеріальних потоків та логістики, маркетингу. Окреслено особливості сучасного інноваційного розвитку промислових підприємств, які відображають ринкові зміни, зміни технологічного укладу, глобальні тенденції, серед яких: напрями технологічної трансформації, які включають впровадження цифрових технологій, автоматизацію виробництва за рахунок використання розробок в сфері робототехніки, автоматизованих систем управління, розвиток адитивного виробництва, яке спеціалізується на використанні 3D-друку для створення відповідних прототипів і готових виробів, що дозволяє скоротити час і витрати на виробництво. Запропоновано діаграму причинно-наслідкових зв'язків Ісікави що відображає вплив цифрових технологій на інноваційний розвиток промислових підприємств, у межах якої виокремлено шість основних

складових (матеріали, методи, персонал, обладнання, навколишнє середовище, інформація), які включають відповідні підскладові. Аргументовано, що цифрові технології дозволяють промисловим підприємствам значно удосконалити виробничі функції за рахунок використання сучасних програмних продуктів, які сприяють обробці великих масивів даних, більш точному прогнозуванню ринкових умов функціонування підприємств. Акцентовано увагу на тому, що особливо актуальною є підтримка промислових підприємств в повоєнний період відновлення держави, оскільки на сьогодні промисловий потенціал держави значно знизився і його відновлення на повоєнному підґрунті є вкрай складним, тому необхідно впроваджувати заходи щодо стимулювання та підтримки підприємств промисловості, які намагаються в умовах сьогодення впроваджувати цифрові технології в свою діяльність для забезпечення інноваційного розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Ключові слова: цифровізація, цифрові технології, стратегія, інноваційний розвиток, стратегічний розвиток, промислові підприємства.

Рис.: 4. Бібл.: 10.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-262-273](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-262-273)

УДК 005.934:658.14/.16]:614.2

JEL Classification: I10, G32

Олена Іванівна Гонта

доктор економічних наук, професор, професор кафедри туризму
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: e.gonta@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6434-357X>

ResearcherID: [A-9502-2017](https://orcid.org/0000-0001-6434-357X)

Євгеній Дмитрович Шакур

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: shyevhdm@stu.cn.ua. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7718-1643>

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У статті досліджено сутність системи фінансово-економічної безпеки закладів охорони здоров'я. Визначено мету та завдання системи фінансово-економічної безпеки, а також виділено підсистеми, що входять до її складу, а саме: підсистема фінансового управління; підсистема управління ризиками; правова підсистема; кадрова підсистема; матеріально-технічна підсистема та підсистема інформаційної безпеки. Розкриті основні функції системи: захисна, контрольна, аналітична, прогностуюча, регулююча, інформаційна, превентивна, забезпечення стабільності, оптимізацій, забезпечення соціальної відповідальності, управління ризиками та інвестиційна інноваційна. Також наведено ключові принципи розвитку системи фінансово-економічної безпеки, а саме це принципи: комплексності, системності, превентивності, прозорості та підзвітності; ефективності, гнучкості та адаптивності; законності, диверсифікації, економічної доцільності, відповідальності, постійне вдосконалення та своєчасність реагування.

Ключові слова: безпека; фінанси; фінансово-економічна безпека; заклад охорони здоров'я; медичний заклад; система.

Рис.: 1. Бібл.: 13.

Постановка проблеми. На поточному етапі розвитку системи охорони здоров'я фінансово-економічна безпека медичних закладів становить зростаючий науковий та практичний інтерес, зумовлюючи необхідність розробки новітніх підходів до її організаційного забезпечення. Аналіз сутності фінансово-економічної безпеки закладу охорони здоров'я передбачає першочергове завдання нейтралізації потенційних та реальних небезпек і загроз, спрямованих на забезпечення якісного надання медичних послуг та досягнення стратегічних цілей у сфері охорони здоров'я. Ефективна організація фінансово-економічної безпеки є ключовою умовою стабільного функціонування медичних установ. Актуальність розбудови комплексної системи фінансово-економічної безпеки закладів охорони здоров'я посилюється потенційною фінансовою нестабільністю та необхідністю захисту від деструктивних зовнішніх і внутрішніх факторів. Отже, формування системи фінансово-економічної безпеки закладів охорони здоров'я є важливим науково-практичним завданням, що визначає напрями подальших досліджень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні положення та практичні аспекти щодо вивчення особливостей та проблем функціонування закладів охорони здоров'я присвячена низка наукових робіт таких учених:

Ю. В. Вороненко, В. С. Грицевич, О. М. Голяченко, З. С. Гладун, С. М. Жукевич, В. І. Куценко, В. О. Липчанський, Л. М. Немець, Д. І. Медяник, Х. Є. Подвірна, В. М. Пашков, П. Г. Снегірьов, Г. І. Трілленберг, В. В. Шафранський, В. О. Шевченко, Л. Т. Шевчук та ін.

Водночас багато науковців розглядають питання, пов'язані з формуванням фінансово-економічної безпеки закладів охорони здоров'я. Серед них варто виділити таких учених: В. В. Борщ, О. І. Гонта, М. В. Дубина, С. М. Жукевич, М. М. Забаштанський, Н. В. Зачосова, Н. І. Карпишин, В. Д. Парій, О. В. Попело, О. Шегера та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на численні наукові праці, присвячені вивченню питань щодо особливостей функціонування та реформування закладів охорони здоров'я, недостатньо уваги приділяється висвітленню в наукових публікаціях формуванню системи фінансово-економічної безпеки закладів охорони здоров'я, що й вимагає проведення додаткових досліджень.

Мета статті. Метою цієї статті є визначення ключових елементів та принципів формування дієвої системи фінансово-економічної безпеки закладів охорони здоров'я, спрямованої на забезпечення їхнього сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. В умовах нестабільного економічного середовища та постійних реформ у сфері охорони здоров'я, забезпечення фінансово-економічної безпеки медичних установ набуває критичного значення для їхнього стабільного функціонування. Недостатня фінансова стійкість закладів охорони здоров'я може призвести до зниження якості медичних послуг, обмеження доступу пацієнтів до необхідної допомоги та зростання соціальної напруги. Ефективна система фінансово-економічної безпеки дозволить закладам охорони здоров'я більш раціонально використовувати наявні ресурси, оптимізувати витрати та підвищити свою операційну ефективність. Пандемічні виклики останніх років продемонстрували вразливість фінансових систем медичних установ до непередбачуваних криз та необхідність формування стійких механізмів реагування на них. Забезпечення фінансової прозорості та запобігання корупційним ризикам у сфері охорони здоров'я є важливим аспектом національної безпеки та зміцнення довіри суспільства до медичної галузі. Впровадження сучасних інструментів фінансового аналізу та прогнозування сприятиме своєчасному виявленню потенційних загроз та розробці превентивних заходів для забезпечення економічної стабільності закладів. Дослідження формування системи фінансово-економічної безпеки є актуальним у контексті євроінтеграційних прагнень України та необхідності адаптації вітчизняної системи охорони здоров'я до міжнародних стандартів. Розробка ефективних механізмів управління фінансовими ризиками дозволить медичним установам більш впевнено реалізовувати стратегічні плани розвитку та модернізації [8].

Особиста безпека стала предметом особливої уваги лише наприкінці минулого століття. У 1994 році Програма розвитку ООН у межах концепції людського розвитку вперше визначила ключові складові безпеки людини, до яких

належать: економічна стабільність (гарантований мінімальний дохід), продовольча незалежність (доступність достатньої кількості якісної їжі), охорона здоров'я (запобігання хворобам), екологічна захищеність (наявність чистої води та повітря, раціональне використання землі), власне особиста безпека (захист від фізичного насильства та загроз), безпека національних меншин (збереження їхньої культурної ідентичності) та політична безпека (забезпечення основних прав і свобод) [1; 9]. Зважаючи на те, що в сучасному світі населення країни сприймається як її людський капітал, можна зробити висновок про його визначальну роль у забезпеченні демографічної та соціальної безпеки держави. Саме тому становлення та розвиток системи фінансово-економічної безпеки закладів охорони здоров'я має дуже важливе значення.

Спираючись на наявні дослідження у сфері функціонування закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) та напрацювання в області фінансово-економічної безпеки можна виділити, що система фінансово-економічної безпеки являє собою інтегроване утворення, що характеризується наявністю чіткої мети, множини взаємодіючих складових та здатністю забезпечувати стабільну діяльність медичної установи, збереження її активів, їх оптимальне використання, протидію зовнішнім і внутрішнім негативним впливам, надання медичної допомоги належного рівня та виконання соціальних зобов'язань [3]. На рис. 1 представлена система фінансово-економічної безпеки ЗОЗ.

Отже, метою формування системи фінансово-економічної безпеки закладів охорони здоров'я є забезпечення стабільного та ефективного функціонування медичного закладу за допомогою захисту фінансових ресурсів, майна та ділової репутації від потенційних загроз і негативних впливів.

Для досягнення мети функціонування система фінансово-економічної безпеки закладів охорони здоров'я виконує такі завдання:

- підтримання фінансової стійкості та платоспроможності ЗОЗ в довгостроковій перспективі;
- ефективне та доцільне використання активів, їх захист від псування та пошкоджень;
- раціональне використання наявних фінансових ресурсів та ефективне ведення господарської діяльності;
- мінімізація впливу зовнішніх та внутрішніх негативних чинників;
- забезпечення фінансової прозорості та підзвітності в діяльності закладу;
- підтримка необхідного рівня ліквідності для виконання своїх фінансових зобов'язань;
- формування умов для постійного надання якісних медичних послуг та виконання соціальної функції;
- підтримання на належному рівні економічної безпеки персоналу через стабільну виплату заробітної плати та соціальні гарантії;
- посилення ділової репутації та довіри з боку пацієнтів, партнерів та суспільства загалом.



Рис. 1. Система фінансово-економічної безпеки закладів охорони здоров'я

Джерело: складено автором з урахуванням [1; 3-5].

Система фінансово-економічної безпеки закладів охорони здоров'я представлена низкою взаємозалежних підсистем, від ефективності функціонування яких залежить спроможність системи стабільно функціонувати як можна довше. До таких підсистем належать: підсистема фінансового управління; підсистема управління ризиками; правова підсистема; кадрова підсистема; матеріально-технічна підсистема та підсистема інформаційної безпеки.

Підсистема фінансового управління. Функціонування даної підсистеми направлено на регулювання фінансових потоків медичного закладу, контроль за доходами та витратами, оптимізацію фінансових ресурсів, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також вона відповідає за фінансове планування та прогнозування. Діяльність підсистеми спрямована на забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності закладу.

Головними напрямками на які скеровується підсистема фінансового управління це:

1) бюджетування, тобто розробка та виконання бюджету по доходах та витратах. Аналітичні дані мають важливе значення для ефективного фінансового планування та прийняття рішень [14];

2) фінансовий аналіз – це напрямок, пов'язаний з оцінкою фінансового стану закладу охорони здоров'я, визначення слабких місць та потенційних ризиків у діяльності закладу [7];

3) управління дебіторською та кредиторською заборгованістю означає постійний моніторинг своєчасності оплати та мінімізація ризиків, пов'язаних з неплатежами;

4) урізноманітнення джерел фінансування: залучення фінансових ресурсів з різних джерел, а саме кошти державного бюджету, медичне страхування, благодійність, а також запровадження переліку платних послуг.

Підсистема управління ризиками. Ця підсистема охоплює виявлення, оцінку та мінімізацію великої кількості ризиків, включаючи фінансові, операційні, клінічні, стратегічні, технологічні та кібернетичні ризики [12]. Важливим є розробка та тестування планів дій на випадок виникнення надзвичайних подій, у тому числі різних збоїв та кібератак. Саме тому заходи, спрямовані на захист персональних даних пацієнтів та забезпечення операційної безперервності, мають вирішальне значення для ЗОЗ [11]. Комплексне управління ризиками є фундаментом економічної безпеки медичних закладів, направлене на його захист від потенційних фінансових втрат, операційних збоїв та шкоди репутації. З огляду на зростаючу загрозу кібератак ця підсистема є вкрай важливою, оскільки непередбачені події та вразливості можуть мати серйозні фінансові та операційні наслідки. Надійна структура управління ризиками допомагає передбачати та пом'якшувати ці загрози.

Правова підсистема. Діяльність цієї підсистеми головним чином спрямована на забезпечення законності, правопорядку та захисту майнових і фінансових інтересів медичних закладів у процесі їхньої господарської діяльності. Основними напрямками є такі [10]:

1) ведення обліку та звітності. Дотримання вимог законодавства щодо ведення бухгалтерського обліку та звітності;

2) аудит. Проведення незалежного аудиту фінансової діяльності закладів охорони здоров'я;

3) публічність. Інформування громадськості про фінансовий стан та діяльність закладів охорони здоров'я.

Кадрова підсистема. Ця підсистема включає залучення та наявність високо кваліфікованого персоналу, його утримання та постійне підвищення кваліфікації, включаючи клінічний та адміністративний персонал [13]. Вирішення проблеми нестачі робочої сили та управління витратами на її утримання є важливими аспектами економічної безпеки. Економічна незахищеність серед працівників закладів охорони здоров'я може вплинути на стабільність робочої сили та якість медичної допомоги [15]. Стабільно працюючий персонал медичних закладів є важливим аспектом для надання якісної медичної допомоги та забезпечення економічної безпеки закладів охорони здоров'я. Висока плінність кадрів та нестача персоналу можуть призвести до збільшення витрат та погіршення якості медичної допомоги. Витрати на оплату праці становлять значну частину бюджетів лікарень, саме тому медичні заклади повинні інвестувати в розвиток свого персоналу для забезпечення стабільного, постійного та ефективного надання якісних медичних послуг.

Матеріально-технічна підсистема. Ця підсистема представлена сукупністю елементів, процесів та заходів, спрямованих на забезпечення захисту матеріальних цінностей, обладнання, інфраструктури та інших ресурсів закладу від загроз, які можуть призвести до фінансових втрат або порушення його основної діяльності. Для підтримки в робочому стані наявного медичного обладнання та впровадження сучасних технологічних рішень потребує значних обсягів інвестиційних ресурсів. Впровадження нових технологій може підвищити ефективність, покращити догляд за пацієнтами та стимулювати інновації [14]. Підтримання сучасної та ефективної технологічної інфраструктури стає все більш важливим для економічної безпеки в охороні здоров'я, забезпечуючи краще управління даними, вдосконалені робочі процеси та покращене надання послуг. Охорона здоров'я стає дедалі більш залежною від технологій, бо застарілі або неефективні системи можуть ускладнювати операції, збільшувати витрати та ставити організації в невигідне конкурентне становище.

Підсистема інформаційної безпеки. Функціонування цієї підсистеми направлене на захист інформаційних ресурсів закладу, які мають значення для його фінансово-економічної діяльності, від несанкціонованого доступу,

використання, розголошення, модифікації, знищення або порушення їхньої цілісності та доступності з використанням комплексу організаційних, технічних та правових заходів. Основні складові та напрями діяльності підсистеми інформаційної безпеки включають:

- захист конфіденційної інформації;
- забезпечення цілісності інформації;
- забезпечення доступності інформації;
- захист від шкідливого програмного забезпечення;
- управління інцидентами інформаційної безпеки;
- правове забезпечення інформаційної безпеки;
- аудит інформаційної безпеки;
- підвищення обізнаності персоналу.

Ефективна підсистема інформаційної безпеки є невід'ємною частиною загальної системи фінансово-економічної безпеки ЗОЗ, оскільки захист інформаційних ресурсів безпосередньо впливає на збереження фінансових даних, запобігання шахрайству, забезпечення стабільності бізнес-процесів та підтримання довіри пацієнтів та партнерів. Втрата або компрометація важливої інформації може призвести до значних фінансових збитків, юридичних проблем та репутаційних ризиків для закладу.

Для більш детального розуміння особливостей розвитку системи фінансово-економічної безпеки ЗОЗ доцільно розглянути ключові функції, які вона виконує. Функції системи фінансово-економічної безпеки закладу охорони здоров'я є різноманітними та спрямовані на забезпечення його стабільного розвитку та захисту. Основними з них є такі:

- *захисна функція* направлена на забезпечення збереження активів закладу (фінансових, матеріальних, нематеріальних), запобігання їх незаконному або неефективному використанню, а також мінімізація ризиків втрат від зовнішніх та внутрішніх загроз;
- *контрольна функція* пов'язана зі здійсненням постійного моніторингу та контролю за фінансово-господарською діяльністю закладу, виявлення відхилень, порушень та неефективних практик;
- *аналітична функція* охоплює збір, обробка та аналіз інформації про фінансово-економічний стан закладу, виявлення тенденцій, загроз та можливостей для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- *прогнозуюча функція* зосереджена на розробці прогнозів фінансово-економічного розвитку закладу охорони здоров'я, оцінка потенційних ризиків та визначення можливих сценаріїв майбутньої діяльності;
- *регулююча функція* встановлює внутрішні правила, норми, процедури та регламенти у сфері фінансово-економічної діяльності для забезпечення її законності, прозорості та ефективності;
- *інформаційна функція* направлена на оперативне та точне інформування керівництва про фінансовий стан ЗОЗ, потенційні та існуючі ризики;

– *превентивна функція* зосереджена на розробці та впровадженні заходів, спрямованих на запобігання виникненню фінансово-економічних загроз та мінімізацію їхніх потенційних наслідків;

– *функція забезпечення стабільності* зорієнтована на збереження фінансової стабільності та здатності медичного закладу розраховуватися за своїми боргами, гарантуючи своєчасне виконання ним фінансових зобов'язань;

– *функція оптимізації* пов'язана з виявленням та застосуванням способів щодо мінімізації витрат, раціональнішого використання ресурсів та зростання доходів медичної установи (за умови, що це відповідає її організаційно-правовому статусу);

– *функція забезпечення соціальної відповідальності* сприяє виконанню закладом його соціальної функції через забезпечення фінансової стабільності, що дозволяє надавати якісні медичні послуги населенню;

– *функція управління ризиками* направлена на ідентифікацію, оцінку, аналіз та розробку стратегій управління фінансово-економічними ризиками, включаючи їхнє попередження, мінімізацію та передачу (за потреби). Це включає в себе розробку планів реагування на кризові ситуації та забезпечення безперервності діяльності;

– *інноваційно-інвестиційна функція* сприяє формуванню вигідного фінансового середовища для розвитку інновацій, залучення інвестиційних коштів та оновлення матеріально-технічної інфраструктури установи. Це включає оцінку інвестиційних проєктів, залучення фінансування та контроль за ефективністю інвестицій.

Ключовими принципами розвитку системи фінансово-економічної безпеки закладів охорони здоров'я є: комплексності, системності, превентивності, прозорості та підзвітності; ефективності, гнучкості та адаптивності; законності, диверсифікації, економічної доцільності, відповідальності, постійне вдосконалення та своєчасність реагування [2; 6].

Принцип комплексності передбачає забезпечення фінансово-економічної безпеки на всіх рівнях управління та охоплення всіх сфер діяльності закладу, враховуючи взаємозв'язки між ними.

Принцип системності передбачає створення комплексної системи фінансово-економічної безпеки ЗОЗ зі взаємопов'язаними елементами, які функціонують зі спільною метою, а також охоплюють різні аспекти діяльності медичних закладів із надання якісних медичних послуг.

Принцип превентивності спрямований на запобігання фінансовим ризикам і загрозам, передбачає постійний моніторинг фінансового стану закладу охорони здоров'я, аналіз потенційних ризиків та розробку заходів для їх мінімізації.

Принцип прозорості та підзвітності означає відкритість інформації про фінансові потоки, рішення та відповідальність за їхні наслідки перед зацікавленими сторонами.

Принцип ефективності передбачає раціональне використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів ЗОЗ, а саме: оптимізацію витрат, впровадження енергоощадних технологій та залучення інвестицій для модернізації матеріально-технічної бази і т. ін.

Принцип гнучкості та адаптивності реалізується у здатності системи фінансово-економічної безпеки ЗОЗ адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що своєю чергою потребує постійного вдосконалення системи управління ризиками, реагування на зміни законодавства та економічної ситуації тощо.

Принцип законності полягає в неухильному дотриманні чинного законодавства України, нормативно-правових актів та внутрішніх положень ЗОЗ у всіх аспектах її функціонування.

Принцип диверсифікації передбачає розподіл фінансових ресурсів, напрямів діяльності та партнерських відносин з метою зменшення залежності від одного джерела, ринку чи контрагента та мінімізації потенційних втрат.

Принцип економічної доцільності означає, що витрати на забезпечення фінансово-економічної безпеки мають бути обґрунтованими, відповідними з потенційними загрозами та очікуваними вигодами від їхнього відвернення, забезпечуючи ефективне використання ресурсів ЗОЗ.

Принцип відповідальності визначає чітке розмежування обов'язків та персональну відповідальність посадових осіб і структурних підрозділів за забезпечення належного рівня фінансово-економічної безпеки, а також за наслідки ухвалених рішень та вчинених дій у цій сфері.

Принцип постійного вдосконалення проявляється в результаті регулярного аналізу ефективності функціонування системи, виявлення слабких місць та впровадження заходів щодо її постійного поліпшення та адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Принцип своєчасності реагування передбачає оперативне вжиття необхідних заходів у разі виникнення фінансово-економічних загроз або кризових ситуацій для мінімізації негативних наслідків.

Формування, функціонування та розвиток системи фінансово-економічної безпеки ЗОЗ має здійснюватися за відповідними принципами, що забезпечують ефективність певних процесів і сприяють посиленню спроможності медичних закладів протистояти зовнішнім і внутрішнім викликам та загрозам для створення функціональних можливостей усіх складових такої системи.

Висновки і пропозиції. Згідно з проведеним дослідженням, можна зробити висновок, що забезпечення фінансово-економічної безпеки закладів охорони здоров'я є багатограним та постійним завданням, що вимагає пильної уваги та комплексного підходу. Ефективний менеджмент підсистемами фінансового управління, управління ризиками, правовою, кадровою, технічною та інформаційною безпеки є критично важливим для стабільності та довгостро-

кової життєздатності закладів охорони здоров'я. Взаємозв'язок між цими підсистемами підкреслює необхідність інтегрованого підходу до управління безпекою, який повинен враховувати як фінансові, так і економічні фактори. Подальші дослідження системи фінансово-економічної безпеки будуть направлені на визначення факторів, що впливають на розвиток медичної галузі, а також особливості фінансового забезпечення медичних закладів.

Список використаних джерел

1. Борщ В. В. Система охорони здоров'я як структурний елемент національної безпеки України / В. В. Борщ // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. – Ужгород, 2019. – Вип. 23, Ч. 1. – С. 19–23.
2. Дрибас Н. В. Організаційні аспекти формування системи фінансово-економічної безпеки підприємства / Н. В. Дрибас // Економіка і суспільство. – 2016. – № 7. – С. 303–306.
3. Дубина М. В. Система фінансово-економічної безпеки закладу охорони здоров'я: сутність та особливості функціонування / М. В. Дубина, О. І. Гонта, Є. Д. Шакур // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 4(40). – С. 187–201.
4. Дубина М. Організаційно-економічний механізм розвитку сфери охорони здоров'я: сутність, морфологія та специфічні особливості функціонування / М. Дубина, Д. Сердюк // Науковий вісник Полісся. – 2023. – № 1(26). – С. 238–254. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1\(26\)-238-254](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1(26)-238-254).
5. Дубина М. Роль фінансово-кредитних установ у стратегічному розвитку сфери охорони здоров'я / М. Дубина, М. Забаштанський, А. Роговий // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2020. – № 4(24). – С. 64–73.
6. Економіка охорони здоров'я [Електронний ресурс] : [підручник] / за заг. ред. д. мед. н., проф. Парія В. Д.; Національний медичний університет імені О. О. Богомольця. – Житомир : ТОВ «Видавничий дім “Бук-Друк”», 2021. – 288 с. – Режим доступу: <https://salolj/2b00ACB>.
7. Жукевич С. Аналіз фінансової стійкості закладів охорони здоров'я в умовах сталого розвитку [Електронний ресурс] / Світлана Жукевич, Наталя Карпишин, Олександр Шегера // Світ фінансів. – 2022. – Вип. 3. – С. 111–126. – Режим доступу: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1538>.
8. Зачосова Н. В. Формування системи економічної безпеки фінансових установ : монографія / Н. В. Зачосова. – Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А., 2016. – 375 с.
9. Програма розвитку ООН [Електронний ресурс]. – 1994. – Режим доступу: <https://salolj/00Fe1FD>.
10. Формування організаційно-економічного механізму управління закладом охорони здоров'я в сучасній парадигмі розвитку / О. Мартинюк, Н. Кусик, О. Рудінська, В. Криленко // Економіка та суспільство. – 2024. – № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-56>.
11. Ford J. How Economic Stress Can Expand the Attack Surface in Healthcare [Electronic resource] / Jim Ford // PatientLock. – Accessed mode: <https://salolj/72D643b>.
12. Healthcare Under Pressure: Financial Risk Factors and Steps for Mitigating Them [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://salolj/B021044>.
13. Levkvovets N. Ensuring economic security of the enterprise [Electronic resource] / Nataliia Levkvovets. – Accessed mode: <https://salolj/BEC9c18>.

14. Schaknowski B. J. Solving health care's financial burden amid economic uncertainty [Electronic resource] / B. J. Schaknowski // MBA. – 2023. – Accessed mode: <https://salo.li/c1E4df9>.
15. Tracy M. M. Economic insecurity during the COVID-19 pandemic among healthcare workers by educational attainment [Electronic resource] / M. M. Tracy, S. D. Ben, K. F. Bianca // Health Affairs Scholar. – 2024. – Accessed mode: <https://salo.li/c82cd86>.

References

1. Borshch, V. V. (2019). Systema okhorony zdorovia yak strukturnyi element natsionalnoi bezpeky Ukrainy [The health care system as a structural element of national security of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu: seria: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University: series: International Economic Relations and World Economy*, 23(1), 19–23.
2. Drybas, N. V. (2016). Orhanizatsiini aspekty formuvannia systemy finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Organizational aspects of the formation of the system of financial and economic security of an enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, (7), 303–306.
3. Dubyna, M. V., Honta, O. I., & Shakun, Ye. D. (2024). Systema finansovo-ekonomichnoi bezpeky zakladu okhorony zdo-rovia: sutnist ta osoblyvosti funktsionuvannia [System of financial and economic security of a healthcare institution: essence and features of functioning]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (4(40)), 187–201.
4. Dubyna, M., & Serdiuk, D. (2023). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm rozvytku sfery okhorony zdorovia: sutnist, morfolohiia ta spetsyfichni osoblyvosti funktsionuvannia [Organizational and economic mechanism of development of the health care sector: essence, morphology and specific features of functioning]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, (1(26)), 238–254. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1\(26\)-238-254](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1(26)-238-254).
5. Dubyna, M., Zabashtanskyi, M., & Rohovyi, A. (2020). Rol finansovo-kredytnykh ustanov u strateichnomu rozvytku sfery okhorony zdorovia [The role of financial and credit institutions in the strategic development of the health sector]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (4(24)), 64–73.
6. Parii, V. D. (Ed). (2021). *Ekonomika okhorony zdorovia [Health Economics]*. TOV «Vydavnychiy dim “Buk-Druk”». <https://salo.li/2b00ACB>.
7. Zhukevych, S., Karpysyn, N., & Shehera, O. (2022). Analiz finansovoi stiikosti zakladiv okhorony zdorovia v umovakh staloho rozvytku [Analysis of the financial stability of health care institutions in the context of sustainable development]. *Svit finansiv – World of Finance*, 3, 111–126. <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1538>.
8. Zachosova, N. V. (2016). *Formuvannia systemy ekonomichnoi bezpeky finansovykh ustanov [Formation of the system of economic security of financial institutions]*. PP Chabanenko Yu.A.
9. Prohrama rozvytku OON [UN Development Program]. (1994). <https://salo.li/00Fe1FD>.
10. Martyniuk, O., Kussyk, N., Rudinska, O., & Krylenko, V. (2024). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia zakladom okhorony zdorovia v suchasniy paradyhmi rozvytku [Formation of the organizational and economic mechanism of management of a 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>.
11. Ford, J. (n.d.). How Economic Stress Can Expand the Attack Surface in Healthcare. *PatientLock*. <https://salo.li/72D643b>.
12. Healthcare Under Pressure: Financial Risk Factors and Steps for Mitigating Them. (n.d.). <https://salo.li/B021044>.
13. Levkvovets, N. (2022). *Ensuring economic security of the enterprise*. <https://salo.li/BEC9c18>.

14. Schaknowski, B. J. (2023). Solving health care's financial burden amid economic uncertainty. *MBA*. <https://salolli/c1E4df9>.

15. Tracy, M. M. Ben, S. D., & Bianca, K. F. (2024). Economic insecurity during the COVID-19 pandemic among healthcare workers by educational attainment. *Health Affairs Scholar*. <https://salolli/c82cd86>.

Отримано 11.05.2025

UDC 005.934:658.14/.16]:614.2

Olena Gonta

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Tourism
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: e.gonta@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6434-357X>

ResearcherID: [A-9502-2017](https://orcid.org/0000-0001-6434-357X)

Yevhenii Shakun

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

E-mail: shyevhdm@stu.cn.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-7718-1643>

FORMATION OF A SYSTEM OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF HEALTH CARE INSTITUTIONS

The article examines the essence of the financial and economic security system of healthcare institutions from the perspective of a systems approach. The aim was to identify key elements and principles for the development of an effective financial and economic security system for healthcare institutions aimed at ensuring their sustainable development. It was found that the financial and economic security system is an integrated entity characterized by a clear goal, a set of interacting components and the ability to ensure the stable operation of a medical institution, the preservation of its assets, their optimal use, counteraction to external and internal negative influences, the provision of appropriate medical care and the fulfillment of social obligations. Within the framework of the article, the author defined the goal and objectives of the financial and economic security system, and also identified interdependent subsystems that are part of it, the effectiveness of which determines the ability of the system to continue to function as long as possible, namely: financial management subsystem; risk management subsystem; legal subsystem; personnel subsystem; material and technical subsystem and information security subsystem. The main functions are disclosed: protective, control, analytical, predictive, regulatory, informational, preventive, ensuring stability, optimization, ensuring social responsibility, risk management and investment innovation. The key principles of the development of the financial and economic security system are also given and characterized, namely the principles of: complexity, systematicity, prevention, transparency and accountability; efficiency, flexibility and adaptability; legality, diversification, economic feasibility, responsibility, continuous improvement and timeliness of response.

Key words: security; finance; financial and economic security; healthcare institution; medical institution; system.

Fig.: 1. References: 13.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-274-285](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-274-285)

УДК 336.71:004

JEL Classification: G21

Максим Вікторович Дубина

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: maksim-32@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5305-7815>
ResearcherID: F-3291-2014. Scopus Author ID: 56912277800

Ярослав Дмитрович Устименко

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: yaroslavustymenko@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5195-6849>

**ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ОБҐРУНТУВАННЯ СУТНОСТІ
БАНКІВСЬКОЇ ЦИФРОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ**

У статті проаналізовано наукові підходи до обґрунтування сутності банківської цифрової інфраструктури як багаторівневого комплексу технологічних, інформаційних та організаційних елементів, що забезпечують безперервність функціонування банку в цифровому середовищі. Розглянуто компоненти такої інфраструктури. Підкреслено роль хмарних обчислень, великих даних, штучного інтелекту, роботизованої автоматизації процесів і відкритих прикладних програмних інтерфейсів у підвищенні ефективності й кіберстійкості. Визначено ключові підсистеми такої інфраструктури: технологічну, операційну, сервісну, нормативно-правову й аналітичну, а також окреслено напрями її розвитку.

Ключові слова: банківська установа, інфраструктура, цифрова інфраструктура, банківська цифрова інфраструктура, диджиталізація, кібербезпека, open data, API;

Табл.: 2. Рис.: 2. Бібл.: 9.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток банківських установ в Україні супроводжується активним залученням ними цифрових технологій для власної роботи. Такі інновації дають змогу цим установам отримати значні переваги й у підсумку підвищити рівень власної конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг. Відповідно комерційні банки сьогодні є вже невід'ємною складовою процесу цифрової трансформації національної економіки і відіграють одну з ключових ролей у розробці, впровадженні цифрових технологій у сфері фінансових послуг.

Для подальшого розвитку цифрових технологій у роботі банківських установ існує значна кількість передумов, які можуть стримувати такий розвиток і не залежати від роботи цих установ. Для подальшого впровадження інформаційно-комунікаційних технологій досить часто виникає необхідність у розвитку загалом цифрової інфраструктури в державі, функціонування якої дає змогу надалі розвивати нові інформаційні інновації, розробляти нові фінансові продукти, ще краще задовольняти попит клієнтів банківських і не банківських установ у фінансових послугах. Таким чином існує необхідність у підвищенні ефективності функціонування загалом

банківської цифрової інфраструктури, розуміння її сутності та окремих компонентів, які її формують. це у свою чергу обумовлює актуальність проведення нових досліджень у цьому напрямку з метою поглиблення теоретичних та прикладних положень функціонування такої інфраструктури та обґрунтування її ролі у роботі комерційних банків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження питань функціонування та розвитку загалом цифрової інфраструктури в країні, зокрема банківської цифрової інфраструктури зробили такі вчені: Т. Олешко, Н. Касьянова, С. Смерічевський, Л. Кльоба, Н. Добощ, Л. Дуднець, О. Чубарь та інші. Серед іноземних науковців ці питання розглядали у своїх роботах Н. Кун, Р. Менон, Д. Олсон та ін.

Виділення раніше не досліджених питань. Проте, незважаючи на наявність різних наукових праць, в яких досліджуються питання розвитку цифрової інфраструктури в межах національної економіки, забезпечення формування та ефективного функціонування банківської цифрової інфраструктури, сформульовані вже теоретичні, методологічні та прикладні положення потребують подальшого поглиблення і обґрунтування, враховуючи швидкість розвитку цифрових технологій, виникнення та розвиток окремих їхніх видів, постійне розширення їхнього потенціалу для використання у роботі комерційних банків. Це й актуалізує доцільність реалізації нових досліджень у даному напрямку.

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є поглиблення теоретичних положень обґрунтування сутності банківської цифрової інфраструктури, особливостей її функціонування в умовах становлення цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Детальний розгляд банківської цифрової інфраструктури є важливим для розуміння її сутності, основних компонентів та потенціалу подальшого розвитку. У межах такого дослідження доцільним є визначення ключових технологій, що сприяють ефективному функціонуванню банківських установ у сучасних умовах. Дослідження цих аспектів допомагає зрозуміти напрямки оптимізації не лише внутрішніх процесів у банках, а й поглибити розуміння особливостей взаємодії між різними елементами загалом економічної, фінансової інфраструктури й описати особливості їх функціонування в цифровій економіці. Обґрунтування ролі цифрових технологій у розвитку банківських послуг, їхнього впливу на конкуренцію та безпеку фінансових транзакцій сприяє формуванню ефективних стратегій для впровадження інновацій, зменшення ризиків та підвищення доступності фінансових послуг для клієнтів цих установ.

Банківська цифрова інфраструктура відіграє ключову роль у трансформації фінансового сектору, забезпечуючи інтеграцію новітніх технологій та підвищення ефективності банківських послуг. Розглянемо окремі підходи науковців до розгляду сутності такої інфраструктури.

Т. Олешко описує банківську цифрову інфраструктуру як комплекс технологій і платформ, що сприяють автоматизації банківських процесів, формуючи інтеграцію різноманітних фінансових послуг для підвищення їхньої ефективності [1, с. 200].

Л. Кльоба наголошує на необхідності врахування аспектів кібербезпеки в рамках банківської цифрової інфраструктури, оскільки без надійного захисту даних і транзакцій неможливо говорити про успішну цифровізацію банків [2, с. 4].

У свою чергу, К. Краус, Н. Краус та Г. Поченчук стверджують, що цифрову інфраструктуру варто розглядати як комплекс технологій, продуктів та процесів, що забезпечують обчислювальні, телекомунікаційні та мережеві можливості електронної взаємодії, обміну даними, сигналами тощо та працюють на цифровій основі [3, с. 1].

Загалом банківська цифрова інфраструктура є важливою компонентною, складовою банківської інфраструктури, а та своєю чергою є складовою загальної фінансової інфраструктури. Тому важливо розглянути ці складові та їхню роль у цифровізації банківського сектору. Загалом поняття "інфраструктура" є одним із фундаментальних у сучасній економіці та соціології. Воно охоплює сукупність матеріальних, технологічних, організаційних і людських ресурсів, що забезпечують основу для ефективного функціонування економіки, суспільства, а також інших окремих сфер. Інфраструктура включає базові умови, які підтримують виробничу, невиробничу та соціальну діяльність. Ці елементи можуть бути фізичними (дороги, будівлі) або організаційними (нормативно-правові акти, інформаційні системи).

Наприклад, В. Бур у своїй науковій роботі акцентує увагу на тому, що необхідно класифікувати інфраструктуру в розрізі її основних функцій. Вони називаються «основними» оскільки вони ініціюють зміни економічних відносних показників, наприклад, зміни витрат фірм або зміни в комунальних послугах домогосподарств [4, с. 9]. Інфраструктура виконує дійсно значну кількість об'єктів необхідних для економічного розвитку будь-якої країни функцій. Їх ефективна реалізація дозволяє забезпечити стабільність, ефективність і розвиток економічної діяльності та суспільного життя (табл. 1).

Можна зробити висновок, що багатоконфлексна природа інфраструктури охоплює всі сфери життя, виконуючи функції як економічного, так і соціального характеру. Інфраструктура забезпечує сталість виробничих процесів, інтеграцію економічних секторів, підвищення якості життя населення та створює умови для інноваційного розвитку суспільства. Її багатогранність проявляється у взаємозв'язку між базовими елементами (транспорт, енергетика, комунікації) та спеціалізованими компонентами, такими як фінансова чи цифрова інфраструктура. Це дозволяє забезпечити ефективну взаємодію різних галузей економіки та соціальних інститутів, сприяючи загальному прогресу та інтеграції у глобальний простір. Водночас інфраструктура є динамічною системою, яка

адаптується до технологічних і соціальних змін. Сучасний етап розвитку характеризується цифровізацією, яка кардинально змінює структуру та функції інфраструктурних елементів. Це особливо помітно у банківській цифровій інфраструктурі, яка стає центральним інструментом для забезпечення конкурентоспроможності фінансових установ та їх адаптації до викликів сучасного світу. Таким чином, інфраструктура не лише підтримує поточну економічну і соціальну діяльність, а й визначає траєкторію довгострокового розвитку, інтегруючи новітні технології та відповідаючи на глобальні виклики.

Таблиця 1

Загальні функції інфраструктури

Функції інфраструктури	Сутність	Приклади реалізації
Базове забезпечення	Створення умов для функціонування економічних процесів через розвиток транспортної, енергетичної, інформаційної та фінансової систем.	Побудова доріг, електромереж, забезпечення доступу до Інтернету, розробка платіжних систем.
Забезпечення зв'язків	Інтеграція економічних і соціальних елементів шляхом розвитку комунікаційних і транспортних мереж.	Логістичні системи, залізничні перевезення, мобільний зв'язок, високошвидкісний Інтернет.
Підтримка виробництва	Сприяння ефективному функціонуванню виробничих процесів через забезпечення ресурсів, інформації та логістики.	Індустріальні парки, автоматизація виробничих процесів, створення складських і транспортних потужностей.
Соціальна стабільність	Забезпечення умов для підвищення якості життя населення через розвиток соціальної інфраструктури.	Школи, лікарні, житлові програми, громадський транспорт, культурні заклади.
Інноваційний розвиток	Сприяння впровадженню нових технологій у різних сферах економіки та суспільства.	Розвиток наукових центрів, запуск цифрових платформ, підтримка стартапів у сфері високих технологій.
Підтримка економічної інтеграції	Формування умов для взаємодії між секторами економіки та інтеграції національної економіки у глобальний простір.	Розвиток міжнародних логістичних маршрутів, участь у глобальних фінансових системах, економічні союзи.

Джерело: складено авторами.

У цьому контексті важливо розглянути банківську інфраструктуру як складову загальної інфраструктури, яка відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності фінансової системи та підтримці економічного розвитку. Як частина загальної інфраструктури, банківська інфраструктура є базовим елементом економічної діяльності, оскільки вона забезпечує доступ до фінансових ресурсів, сприяє розвитку підприємництва, підтримує мобільність капіталу та інтеграцію фінансових інструментів та технологій в життя людей.

та функціонування бізнесу. Банківська інфраструктура є комплексною системою, яка забезпечує функціонування фінансових установ та їхню здатність надавати послуги клієнтам у стабільному, безпечному та ефективному режимі. Ця система включає в себе як технічні, так і організаційні компоненти, які взаємодіють між собою для досягнення загальних цілей.

Таблиця 2

Компоненти банківської інфраструктури

Компоненти	Складові елементи	Функції	Приклади технологій	Зв'язки між елементами
Фінансові інструменти	- Банківські рахунки - Платіжні системи	Проведення розрахунків, обробка платежів, управління фінансовими потоками	SWIFT, SEPA, Visa, MasterCard	Взаємодія з операційною та клієнтською інфраструктурою
Технологічна складова (програмне забезпечення, software)	- Сервери та дата-центри - Хмарні платформи	Обробка та зберігання великих обсягів даних, підтримка цифрових сервісів	Big Data, Cloud Computing	Забезпечує технічну основу всіх цифрових процесів
Операційна інфраструктура	- Кредитні та депозитні підрозділи - Відділи внутрішнього аудиту	Реалізація основних банківських продуктів та контроль фінансових операцій	Core Banking System (CBS)	Інтегрується з усіма бізнес-процесами
Сервісна інфраструктура	- Відділення банків - Дистанційні канали обслуговування	Надання послуг клієнтам, підтримка та комунікація	Інтернет-банкінг, мобільний банкінг	Взаємодія з клієнтами та операційним рівнем
Нормативно-правове забезпечення	- Регуляторна база - Політика кібербезпеки	Відповідність законодавчим вимогам, захист даних	AML-системи, KYC-системи	Контролює відповідність усіх рівнів
Цифрова інфраструктура	- Інтернет-банкінг - Платіжні термінали	Забезпечення швидкого доступу до банківських послуг	API, мобільні додатки	Зв'язок з клієнтами та сервісами
Інформаційна інфраструктура	- Системи управління даними - Аналітичні платформи	Обробка, аналіз та зберігання інформації	DWH, AI-аналітика, BI-системи	Підтримує ухвалення рішень, інтегрується з технологічною інфраструктурою
Платіжні сервіси	- Платіжні шлюзи - POS-термінали	Обробка фінансових транзакцій та управління платежами	Apple Pay, Google Pay, PayPal	Взаємодія з фінансовою та цифровою інфраструктурою

Джерело: складено авторами.

У сучасних умовах розвиток банківської інфраструктури звичайно безпосередньо пов'язаний з сучасними соціально-економічними викликами. В умовах глобалізації фінансові ринки стали більш взаємозалежними. Це призвело до потреби в удосконаленні банківської інфраструктури для підтримки транзакцій на міжнародному рівні, забезпечення валютних операцій, а також для зручності роботи з глобальними клієнтами. Банки змушені були адаптувати свої послуги для різних регіонів і країн, що вимагало модернізації інфраструктури і стандартизації процесів. Зміни в способах життя, поведінці та вимогах споживачів також сприяли розвитку банківської інфраструктури. Споживачі все більше очікують доступу до фінансових послуг безпосередньо з дому, більшої зручності в управлінні фінансами, швидкості та персоналізації сервісів. Це змусило банки створювати нові канали для обслуговування клієнтів, наприклад, через онлайн-системи й мобільні застосунки. Беззаперечним фактом є й те, що з часом змінились вимоги до банківської діяльності з боку державних регуляторів. Зокрема, після фінансових криз, таких як кризи 2008 або 2020 року, уряди посилили вимоги до стабільності банків, їхньої капіталізації, а також прозорості діяльності. Це призвело до необхідності оновлення банківської інфраструктури, щоб відповідати новим стандартам і регулюванням, таким як Базельські угоди про капітал або закони щодо захисту персональних даних.

На прикладі України через високу конкуренцію в банківській сфері, посилення регуляторних вимог і необхідність адаптації до сучасних технологічних стандартів спостерігається тенденція до зменшення кількості діючих банків. За даними Національного банку України спостерігається тенденція до зменшення кількості банків в Україні (рис. 1) [5]. Це свідчить про консолідацію ринку, де залишаються лише найсильніші гравці, здатні інвестувати в розвиток власної інфраструктури, співпрацювати з іншими комерційними банками та новими гравцями на ринку фінансових послуг, відповідати сучасним викликам.

Отже, з 2016 до 2024 року банківська сфера України зазнала значних змін, що проявилось у стійкому зменшенні загальної кількості банків. За цей період кількість банків скоротилася зі 117 до 63 од. Основними причинами такої тенденції є посилення регуляторних вимог, запроваджених Національним банком України, які спрямовані на забезпечення прозорості та фінансової стабільності банківської системи. Кількість банків з іноземним капіталом також зменшилася з 41 од. у 2016 році до 26 од. у 2024 році. Незважаючи на це скорочення, частка таких банків у загальній структурі активів залишається суттєвою, що демонструє важливість міжнародних інвестицій для українського банківського сектору. Присутність іноземного капіталу сприяє підвищенню довіри клієнтів, забезпечує доступ до глобальних фінансових ринків і сприяє впровадженню міжнародних стандартів ведення бізнесу.

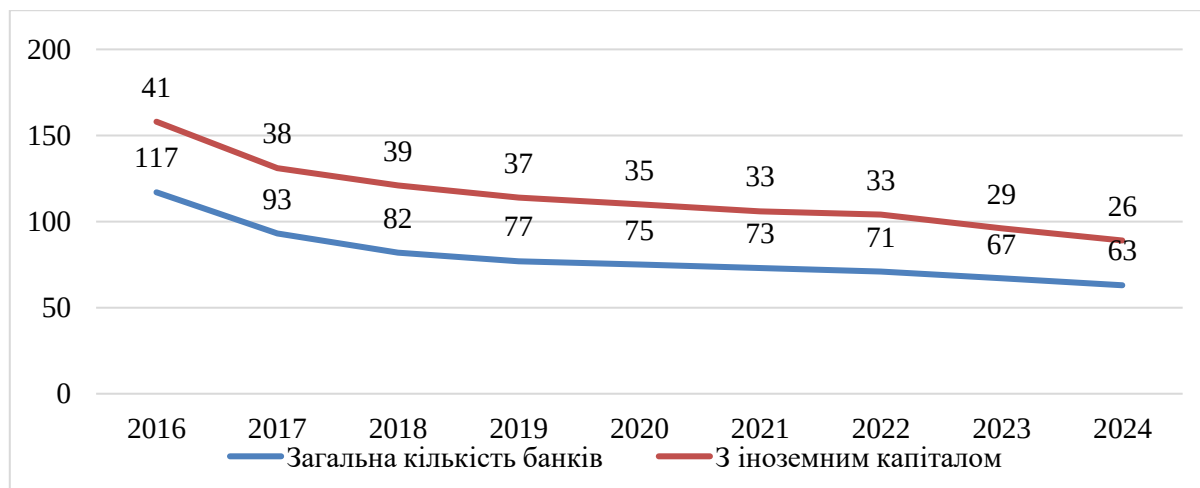


Рис. 1. Динаміка зміни кількості банків в Україні за період 2016–2024 років

Джерело: сайт Національного банку України.

Враховуючи окреслене, зауважимо, що також важливо окремо зупинитися на більш детальному розгляді банківської цифрової інфраструктури та сучасних тенденцій її формування і розвитку.

На нашу думку, сутність банківської цифрової інфраструктури полягає в її функціональній ролі як комплексної системи технологічних, організаційних та інформаційних компонентів, що забезпечують ефективне функціонування банківських установ у цифровому середовищі. Вона охоплює сучасні цифрові платформи, програмно-апаратні комплекси, інноваційні фінансові технології та регуляторні механізми, які сприяють автоматизації банківських процесів, підвищенню їхньої ефективності, безпеки та доступності. Банківська цифрова інфраструктура є ключовим чинником трансформації фінансового сектору, оскільки забезпечує інтеграцію банківської діяльності в цифрову економіку та сприяє підвищенню конкурентоспроможності банківських установ.

Банківська цифрова інфраструктура забезпечує безперервність операцій і взаємодії як між самими банками, так і між банками та клієнтами, використовуючи новітні технології, такі як інтернет базовані платформи, мобільні додатки, системи для обробки великих даних, а також штучний інтелект для підвищення рівня персоналізації обслуговування. Крім того, ефективна цифрова інфраструктура дозволяє банкам оптимізувати свої внутрішні процеси, забезпечувати надійний захист даних та адаптуватися до змін, що постійно відбуваються в умовах розвитку фінансових технологій.

Одним зі світових лідерів цифрової трансформації в банківському секторі є ING Group (Нідерланди), яка активно інтегрує інноваційні технології для оптимізації та підвищення ефективності банківських послуг. Банк широко застосовує методи штучного інтелекту та аналітику великих даних з метою вдосконалення процесів обробки інформації та покращення якості обслуговування клієнтів.

У свою чергу, HSBC є одним з найбільших банків у світі, який активно займається цифровізацією всіх своїх банківських операцій. Банк активно використовує новітні технології для покращення сервісу та підвищення безпеки операцій. Створення банком глобальної платформи для цифрових платежів за допомогою використання блокчейн-технологій дозволяє прискорити міжнародні транзакції і знизити витрати на операції, а використання штучного інтелекту для виявлення шахрайства, оцінки кредитних ризиків та прогнозування фінансових тенденцій.

Що стосується України, то прикладом може слугувати Монобанк, що є сучасним необанком на основі АТ «Універсал Банк». Сьогодні це один із найпопулярніших мобільних банків в Україні, який повністю цифровізований і пропонує свої послуги без необхідності відвідувати відділення. У свою чергу, ПриватБанк також активно розвиває цифрові послуги та впроваджує новітні технології для покращення банківського обслуговування. Цей банк є першопроходцем у впровадженні мобільного банкінгу та значної кількості інших цифрових рішень в Україні. З останніх ініціатив банку є розробка розширеної екосистеми для відкритого банкінгу, яка включає надання стороннім розробникам доступу до своїх API, що дозволяє створювати нові фінансові продукти.

Таким чином, аналізуючи світовий та український досвід можемо зробити висновок, що цифрова трансформація банківського сектору є ключовим фактором для підвищення ефективності обслуговування клієнтів та забезпечення безпеки фінансових операцій. Впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та аналітика великих даних, дозволяє банкам оптимізувати процеси, розширювати спектр послуг і підвищувати конкурентоспроможність. Українські банки активно використовують ці технології, що сприяє розвитку цифрових фінансових продуктів та послуг і створює нові можливості для клієнтів.

Основними напрямками цифрової трансформації банківського сектору є:

- мобільний банкінг – розвиток мобільних додатків для надання повного спектра банківських послуг, що дозволяє клієнтам здійснювати операції та управляти фінансами через смартфони в будь-який час і з будь-якого місця.

- використання великих даних (Big Data) – аналітика великих даних для оптимізації бізнес-процесів, підвищення персоналізації послуг, оцінки кредитних ризиків і прогнозування фінансових тенденцій.

- онлайн-кредитування – надання позик на короткостроковий період, що дозволяє клієнтам швидко отримувати фінансові ресурси до моменту виплати зарплат чи інших доходів;

- використання штучного інтелекту (AI) та машинного навчання – застосування для автоматизації процесів, підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, зокрема чатботи, а також для виявлення шахрайства та оцінки фінансових ризиків;

– роботизація та інтернет речей (IoT) – використання роботизованих процесів (RPA) для моніторингу та аналізу операцій, а також інтеграції нових технологій для зручності клієнтів та оптимізації роботи банку;

– підвищення рівня кібербезпеки та захисту даних – впровадження новітніх технологій для забезпечення високого рівня безпеки в інтернет-банкінгу, захисту особистих даних клієнтів від кібератак та шахрайства;

– цифрові платежі – розвиток швидких, безпечних і доступних цифрових платіжних систем, які дозволяють здійснювати перекази, оплату товарів і послуг без використання готівки та традиційних банківських карток.

Цифрова трансформація має глибокий вплив як на користувачів фінансових послуг, так і на самі банківські установи. З переходом на цифрові платформи, споживачі стають більш обізнаними та вибагливими у виборі фінансових послуг. Вони можуть швидше порівнювати різні продукти та вибирати найбільш вигідні пропозиції. У свою чергу банки завдяки цифровим технологіям можуть значно знизити витрати, пов'язані з обслуговуванням клієнтів, обробкою транзакцій та управлінням даними. Автоматизація рутинних процесів, таких як верифікація клієнтів або обробка платежів, дозволяє банкам бути більш ефективними та зменшити вплив людського чинника у процесі здійснення різних операцій.

Особливо важливу роль сьогодні у розвитку банківської цифрової інфраструктури відіграють технології, які пов'язані зі здійсненням розрахунків і сприяють загалом розвитку платіжної системи в країні. Згідно зі статистикою цифрового банкінгу, 95,84 % громадян Норвегії, які мають банківські рахунки, використовували інтернет для виконання різних банківських операцій, таких як перевірка балансу рахунку та здійснення фінансових транзакцій. На другому місці знаходиться Фінляндія з показником 94,68 %, на третьому перебуває Данія з 94,35 %, далі йдуть Нідерланди з 90,72 % та Ірландія з 86,29 % (рис. 2) [8].

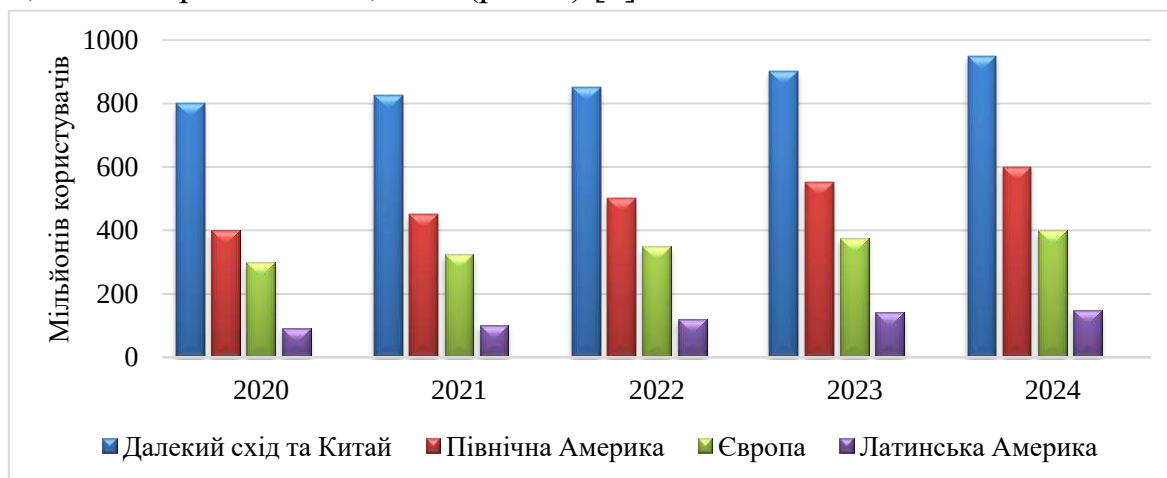


Рис. 2. Кількість користувачів банківських онлайн-послуг згідно з дослідженням First State Bank and Trust
Джерело: [7; 9].

Значна частина користувачів у сегментах B2C та B2B в Україні активно переходить на безготівкові розрахунки та використовує онлайн-платформи для здійснення банківських операцій. Ця тенденція є свідченням високого рівня цифрової трансформації вітчизняного фінансового сектору. Інтернет-банкінг для України є одним із найбільш перспективних напрямків розвитку банківської системи. Усі операції в цій системі виконуються в реальному часі, що дозволяє клієнтам швидко й безпечно проводити фінансові транзакції цілодобово, без необхідності спеціальних знань. Водночас інтернет-банкінг полегшує роботу банків, автоматизуючи процеси, знижує витрати на операції та скорочує обсяг паперової документації [6].

Одним з основних факторів, що підтримує процес цифрової трансформації комерційних банків, є стратегічна ініціатива Національного банку України, зокрема реалізація Стратегії розвитку фінансових технологій до 2025 року. Війна негативно вплинула на впровадження окремих з напрямків, які були описані у межах цієї Стратегії, проте державний регулятор прикладає максимум зусиль для прискорення процесу цифровізації роботи банківських установ, регламентації застосування цифрових технологій, побудови дієвих систем управління новими ризиками, які виникають в процесі їхнього використання.

Висновки та пропозиції. У статті розглянуто сутність та особливості функціонування банківської цифрової інфраструктури, її роль у розвитку банківської та загальної фінансової інфраструктури. Це здійснено через аналіз основних функцій інфраструктури як невід'ємної складової розвитку економічних відносин, серед яких виокремлено такі: базове забезпечення, забезпечення зв'язків, підтримка виробництва, соціальна стабільність, інноваційний розвиток, підтримка економічної інтеграції. Встановлено що для реалізації цих функцій важливо забезпечити сприятливі умови для роботи банківських установ в межах фінансової системи. Відповідно у статті досліджено сутність банківської інфраструктури як невід'ємної складової процесу розвитку банківської системи країни та визначені основні компоненти такої інфраструктури: фінансові інструменти, технологічна складова (програмне забезпечення, software), операційна інфраструктура, сервісна інфраструктура, нормативно-правове забезпечення, цифрова інфраструктура, інформаційна інфраструктура, платіжні сервіси. Детальний аналіз зазначених компонентів підтвердив зростаючу роль саме цифрової інфраструктури у розвитку сучасних банківських установ.

Розгляд окремих підходів науковців до трактування сутності банківської цифрової інфраструктури дозволив сформулювати авторський підхід до розуміння її сутності – комплексна система технологічних, організаційних та інформаційних компонентів, що забезпечують ефективне функціонування банківських установ у цифровому середовищі. Відповідно у статті з урахуванням такого підходу було проаналізовано основні напрямки подальшої цифрової трансформації банківських установ, що реалізовано через дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду використання цими установами сучасних інформаційно-комунікаційних інновацій.

Список використаних джерел

1. Цифрова економіка : підручник [Електронний ресурс] / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. – Київ : НАУ, 2022. 200 с. – Режим доступу: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/54129/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0.pdf>.
2. Кльоба Л. Г. Впровадження фінансових технологій – стратегічний напрям розвитку банків / Л. Г. Кльоба, Н. М. Добош, О. П. Сорока // Ефективна економіка. – 2020. – № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.128>.
3. Краус К. М. Цифрова інфраструктура в умовах розвитку банківських технологій [Електронний ресурс] / К. М. Краус, Н. М. Краус, Г. М. Поченчук // Ефективна економіка. – 2018. – № 1. – Режим доступу: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/37369/1/Kraus_article_9_2021_FITU.pdf.
4. Buhr Walter. Working Paper “What is infrastructure?” [Electronic resource] / Buhr Walter // Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge. – 2003. – No 107-0. – Accessed mode: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/83199/1/107-03.pdf>.
5. Національний банк України : наглядова статистика , основні показники діяльності банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
6. Марич М. Г. Інтернет-технології: їх роль та місце у розвитку системи банківських послуг [Електронний ресурс] / М. Г. Марич, Д. В. Ратушняк // Причорноморські економічні студії. – 2021. – Вип. 71. – С. 171-176. – Режим доступу: http://bses.in.ua/journals/2021/71_2021/29.pdf.
7. DigitalBankingUserstoReach 3,6 Billionby 2024, anIncreaseof 50 % [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.crowdfundinsider.com/2020/03/158337-digital-banking-will-claim-over-3-6-billion-users-by-2024-research>.
8. E-commerce worldwide – statistics & facts [Electronic resource] // Statista. – Accessed mode: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/>.
9. Hrubenja A. 25 Online Banking Statistics for a Financially Sound 2025 [Electronic resource] / Hrubenja A., Mendelowitz B., Idorn K. // Moneyzine. – 2024. – Accessed mode: <https://moneyzine.com/banking/online-banking-statistics>.

References

1. Oleshko, T.I., Kasianova, N.V., Smerichevskyi, S.F. et al. (2022). *Tsyfrova ekonomika [Digital Economy]*. NAU. <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/54129/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0.pdf>.
2. Kloba, L.H., Dobosh, N.M., Soroka, O.P. (2020). Vprovadzhennia finansovykh tekhnolohii – stratehichnyi napriam rozvytku bankiv [Introduction of financial technologies – strategic direction of bank development]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, (12). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.128>.
3. Kraus, K.M., Kraus, N.M., Pochenchuk, H.M. (2018). Tsyfrova infrastruktura v umovakh rozvytku bankivskykh tekhnolohii [Digital infrastructure in the context of the development of banking technologies]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, (1). https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/37369/1/Kraus_article_9_2021_FITU.pdf.
4. Buhr, Walter. (2003). Working Paper “What is infrastructure?” *Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge*, No107-0. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/83199/1/107-03.pdf>.
5. Natsionalnyi bank Ukrainy: nahliadova statystyka, osnovni pokaznyky diialnosti bankiv Ukrainy [National Bank of Ukraine: supervisory statistics, main indicators of the activity of banks of Ukraine]. (n.d.). <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.

6. Marych, M.H., Ratushniak, D.V. (2021). Internet-tehnolohii: yikh rol ta mistse u rozvytku systemy bankivskykh posluh [Internet technologies: their role and place in the development of the banking services system]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 71, 171-176. http://bses.in.ua/journals/2021/71_2021/29.pdf.

7. DigitalBankingUserstoReach 3,6 Billionby 2024, anIncreaseof 50 %. (2024). <https://www.crowdfundinsider.com/2020/03/158337-digital-banking-will-claim-over-3-6-billion-users-by-2024-research/>

8. Statista. (n.d.). E-commerce worldwide – statistics & facts. <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/>.

9. Hrubenja A., Mendelowitz B., Idorn K. (2024). 25 Online Banking Statistics for a Financially Sound 2025. *Moneyzine*. <https://moneyzine.com/banking/online-banking-statistics>.

Отримано 09.06.2025

UDC 336.71:004

Maksym Dubyna

Doctor of Economic, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: maksim-32@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5305-7815>

ResearcherID: F-3291-2014. **Scopus Author ID:** 56912277800

Yaroslav Ustymenko

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

E-mail: yaroslavustymenko@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-5195-6849>

THEORETICAL PROVISIONS FOR SUBSTANTIATING THE ESSENCE OF THE BANKING DIGITAL INFRASTRUCTURE

The banking digital infrastructure is defined as an integrated multi-level system of technical, technological, information, organizational and process elements that ensures the continuity of operations, cyber resilience and customer focus of the bank in the digital economy. The purpose of the article is to systematize its internal structure and clarify its classification features. The methodology includes systemic and structural-functional analysis, induction, deduction, and comparison based on the NBU's statistics and international cases. Five key subsystems have been substantiated in the study, namely: technological (cloud computing, big data, artificial intelligence, blockchain), operational (core-banking, robotic process automation), service (mobile banking in conjunction with API ecosystems), information and analytical (data warehouses, business intelligence) and regulatory (AML/KYC procedures). The proposed classification covers the most common and practically relevant components, and its dynamism is driven by transformations in macroeconomic environment, regulatory initiatives, and competition from neobanks. In addition, the role of the digital infrastructure in ensuring adaptability to global trends, including mobile banking, introduction of open APIs, development of central bank digital currencies (CBDC) and the use of biometric identification methods, is emphasized. Relevance of digital inclusion, integrating customers into remote services and improving usability of banking products through automated interfaces is also emphasized. Digital transformation drives a new paradigm for competitive strategy of banks. Successful functioning of the banking digital infrastructure also depends on digital literacy of customers, interaction with Fintech ecosystems, availability of mobile Internet and scalability of internal IT solutions. At the same time, digital transformation involves continuous modernization of the infrastructure, regular updating of security protocols, and strategic rethinking of the bank's role in the digital economy.

Keywords: banking institution; infrastructure; digital infrastructure; banking digital infrastructure; digitalization; cybersecurity; open data; API.

Table: 2. **Fig.:** 2. **References:** 8.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-286-301](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-286-301)

УДК 368.032.2:336.76:34

JEL Classification: G22; G28; L51

Максим Миколайович Забаштанський

доктор економічних наук, професор,
директор ННІ природокористування та гуманітарних наук
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: mazani@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-9417-0163>
ResearcherID: [G-6145-2014](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/author/10245244/). Scopus Author ID: [35759916900](https://orcid.org/0000-0001-9417-0163)

Олександр Олексійович Сидоренко

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: aleksalekseev@stu.cn.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5478-0688>
ResearcherID: [F-2724-2016](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/author/10245244/)

Максим Леонідович Рубан

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: rubanmaksim4252@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0009-0004-1120-0347>

**ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ
ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАХОВИХ ПОСЕРЕДНИКІВ
У СИСТЕМІ НАДАННЯ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ**

У статті на основі критичного огляду чинних нормативних актів систематизовано нормативно-правове забезпечення, що регулює загальні та спеціальні питання у сфері взаємодії страховика з особами, які мають право здійснювати реалізацію страхових (перестрахових) продуктів, особливу увагу при цьому приділено питанню внутрішнього нормативно-правового (методичного) забезпечення такої взаємодії. Роблено класифікацію осіб, які мають право на діяльність (виконання трудових обов'язків, функцій) з реалізації страхових (перестрахових) продуктів за їх видами, країною реєстрації, напрямками діяльності та іншими не менш важливими ознаками. Здійснено аналіз поточного стану взаємодії страховиків з особами, які можуть бути задіяні в реалізації страхових та/або перестрахових продуктів. Наголошено на провідній ролі нормативно-правового забезпечення у процесі побудови фінансових відносин страхових посередників, забезпечення результативності їхньої фінансово-економічної діяльності.

Ключові слова: фінансові відносини; фінансово-економічні аспекти; нормативно-правове забезпечення; страховик; страховий посередник; страхові послуги; страховий агент; страховий брокер; перестраховий брокер; керівники з реалізації; працівники з реалізації; страховий ринок; аналіз; ефективність; страхові послуги.

Рис.: 3. Табл.: 3. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Сталій розвиток та стабільність функціонування страхового ринку України загалом, так і окремо взятого страховика залежить від багатьох факторів. Це і стан економіки країни загалом, платоспроможність страхових компаній та інших учасників ринку страхових послуг, конкурентоздатність, вміння адаптуватись до умов воєнного стану та інші. При цьому визначальним та першочерговим з погляду розвитку страховика та збільшення його надходжень (доходів) має стати чітко організований, внутрішньорегламентований, контрольований, економічно доцільний та, найголовніше, ефективний процес реалізації страхових та/або перестрахових продуктів із максимальним урахуванням вимог та потреб клієнтів у страхуванні.

Водночас з 1 січня 2024 року набули чинності Закони України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» від 14.12.2021 № 1953-IX; «Про страхування» від 18.11.2021 № 1909-IX та відповідні підзаконні нормативно-правові акти щодо функціонування, регулювання та нагляду у сфері страхування, у тому числі щодо процесів взаємодії страхових компаній зі страховими посередниками (коло яких було значно розширено, у порівнянні з минулим страховим законодавством України), процесів нагляду за діяльністю страхових посередників та інших осіб, які мають право на діяльність (виконання трудових обов'язків, функцій) з реалізації страхових (перестрахових) продуктів.

З огляду на вказане, дослідження нормативно-правового забезпечення процесу взаємодії страховиків з особами, які мають право на діяльність (виконання трудових обов'язків, функцій) з реалізації страхових (перестрахових) продуктів, їхньої сутності та класифікації, а також здійснення аналізу поточного стану та ефективності такої взаємодії сукупно вказує на актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань сутності, класифікації страхових посередників та нормативно-правового забезпечення процесу взаємодії з ними присвячені праці вчених та практиків, таких як: М. В. Балицька, Д. Л. Бондарчук [1], Ю. М. Клапків [3], Н. В. Кудрявська [5], Р. В. Пікус [9], Л. А. Чвертко, Т. О. Корнієнко, О. А. Вінницька [10] та інші.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на значний доробок вищезазначених науковців, слід зазначити, що окремі питання та підходи щодо сутності та класифікації осіб, які мають право на діяльність з реалізації страхових (перестрахових) продуктів, та аналізу наслідків їх залучення страховиками залишаються недостатньо вивченими та потребують подальших досліджень, особливо в умовах оновлення та наближення страхового законодавства України до законодавства європейського співтовариства.

Мета статті полягає в систематизації та аналізі нормативно-правових актів, що регулюють загальні та спеціалізовані питання діяльності осіб, які мають право займатись реалізацією страхових (перестрахових) продуктів з метою подальшого його всебічного використання як безпосередньо страховиками, так і органом нагляду. Розробка класифікації осіб, задіяних у реалізації страхових та/або перестрахових продуктів, з метою вивчення їх спільних та відмінних рис, та створення передумов організації страховиком раціональної, внутрішньорегламентованої, контрольованої, економічно доцільної та ефективної системи його подальшої взаємодії із зазначеними особами, як одного з визначних факторів у забезпеченні збільшення надходжень страховика (зростання його доходів), як наслідок його фінансової стійкості та надійності. Аналіз поточного стану взаємодії страховиків з особами, які можуть бути задіяні в реалізації страхових та/або перестрахових продуктів.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до ст. 72 Закону України «Про страхування», «Право на діяльність (виконання трудових обов'язків, функцій) з реалізації страхових та/або перестрахових продуктів мають особи, які

відповідають вимогам, встановленим цим Законом, та включені до відповідних переліків працівників з реалізації або до Реєстру посередників. До таких осіб належать: 1) страховики через своїх працівників з реалізації та керівників з реалізації; 2) страхові посередники: страхові агенти; додаткові страхові агенти; субагенти; страхові брокери; перестрахові брокери» [2].

Водночас проведений критичний аналіз Закону України «Про страхування», інших законів та підзаконних актів дав змогу:

1) узагальнити нормативно-правове забезпечення процесу діяльності осіб, які мають право займатись реалізацією страхових (перестрахових) продуктів з їх подальшою систематизацією за чотирма рівнями (рис. 1);

2) розробити класифікацію осіб, які мають право на діяльність (виконання трудових обов'язків, функцій) з реалізації страхових продуктів за напрямками діяльності (рис. 2);

3) розробити класифікацію осіб, які мають право на діяльність (виконання трудових обов'язків, функцій) з реалізації перестрахових продуктів за напрямками діяльності;

4) розробити класифікацію осіб, задіяних у реалізації страхових та/або перестрахових продуктів (табл. 1), що є основою для організації страховиком раціональної, внутрішньорегламентованої, контрольованої, економічно доцільної та ефективної системи його подальшої взаємодії із зазначеними особами.

У процесі систематизації нормативно-правового регулювання, значна увага з боку страховика має бути приділена процесу розроблення, затвердження та систематичного й всебічного використання внутрішніх нормативних документів (внутрішнього методичного забезпечення) щодо співпраці з посередниками, яке, як мінімум, має включати:

- правила організації роботи страховика зі страховими посередниками;
- порядок укладення та розірвання договорів зі страховими посередниками;
- порядок внесення записів, внесення змін до записів та виключення записів про страхових посередників з Реєстру посередників;
- порядок делегування окремим посередникам права внесення записів, внесення змін до записів у Реєстрі посередників;
- порядок моніторингу відповідності страхових посередників вимогам законодавства;
- порядок оновлення інформації про страхових посередників у Реєстрі посередників;
- порядок організації та проведення навчання (підвищення кваліфікації) керівників та працівників із реалізації та страхових посередників, їхніх керівників та працівників з реалізації;
- порядок контролю за дотриманням страховими посередниками вимог законодавства;
- порядок нарахування та виплати винагороди страховим посередникам.
- та інші.

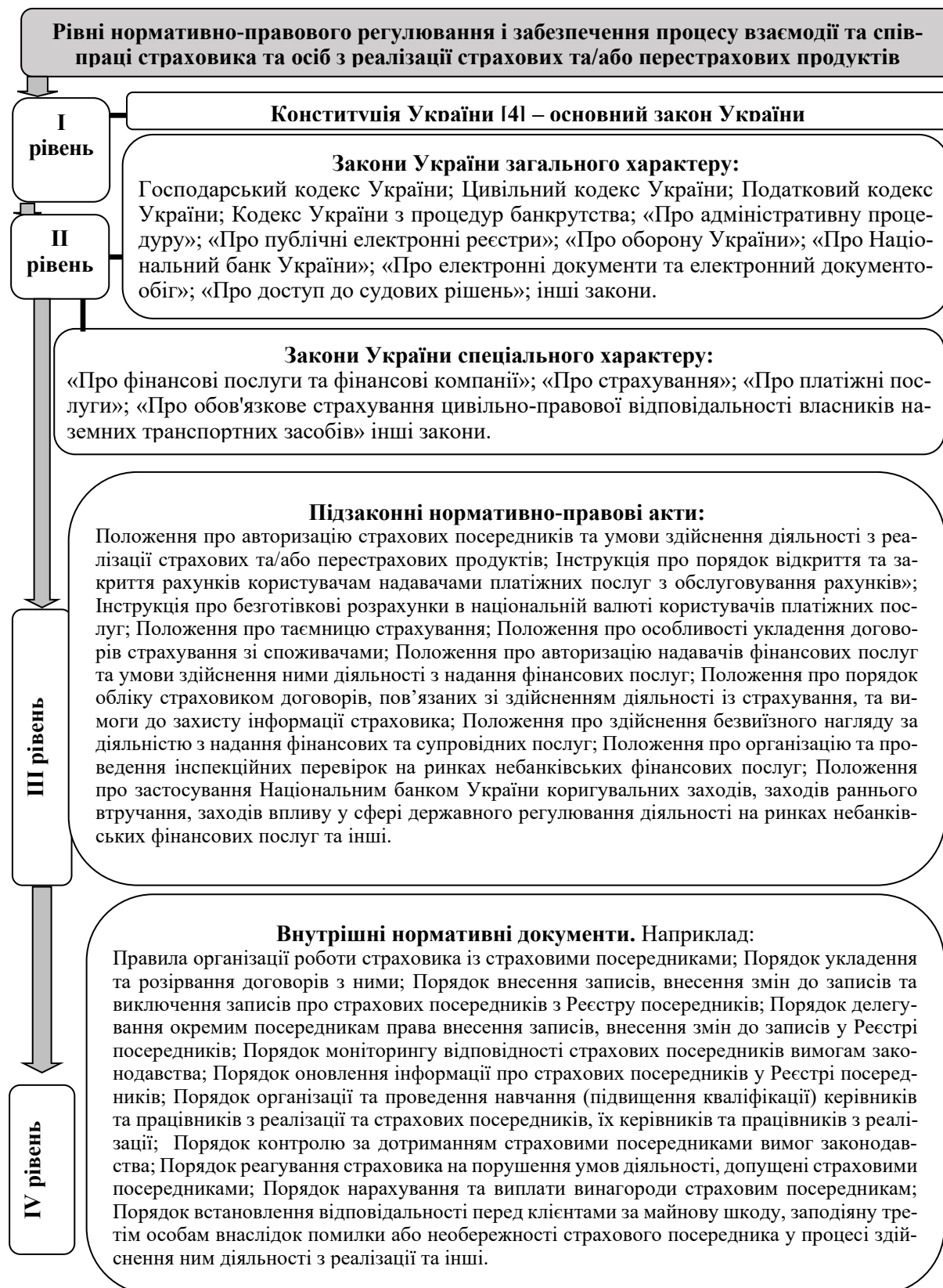


Рис. 1. Рівні нормативно-правового регулювання (забезпечення) процесу взаємодії (співпраці) страховика та осіб з реалізації страхових та/або перестрахових продуктів

Джерело: власна розробка авторів з урахуванням вимог [2; 7; 8].

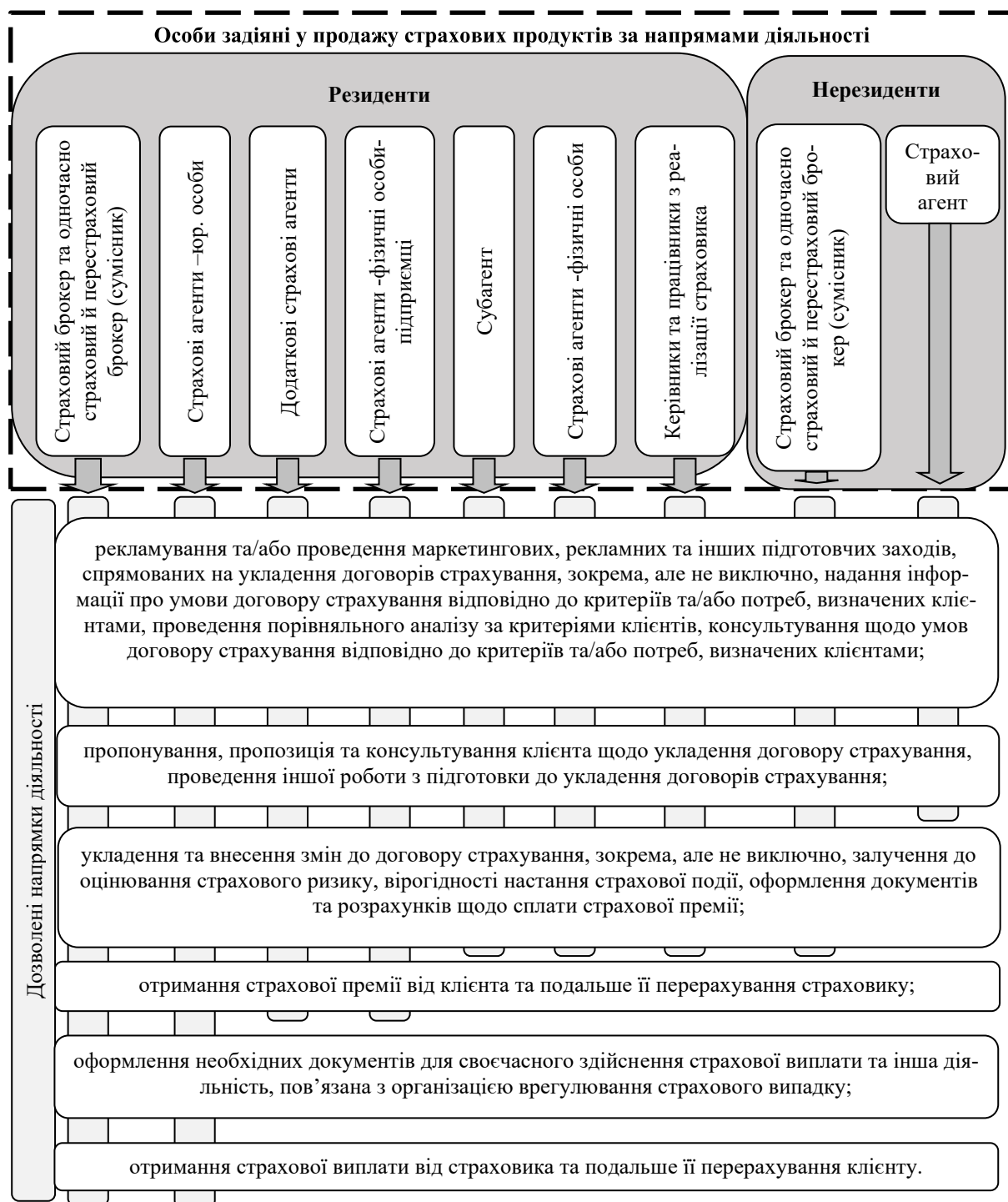


Рис. 2. Класифікація осіб, які мають право на діяльність (виконання трудових обов'язків, функцій) з реалізації страхових продуктів за напрямками діяльності

Джерело: власна розробка авторів з урахуванням вимог [2; 8].

У процесі розроблення класифікацій осіб, задіяних у реалізації страхових та/або перестрахових продуктів (рис. 3), усі класифікаційні ознаки були поділені на основні та другорядні. Так, на нашу думку, до основних класифікаційних ознак належать:

- 1) вид продукту, який підлягає реалізації – страховий чи перестраховий;
- 2) напрями діяльності, відповідних осіб, дозволені ст. 71 Закону України «Про страхування» за видами відповідних продуктів;
- 3) країну реєстрації страхового посередника – резидент чи нерезидент.

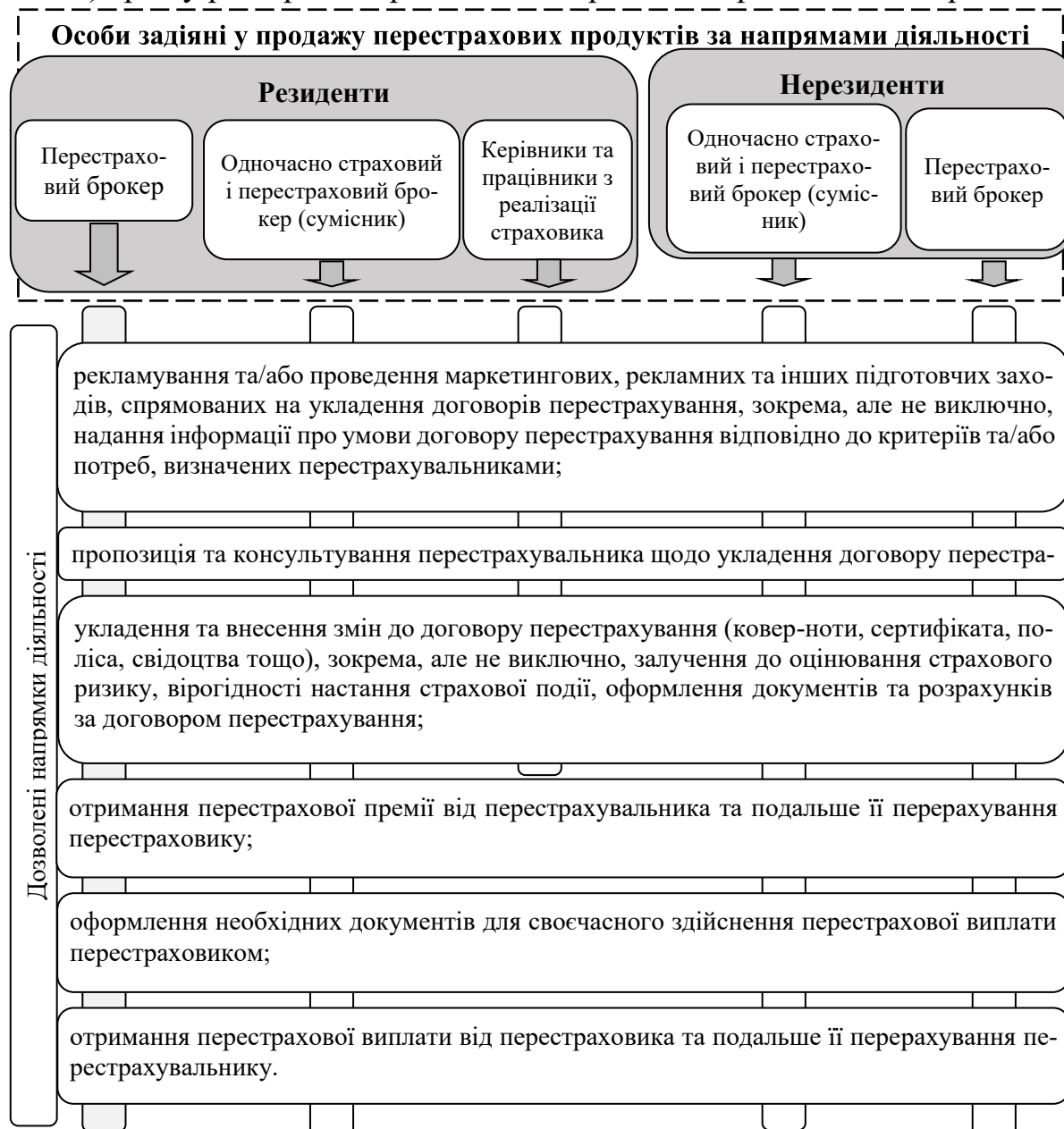


Рис. 3. Класифікація осіб, які мають право на діяльність (виконання трудових обов'язків, функцій) з реалізації перестрахових продуктів, за напрямами діяльності

Джерело: власна розробка авторів з урахуванням вимог [2; 8].

Водночас до другорядних слід включати такі ознаки (табл. 1) щодо: сутності відносин; щодо необхідності авторизації; типу (способу) авторизації; організаційно-правової форми посередника; можливості сумісництва посе-

редницької діяльності; щодо того, від чийого ім'я та в чийх інтересах працюють посередники; договірних відносин; основного виду діяльності посередника; необхідності страхування відповідальності посередника; обмежень за класами страхування; необхідності відкриття спеціального поточного рахунку; можливості отримувати страхові премії; сплати страхових виплат; джерела винагороди; території дії повноважень.

Таблиця 1

Класифікація осіб, задіяних у реалізації страхових та/або перестрахових продуктів

Типова ознака	Види	Примітка (приклади, пояснення)
1	2	3
Щодо відносин:	- трудові	керівники з реалізації; працівники з реалізації;
	- за договором	страховий агент, додатковий страховий агент, субагент, страховий брокер, перестраховий брокер
Щодо авторизації:	- підлягають авторизації	страхові брокери; перестрахові брокери; страховик, який є страховим агентом для іншого страховика; додаткові страхові агенти; страхові агенти; субагенти; працівники з реалізації та керівники з реалізації страховиків, страхових посередників - юридичних осіб, представництв страхових та/або перестрахових брокерів-нерезидентів та страхових посередників - фізичних осіб-підприємців, що мають найманих працівників, включаючи керівників відокремлених підрозділів.
	- не підлягають авторизації	діяльність фізичних осіб, фізичних осіб - підприємців та юридичних осіб з реалізації страхових продуктів, передбачена пунктом 3 частини другої статті 2 Закону «Про страхування»; діяльність на ринку страхування міжнародних, міжурядових організацій і т.д.
Щодо типу авторизації	- реєстр посередників	страховий брокер, страховий агент, субагент, перестраховий брокер, додатковий страховий агент
	- перелік працівників з реалізації	керівники та працівники з реалізації страховика або страхового посередника;
	- перелік нерезидентів	страхові та/або перестрахові брокери-нерезиденти та страхові агенти-нерезиденти
Організаційно-правова форма	- фізична особа	керівники та працівники з реалізації страховика або страхового посередника; страховий агент; субагент;
	- фізична особа-підприємець	страховий агент; субагент; додатковий страховий агент; страховий брокер;
	- юридична особа	страховий агент; субагент; додатковий страховий агент; страховий брокер (представництво страхового брокера – нерезидента); перестраховий брокер (представництво перестрахового брокера – нерезидента)

Продовження табл. 1

1	2	3
Щодо можливості сумісництва посередництва	- дозволено	дозволяється суміщення діяльності страхового та перестрахового брокера однією юрсобою, представництвом;
	- не дозволено	страховий агент не може бути додатковим страхувальником.
Від чийого ім'я працюють:	- від свого	страховий та/або перестраховий брокер та його керівники та працівники з реалізації
	- від імені страховика	страховий агент; субагент; додатковий страховий агент; керівники та працівники з реалізації страховика або страхового посередника (крім керівників та працівників з реалізації страхового та/або перестрахового брокера)
Чий інтереси представляють:	- клієнта	страховий та/або перестраховий брокер та його керівники та працівники з реалізації
	- страховика	страховий агент; субагент; додатковий страховий агент; керівники та працівники з реалізації страховика або страхового посередника (крім керівників та працівників з реалізації страхового та/або перестрахового брокера).
За основним видом діяльності	- реалізація страхових продуктів	страховий агент; субагент; страховий та/або перестраховий брокер; керівники та працівники з реалізації страховика або страхового посередника (крім додаткового страхового агента)
	- інша господарська діяльність	додатковий страховий агент (банк; туроператор; торгова мережа, автосалон і т.д.); особа, відповідальна за діяльність з реалізації додаткового страхового агента.
Щодо договірних відносин	- зі страховиком	страховий агент; додатковий страховий агент;
	- з клієнтом	страховий та/або перестраховий брокер;
	- зі страховим агентом	субагент.
Щодо необхідності страхування відповідальності посередника	- обов'язково	Страховий агент - фізична особа - підприємець, страховий агент - юридична особа, страховий брокер та перестраховий брокер, які отримують страхові та/або перестрахові премії та страхові та/або перестрахові виплати
	- не обов'язково	страховий агент - фізична особа, додатковий страховий агент, субагент; страховий агент - фізична особа - підприємець, страховий агент - юридична особа, страховий брокер та перестраховий брокер, які не отримують страхові та/або перестрахові премії та страхові та/або перестрахові виплати.

Закінчення табл. 1

1	2	3
Щодо обмежень за класами страхування:	- без обмежень	страховий брокер, страховий агент, субагент і т. ін.
	- з обмеженнями	Наприклад: додатковий страховий агент, який продає страхові продукти, що передбачають страхування за класами страхування 10-13, 19-23 (крім випадків, якщо такі страхові продукти є доповненням до товарів або послуг, що реалізуються такою особою в межах здійснення основного виду її господарської діяльності)
Щодо необхідності відкриття спеціального поточного рахунку	- потребує відкриття	страховий агент - фізична особа - підприємець, страховий агент - юридична особа, страховий брокер та перестраховий брокер, які отримують страхові та/або перестрахові премії та страхові та/або перестрахові виплати
	- не потребує відкриття	страховий агент - фізична особа, додатковий страховий агент, субагент; страховий агент - фізична особа - підприємець, страховий агент - юридична особа, страховий брокер та перестраховий брокер, які не отримують страхові та/або перестрахові премії та страхові та/або перестрахові виплати.
Щодо можливості отримувати страхові премії	- мають право	страховий агент - фізична особа - підприємець, страховий агент - юридична особа, страховий брокер та перестраховий брокер, які мають таке право, якщо це визначено договором та за умови наявності поточного рахунку зі спеціальним режимом використання і договору страхування відповідальності такого страхового посередника
	- не мають права	страховий агент - фізична особа, додатковий страховий агент, субагент; страховий та/або перестраховий брокер-нерезидент; страховий агент-нерезидент; страховий агент - фізична особа - підприємець, страховий агент - юридична особа, страховий брокер та перестраховий брокер, яким не дозволено договором отримувати страхові премії, або не мають поточного рахунку зі спеціальним режимом використання та/або договору страхування відповідальності такого страхового посередника; керівники та працівники з реалізації.
Щодо сплати страхових виплат	- мають право	страхові та/або перестрахові брокери;
	- не мають права	всі інші страхові посередники, керівники та працівники з реалізації.
За джерелом винагороди:	- від страховика	Всі види страхових посередників
	- від клієнта	страхові брокери; перестрахові брокери; страхові (перестрахові) брокери (одночасно)
Щодо території дії повноважень:	- окремий регіон України	Всі види страхових посередників.
	- Україна	
	- Україна та закордоння	

Джерело: власна розробка авторів з урахуванням вимог [2; 8].

Основні показники діяльності осіб, задіяних у продажу страхових (перестрахових) продуктів, у 2024 році наведено в табл. 2 та 3.

Таблиця 2

Основні показники діяльності осіб з продажу страхових (перестрахових) продуктів у 2024 р. за класами іншими, ніж страхування життя

Показники	I кв	II кв	III кв	IV кв	Всього за рік
1	2	3	4	5	6
Страхові (перестрахові) премії, тис. грн, у т. ч.:	10156531	11055675	14096282	13282371	48590859
агентська мережа (фізичні, ФОП та юридичні особи)	5860241	6319716	8001625	7745781	27927362
інший страховик	52954	47367	86261	45398	231980
прямі продажі страховика	1671938	1431477	2213775	1681021	6998210
банк (у т. ч. банк. агрегатор)	1333211	1635982	1889921	1879362	6738475
туроператор, туристичне агентство	18260	33021	56172	18915	126368
торгова мережа	80179	37424	38850	37055	193507
автосалон	256328	360718	403195	392698	1412939
онлайн агрегатори	341740	526398	747932	676703	2292774
заклад охорони здоров'я	799	642	693	1010	3144
страховий/перестраховий брокер	540880	662931	657858	804430	2666100
Питома вага страхових (перестрахових) премій, %, у т. ч.:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
агентська мережа	57,70	57,16	56,76	58,32	57,47
інший страховик	0,52	0,43	0,61	0,34	0,48
прямі продажі страховика	16,46	12,95	15,70	12,66	14,40
банк (у т. ч. банк. агрегатор)	13,13	14,80	13,41	14,15	13,87
туроператор, туристичне агентство	0,18	0,30	0,40	0,14	0,26
торгова мережа	0,79	0,34	0,28	0,28	0,40
автосалон	2,52	3,26	2,86	2,96	2,91
онлайн агрегатори	3,36	4,76	5,31	5,09	4,72
заклад охорони здоров'я	0,01	0,01	0,00	0,01	0,01
страховий/перестраховий брокер	5,33	6,00	4,67	6,06	5,49
Питома вага страхових (перестрахових) премій, що повертаються страхувальникам (перестрахувальникам), %	2,89	2,47	2,35	2,56	2,55
Комісійна винагорода страхових посередників, тис. грн	2909382	2151446	2923417	3093372	11077617
Середня комісійна винагорода на одну грн залучених страхових (перестрахових) премій	0,29	0,19	0,21	0,23	0,23
Середній розмір страхових (перестрахових) премій на один договір, грн	1069	1392	272	604	532

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6
агентська мережа	1768	1880	167	445	388
інший страховик	4203	2893	2553	1633	2567
прямі продажі страховика	2871	2895	4500	8144	3936
банк (у т. ч. банківс. агрегатор)	265	469	664	504	447
туроператор, туристичне агентство	678	741	1344	306	723
торгова мережа	632	813	786	847	728
автосалон	18982	22017	24085	25165	22702
онлайн агрегатори	1212	1256	1637	1894	1513
заклад охорони здоров'я	19366	0	0	786	2404
страховий/перестраховий брокер	15988	48317	20710	32351	25618

Джерело: складено та розраховано авторами за даними [6].

Таблиця 3

Основні показники діяльності осіб з продажу страхових (перестрахових) продуктів у 2024 р. за класами страхування життя

Показники	I кв	II кв	III кв	IV кв	Всього за рік
1	2	3	4	5	6
Страхові (перестрахові) премії, тис. грн, у т. ч.:	1331863	1299313	1424891	1668893	5724959
агентська мережа (фізичні, ФОП та юридичні особи)	1010350	998675	1098095	1371110	4478230
інший страховик	24	44	-20	24	72
прямі продажі страховика	31396	30121	48754	29596	139867
банк (у т. ч. банк. агрегатор)	241174	222730	222262	223083	909250
онлайн агрегатори	829	1116	1243	1511	4699
страховий/перестраховий брокер	48090	46627	54557	43567	192841
Питома вага страхових (перестрахових) премій, %, у т. ч.:	100	100	100	100	100
агентська мережа	75,86	76,86	77,07	82,16	78,22
інший страховик	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
прямі продажі страховика	2,36	2,32	3,42	1,77	2,44
банк (у т.ч. банк. агрегатор)	18,11	17,14	15,60	13,37	15,88
онлайн агрегатори	0,06	0,09	0,09	0,09	0,08
страховий/перестраховий брокер	3,61	3,59	3,83	2,61	3,37
Страхові (перестрахові) премії, тис. грн, в т. ч. :	1331863	1299313	1424891	1668893	5724959
одноразові страхові (перестрахові) премії, які почали діяти у звітному періоді, тис. грн	110043	111490	100628	89505	411666
Періодичні страхові (перестрахові) премії, які почали діяти у звітному періоді, тис. грн	230360	229524	263203	263968	987055
Одноразові страхові (перестрахові) премії, які почали діяти в попередніх звітних періодах, тис. грн	5095	269	609	-491	5482

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5	6
Періодичні страхові (перестрахові) премії, які почали діяти в попередніх звітних періодах, тис. грн	986366	958030	1060451	1315910	4320757
Питома вага страхових (перестрахових) премій, що повертаються страхувальникам (перестраховувальникам), %	0,006	0,001	0,004	0,005	0,004
Комісійна винагорода страхових посередників, тис. грн	384903	361659	348945	428976	1524483
Середня комісійна винагорода на одну грн залучених страхових (перестрахових) премій, грн	0,29	0,28	0,24	0,26	0,27
Середній розмір страхових (перестрахових) премій на один договір, що почав діяти у звітному періоді, грн	1100,69	1377,89	1987,65	2084,43	1538,11
Середній розмір страхових (перестрахових) премій на один договір, що почали діяти у попередніх звітних періодах, грн	483,50	524,28	567,32	775,00	775,00

Джерело: складено та розраховано авторами за даними [6].

Аналіз поточного стану взаємодії страховиків з особами, які можуть бути задіяні у реалізації страхових та/або перестрахових продуктів, згідно з наведеними нами даними в таблиці 2 та 3 дає можливість зробити такі висновки:

1) поточний стану взаємодії страховиків з особами, які можуть бути задіяні в реалізації страхових та/або перестрахових продуктів, вказує на значну залежність страховиків від таких осіб, адже прямі продажі страхових (перестрахових) продуктів страховиків становлять лише 14,4 % у страховиків за класами страхування, іншими ніж страхування життя та лише 2,44 % у страховиків за класами страхування життя;

2) значна залежність проявляється у значному відтоці грошових коштів, акумульованих страховиком у вигляді страхових (перестрахових) премій, на користь осіб, задіяних у реалізації страхових та/або перестрахових продуктів, як комісійна винагорода, а саме: середня комісійна винагорода на одну гривню залучених страхових (перестрахових) премій становить 0,23 грн (або 23 % від отриманих страхових (перестрахових) премій) у страховиків за класами страхування, іншими ніж страхування життя та 0,27 грн у страховиків за класами страхування життя;

3) мережа осіб, які можуть бути задіяні в реалізації страхових та/або перестрахових продуктів, є ширшою у страховиків за класами страхування, іншими ніж страхування життя (включає: агентську мережу; інших страховиків; банки та їхні агрегатори; туроператорів, туристичні агентства; торгові мережі; автосалони; онлайн-агрегатори; заклади охорони здоров'я; страхових та або перестрахових брокерів), у той час як мережа осіб, задіяних у реалізації страхових та/або перестрахових продуктів страховиків, за класами страхування

життя включає лише співпрацю останніх з її агентами; іншими страховиками; банками; онлайн-агрегаторами та страховими (перестраховими) брокерами, що частково також пов'язано зі специфікою таких класів страхування;

4) попри значний розмір комісійної винагороди, середній розмір залучених особами, задіяних у реалізації страхових та/або перестрахових продуктів страховиків, страхових (перестрахових) премій на один договір є дуже низьким і коливається у проміжку від 532 грн у страховиків за класами страхування, іншими ніж страхування життя, до 1538 грн на договір у страховиків за класами страхування життя, що, звісно, насамперед пов'язано з проблемами щодо платоспроможності в наявних та потенційних клієнтів страховиків, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації, викликаній військовою агресією;

5) вищенаведене вказує на необхідності розроблення страховиком системи, способів накопичення, узагальнення та аналізу ефективності взаємодії страховиків з особами, задіяними в реалізації їхніх продуктів у розрізі окремо взятих осіб та класів страхування, для оптимізації таких витрат з огляду на їхню економічну доцільність.

Висновки і пропозиції. У результаті проведеного дослідження виявлено, що питання сутності, класифікації осіб, які можуть бути задіяні в реалізації страхових та/або перестрахових продуктів та нормативно-правового забезпечення процесу взаємодії страховиків з ними, як одного з факторів розвитку страхового ринку України, з урахуванням набуття чинності з 1 січня 2024 року нового Закону України «Про страхування» та інших нових нормативно-правових актів, розроблених Національним банком України (регулятором) та іншими органами влади, є маловивченими та потребують подальшого всебічного дослідження.

Систематизація нормативно-правових актів, що регулюють загальні та спеціалізовані питання у сфері діяльності осіб, які мають право займатись реалізацією страхових (перестрахових) продуктів, дозволила виділити чотири їх рівні, впорядкувавши відповідні нормативні документи для якомога повнішого застосування їхніх положень, у тому числі в роботі запропоновано приблизний перелік внутрішніх нормативних документів страховика, які будуть мати значний вплив на процес становлення та функціонування раціональної, внутрішньорегламентованої, контрольованої, економічно доцільної та ефективної системи його подальшої взаємодії із зазначеними особами.

Критичний огляд нормативно-правового регулювання і забезпечення процесу взаємодії страховика з особами, які мають право займатись реалізацією страхових (перестрахових) продуктів, дав змогу розробити: класифікацію осіб, які мають право на діяльність (виконання трудових обов'язків, функцій) з реалізації страхових продуктів за напрямками діяльності (рис. 2); класифікацію осіб, які мають право на діяльність (виконання трудових обов'язків, функцій) з реалізації перестрахових продуктів, за напрямками діяльності; класифікацію осіб, задіяних у реалізації страхових та/або перестрахових продуктів, за іншими ознаками (табл. 1).

Запропоновані нами в роботі класифікації осіб, задіяних у реалізації страхових та/або перестрахових продуктів, дозволять чіткіше визначити сутність поняття кожної з таких осіб та відповідно буде базовим підґрунтям для створення передумов організації страховиком раціональної, внутрішньорегламентованої, контрольованої, економічно доцільної та ефективної системи його подальшої взаємодії із зазначеними особами, як одного з визначних факторів у забезпеченні збільшення надходжень страховика (зростання його доходів), як наслідок його фінансової стійкості, надійності та сталого розвитку.

У роботі здійснено аналіз поточного стану взаємодії страховиків з особами, які можуть бути задіяні реалізації страхових та/або перестрахових продуктів та розраховано показники, які можуть бути використані в процесі визначення економічної доцільності та ефективності такої взаємодії та обґрунтовано, що страховикам необхідно обов'язково розробити систему накопичення, узагальнення та аналізу ефективності їх взаємодії з особами, задіяними в реалізації їхніх продуктів у розрізі окремо взятих осіб та класів страхування, з метою оптимізації таких витрат та загалом максимізації прибутку.

Наведені в роботі пропозиції та узагальнення можуть слугувати підґрунтям для розробки внутрішніх нормативних документів страховика щодо взаємодії страховиків з особами, які можуть бути задіяні в реалізації страхових та/або перестрахових продуктів як з теоретичного, так і практичного погляду.

Список використаних джерел

1. Балицька М. В. Роль прямих страхових посередників у системі реалізації страхових послуг [Електронний ресурс] / М. В. Балицька, Д. Л. Бондарчук // Економіка та суспільство. – 2022. – № 37. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1225>.
2. Про страхування [Електронний ресурс] : Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>.
3. Клапків Ю. М. Конфлікт інтересів у діяльності страхових посередників / Ю. М. Клапків // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». – 2017. – Випуск 2(8). – С. 171-176.
4. Конституція України від 28.06.1996 №254к/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
5. Кудрявська Н. В. Фінансово-економічні та правові основи діяльності страхових посередників / Н. В. Кудрявська // Економіка та держава. – 2016. – № 12. – С. 86-89.
6. Показники діяльності страхових компаній [Електронний ресурс] // Сайт Національного банку України. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/files/stat/Insurance_companies.zip.
7. Положення про авторизацію надавачів фінансових послуг та умови здійснення ними діяльності з надання фінансових послуг [Електронний ресурс] : Постанова Національного банку України від 29.12.2023 № 199. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0199500-23/conv#n335>.
8. Положення про авторизацію страхових посередників та умови здійснення діяльності з реалізації страхових та/або перестрахових продуктів [Електронний ресурс] : Постанова Національного банку України від 03 січня 2025 року № 2. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0002500-25#Text>.

9. Пікус Р. В. Перспективні форми розвитку страхового посередництва в Україні / Р. В. Пікус // Фінансові інструменти сталого розвитку економіки: матер. 6-ї Міжнар. наук.-практ. конференції (Чернівці, 18 квітня 2024 р.). – Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. – С. 197-199.

10. Чвертко Л. А. Правові та практичні аспекти діяльності страхових посередників у системі продажів страхових послуг в Україні / Л. А. Чвертко, Т. О. Корнієнко, О. А. Вінницька // Економічні горизонти. – 2018. – № 3(6). – С. 86-94.

References

1. Balytska, M. V., & Bondarchuk, D. L. (2022). Rol priamykh strakhovykh poserednykiv u systemi realizatsii strakhovykh posluh [The role of direct insurance intermediaries in the system of insurance services]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 37. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1225>.

2. Pro strakhuvannia [On Insurance], Law of Ukraine № 1909-IX (dated 18.11.2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>.

3. Klapkiv, Yu.M. (2017). Konflikt interesiv u diialnosti strakhovykh poserednykiv [Conflict of interests in the activities of insurance intermediaries]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Ekonomika» – Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economy"*, 2(8), 171-176.

4. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine] vid 28.06.1996 № 254k/96-VR. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

5. Kudriavska, N. V. (2016). Finansovo-ekonomichni ta pravovi osnovy diialnosti strakhovykh poserednykiv [Financial, economic and legal bases of insurance intermediaries' activities]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 12, 86-89.

6. Pokaznyky diialnosti strakhovykh kompanii [Indicators of insurance companies' activities]. Sait Natsionalnoho banku Ukrainy. https://bank.gov.ua/files/stat/Insurance_companies.zip.

7. Polozhennia pro avtoryzatsiiu nadavachiv finansovykh posluh ta umovy zdiisnennia nymy diialnosti z nadannia finansovykh posluh [Regulations on the authorization of financial service providers and the conditions for their activities in the provision of financial services], Postanova Natsionalnoho banku Ukrainy vid 29.12.2023 № 199. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0199500-23/conv#n335>.

8. Polozhennia pro avtoryzatsiiu strakhovykh poserednykiv ta umovy zdiisnennia diialnosti z realizatsii strakhovykh ta/abo perestrakhovykh produktiv [Regulations on the authorization of insurance intermediaries and the conditions for carrying out activities in the sale of insurance and/or reinsurance products], Postanova Natsionalnoho banku Ukrainy vid 03 sichnia 2025 roku № 2. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0002500-25#Text>.

9. Pikus, R.V. (2024). Perspektyvni formy rozvytku strakhovoho poserednytstva v Ukraini [Promising forms of development of insurance mediation in Ukraine]. *Finansovi instrumenty staloho rozvytku ekonomiky: 6-a Mizhnar. nauk.-prakt. konferentsiia – Financial instruments of sustainable economic development: the 6th International Scientific and Practical Conference* (pp. 197-199). Chernivets. nats. un-t im. Yu. Fedkovycha.

10. Chvertko, L. A., Korniienko, T. O., Vinnytska O. A. (2018) Pravovi ta praktychni aspekty diialnosti strakhovykh poserednykiv u systemi prodazhiv strakhovykh posluh v Ukraini [Legal and practical aspects of the activities of insurance intermediaries in the system of insurance services sales in Ukraine]. *Ekonomichni horyzonty – Economic Horizons*, 3(6), 86-94.

Отримано 04.06.2025

UDC 368.032.2:336.76:34

Maksym Zabashtanskyi

Doctor of Economics, Professor,

Director of the Educational-Scientific Institute Environmental Management and Humanities,
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)**E-mail:** mazani@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-9417-0163>**ResearcherID:** [G-6145-2014](https://orcid.org/0000-0001-9417-0163). Scopus Author ID: [35759916900](https://orcid.org/0000-0001-9417-0163)**Oleksandr Sydorenko**

PhD of Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics, Accounting and Taxation

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: aleksalekseev@stu.cn.ua **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5478-0688>**ResearcherID:** [F-2724-2016](https://orcid.org/0000-0001-5478-0688)**Maksym Ruban**

a third (scientific) level higher education recipient

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: rubanmaksim4252@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0009-0004-1120-0347>**FINANCIAL, ECONOMIC AND LEGAL ASPECTS
OF THE FUNCTIONING OF INSURANCE INTERMEDIARIES
IN THE SYSTEM OF PROVISION OF INSURANCE SERVICES**

The article, based on a critical review of current regulatory acts (the Laws of Ukraine “On Financial Services and Financial Companies” and “On Insurance”; subordinate regulatory legal acts: “Regulations on the Authorization of Insurance Intermediaries and the Conditions for Carrying Out Activities in the Sale of Insurance and/or Reinsurance Products”; “Regulations on the Authorization of Financial Service Providers and the Conditions for Carrying Out Activities in the Provision of Financial Services”), systematizes the regulatory legal framework that regulates general and special issues in the field of interaction between the insurer and persons who have the right to carry out the sale of insurance (reinsurance) products, with special attention paid to the issue of internal regulatory (methodological) support for such interaction. The work proposes an approximate list of the insurer’s internal regulatory documents that will have a significant impact on the process of formation and functioning of a rational, internally regulated, controlled, economically feasible and effective system of its further interaction with the specified persons.

A classification of persons who have the right to engage in activities (performance of labor duties, functions) in the sale of insurance (reinsurance) products was made by their types, country of registration, areas of activity and other equally important characteristics.

An analysis of the current state of interaction between insurers and persons who may be involved in the sale of insurance and/or reinsurance products was made.

The leading role of regulatory and legal support in the process of building financial relations of insurance intermediaries and ensuring the effectiveness of their financial and economic activities is emphasized.

Keywords: financial relations; financial and economic aspects; regulatory and legal support; insurer; insurance intermediary; insurance services; insurance agent; insurance broker; reinsurance broker; sales managers; sales employees; insurance market; analysis; efficiency; insurance services.

Fig.: 3. Table: 3. References: 10.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-302-311](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-302-311)

УДК 336.717.061:005.334(100+477)

JEL Classification: G21; G28; G32; E58

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: [H-4614-2016](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@uk.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)

РОЛЬ, ФУНКЦІЇ ТА ПРИНЦИПИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ НА ФОНДОВОМУ РИНКУ: ЗАРУБІЖНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД

У статті здійснено аналіз ролі, функцій та принципів функціонування банків на фондовому ринку. Розглянуто світовий досвід діяльності провідних банків у цій сфері та проведено порівняння з особливостями участі українських банків на вітчизняному ринку капіталів. Обґрунтовано напрями подальшого розвитку інвестиційно-банківських послуг в Україні. Наукова новизна дослідження полягає в систематизації зарубіжного досвіду участі банків у фондовому ринку та в обґрунтуванні напрямів адаптації цих практик до умов українського фінансового ринку. Запропоновано структурний підхід до розширення функціональної ролі банків у національному ринку капіталів з урахуванням поточних інституційних і регуляторних обмежень. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання систематизованого світового досвіду для розроблення стратегії розширення ролі банків у національному фондовому ринку. Запропоновані напрями розвитку інвестиційно-банківських послуг можуть бути використані банківськими установами, органами регуляторної політики та професійними учасниками ринку капіталів для підвищення ефективності функціонування українського фінансового ринку

Ключові слова: банк; інвестиційний банкінг; фондовий ринок; ОВДП; корпоративні облигації.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 20.

Постановка проблеми. Фондовий ринок відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості та динамічного розвитку фінансової системи, виступаючи механізмом ефективного перерозподілу капіталу між заощадниками та інвесторами. У цьому процесі банки є ключовими учасниками ринку, що здійснюють широкий спектр фінансових послуг, які сприяють підвищенню ліквідності, стабільності та інвестиційної привабливості ринку капіталів.

В умовах трансформації глобальної фінансової архітектури та зростаючої ролі регуляторних стандартів, діяльність банків на фондовому ринку набуває нових форм і змісту. Водночас український фондовий ринок, попри наявні виклики, демонструє тенденції до інтеграції з міжнародними практиками. Це актуалізує потребу в осмисленні ролі, функцій та принципів функціонування банків у контексті забезпечення стабільного розвитку ринку капіталів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розглядаючи питання визначення ролі банків на фондовому ринку слід звернути увагу на наукові доробки зарубіжних учених.

У світовій науковій літературі проблема ролі банків у розвитку фондових ринків досліджується доволі активно, особливо в контексті післякризового відновлення фінансових систем та змін регуляторних вимог. Значний внесок у теоретичне обґрунтування взаємодії банківського сектору та ринку капіталів зробили праці таких авторів, як А. Деміргюч-Кунт і Р. Левін (Demirgüç-Kunt, Levine), які доводять важливість банків як фінансових посередників для забезпечення ефективного функціонування ринку капіталів [1].

Дослідження М. Бойда і Б. Прескотта (Boyd, Prescott) висвітлюють роль банків у зниженні інформаційної асиметрії та підвищенні ліквідності фінансових ринків [2]. Науковий доробок Дж. Стигліца (Stiglitz) аналізує вплив банківських інновацій та регуляторних змін на структуру фондових ринків [3].

Також зарубіжна наукова спільнота акцентує увагу на дослідженні проблеми впливу державних облігацій на ризик ліквідності та прибутковості банків, а саме це праці С. Классенса та співавторів (Claessens, Klingebiel, Schmukler) [4]; Д. Гро (Gros) [5]; Ж. Тейшейри та співавторів (Teixeira, Vieira, Ferreira) [6].

Практичні аспекти функціонування банків на фондових ринках США висвітлюються в дослідженнях компаній Goldman Sachs, JPMorgan Chase, а також у роботах аналітичних центрів McKinsey & Co., BIS Working Papers, які підкреслюють зростання ролі інвестиційного банкінгу в загальному бізнес-профілі банків.

Таким чином, зарубіжна наукова та аналітична література формує широкий теоретичний і практичний базис для вивчення функціональної ролі банків на фондових ринках, що створює передумови для адаптації найкращих практик у національному фінансовому середовищі України.

Серед вітчизняних науковців слід сконцентрувати увагу на наукових працях Л. Жердецької [7], В. Рудевської та співавторів [8], Ю. Боцмана [9], С. Черкасової [10], Ю. Боцмана [11], А. Буряченко та багатьох інших.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте в сучасних умовах розвитку глобального фінансового ринку банки відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування фондового ринку, як через здійснення класичних банківських операцій, так і через розвиток інвестиційно-банківських послуг. Для України, де ринок капіталів перебуває на етапі становлення, вивчення зарубіжного досвіду участі банків у фондових ринках має важливе значення для формування стратегії розвитку національної фінансової системи. Актуальність проблеми зростає в контексті необхідності підвищення фінансової стійкості банків та розширення спектра їхньої діяльності на фондовому ринку в умовах економічної нестабільності та структурної трансформації фінансового сектору.

Мета статті є визначення ролі, функцій та принципів участі банків у фондовому ринку на основі світового та українського досвіду, а також обґрунтування перспектив розвитку інвестиційно-банківських послуг в Україні.

Виклад основного матеріалу. Незважаючи на політичні, економічні та соціальні негаразди в Україні, банки залишаються головними гравцями на фондовому ринку. Тому слід сформувані рольові ознаки, функції та принципи інвестиційної діяльності банків на фондовому ринку (рис. 1).

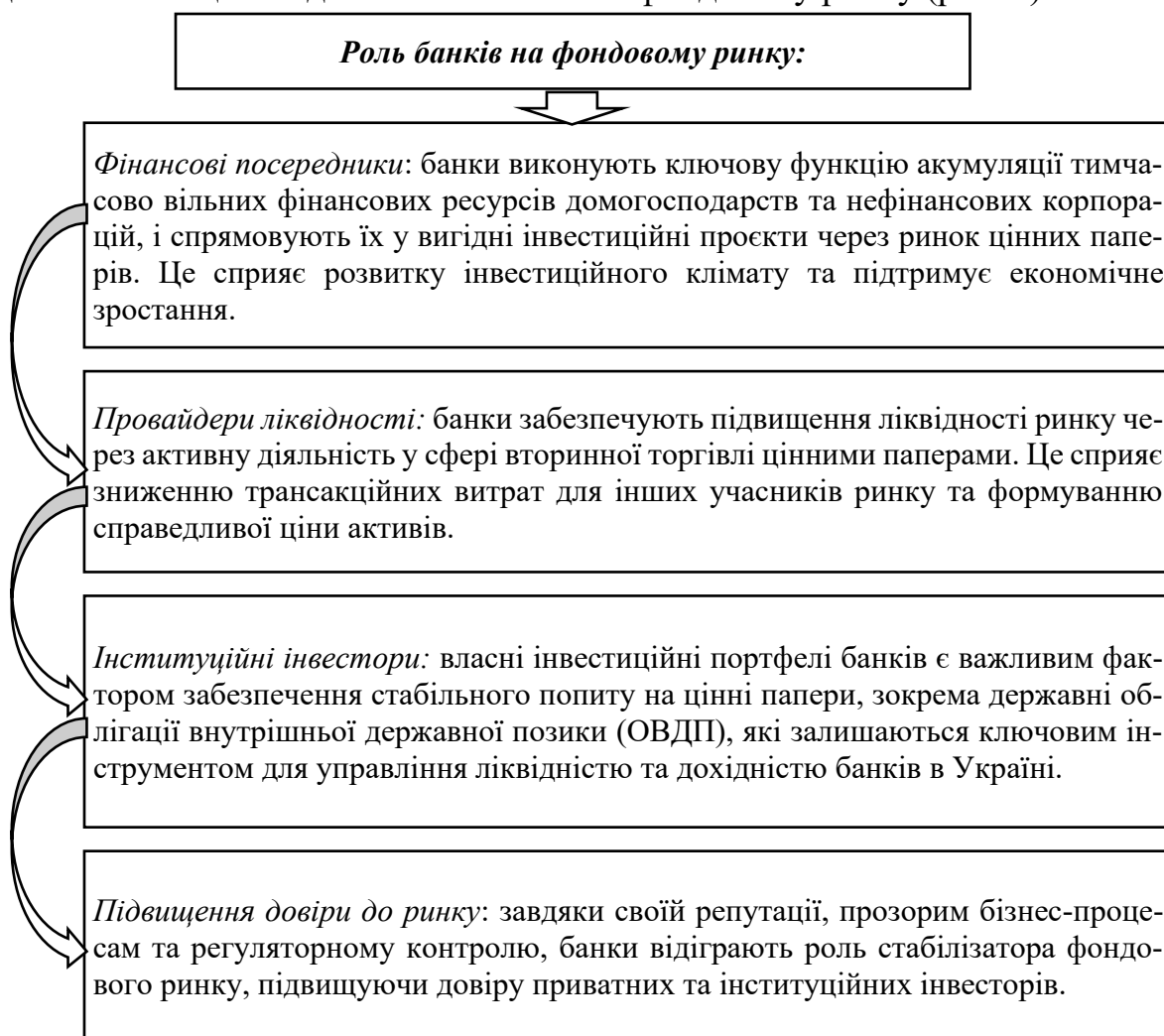


Рис. 1. Визначення ролі банків на фондовому ринку

Джерело: складено авторками за матеріалами [13; 14].

Банківські інституції на фондовому ринку виконують такі функції [9; 12; 15]:

– **Емісійна діяльність.** Банки виконують функції андерайтера при організації первинних розміщень цінних паперів (ІРО) як корпоративних, так і муніципальних емітентів. У світовій практиці великі інвестиційні банки (наприклад, JPMorgan Chase, Goldman Sachs) мають провідні позиції у сфері емісійного бізнесу. В Україні цей напрямок поступово розвивається, хоча основний акцент наразі зосереджено на розміщенні ОВДП.

– **Брокерська та дилерська діяльність.** Банки, які мають відповідні ліцензії Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), здійснюють брокерські послуги для клієнтів – як корпоративного бізнесу, так і домогосподарств. Вони також можуть виступати дилерами, купуючи та продаючи цінні папери за власний рахунок.

– **Депозитарна діяльність та розрахунково-клірингова діяльність.** Через дочірні компанії або у співпраці з Центральним депозитарієм цінних паперів банки надають послуги з обліку прав власності на цінні папери та організують їх обіг.

– **Управління активами.** Банківські групи активно створюють компанії з управління активами (КУА), які здійснюють управління пайовими та корпоративними інвестиційними фондами. Це забезпечує розвиток інструментів колективного інвестування в Україні.

– **Консультаційні послуги.** Банки пропонують своїм клієнтам комплексні послуги з фінансового консалтингу, структурування угод, управління ризиками та формування інвестиційних портфелів.

Реалізація функцій, які виконують банки на фондовому ринку відбувається за рахунок дотримання основних принципів, а саме:

– **Дотримання законодавства та регуляторних вимог.** Діяльність банків на фондовому ринку регулюється низкою нормативно-правових актів, зокрема Законом України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», вимогами НКЦПФР, Національного банку України (НБУ), а також міжнародними стандартами, зокрема MiFID II (у випадку інтеграції з європейськими ринками) [16-19].

– **Прозорість та відкритість.** Банки зобов'язані розкривати релевантну інформацію щодо своєї діяльності на фондовому ринку відповідно до вимог регуляторів та принципів доброчесної ринкової практики [11].

– **Захист прав інвесторів.** Під час надання інвестиційних послуг банки мають забезпечити належний рівень інформування клієнтів про ризики та дотримуватися принципів фідучіарної відповідальності [4].

– **Управління ризиками.** Для ефективної роботи на фондовому ринку банки створюють системи внутрішнього контролю та управління ризиками, зокрема ринковими, кредитними, операційними та правовими [10].

– **Забезпечення стійкості та надійності.** Участь банків у фондовому ринку має бути узгоджена із загальною стратегією управління фінансовою стійкістю та відповідати вимогам до капіталу та ліквідності, встановленим Базельським комітетом та НБУ [17;20].

Виконання банками представлених функцій і принципів дозволяє їм сформувати власну інвестиційну стратегію присутності на фондовому ринку.

Надалі проведемо порівняльну характеристику міжнародних та національних банків щодо їхньої інвестиційної діяльності на фондовому ринку (табл. 1 та 2).

Таблиця 1

Провідні банки світу на фондовому ринку: напрями діяльності та роль

Банки	Основні ринки	Основні функції на фондовому ринку	Приклади діяльності
Goldman Sachs	США, світовий ринок	Андерайтинг IPO/SEO; торгівля цінними паперами; управління активами; M&A	Провідний андерайтер на NYSE, NASDAQ
JPMorgan Chase	США, світовий ринок	Андерайтинг; маркетмейкінг; брокерські послуги; управління активами	Маркетмейкер для US Treasuries, LSE
Morgan Stanley	США, світовий ринок	IPO/SEO; брокерські послуги для інституційних інвесторів; управління активами	Організація понад 100 IPO у 2023 р.
HSBC	Європа, Азія	Випуск облігацій; брокерська діяльність; депозитарні послуги; управління фондами	Підтримка лістингів на Гонконгській та Сінгапурській біржах
BNP Paribas	ЄС, глобальний ринок	Торгівля облігаціями; похідні інструменти; брокерські послуги; управління активами	П'ять лідерів за торгівлею корпоративними облігаціями у ЄС
Deutsche Bank	Європа, світовий ринок	Інвестиційний банкінг; брокерська діяльність; торгівля деривативами; кліринг	Один із найбільших європейських клірингових центрів

Джерело: узагальнено за даними офіційних сайтів банків (Goldman Sachs, JPMorgan Chase, Morgan Stanley, HSBC, BNP Paribas, Deutsche Bank), звітів Bloomberg, European Central Bank Financial Stability Review (2024), S&P Global Reports.

Аналіз світового досвіду показує, що банки відіграють ключову роль на фондових ринках розвинених країн, забезпечуючи широкий спектр фінансових послуг – від андерайтингу та маркетмейкінгу до управління активами та клірингової діяльності (табл. 1). У той час як в Україні участь банків на фондовому ринку наразі зосереджена переважно на сегменті державних цінних паперів та окремих брокерських послугах (табл. 2). Такий розрив зумовлений об'єктивними факторами розвитку ринку капіталів, проте водночас створює перспективи для подальшого розширення ролі банків у підтримці національного фондового ринку.

Таблиця 2

Аналіз українських банків, які працюють на фондовому ринку

Банки	Основні ринки	Основні функції на фондовому ринку	Приклади діяльності
1	2	3	4
ПриватБанк	Україна	Операції з ОВДП; депозитарна діяльність; брокерські послуги для домогосподарств	Найбільший банк – брокерські послуги з ОВДП для домогосподарств
Ощадбанк	Україна	Операції з ОВДП; депозитарій; супровід корпоративних клієнтів	Один із ключових держателів ОВДП серед державних банків

Закінчення табл. 2

1	2	3	4
Укрексімбанк	Україна, міжнародні операції	Операції з ОВДП; супровід емісій облігацій корпоративного бізнесу; зовнішні ринки	Організація випуску облігацій окремих корпорацій
Укргазбанк	Україна	ОВДП; консультаційні послуги з ESG-фінансування; депозитарна діяльність	Банк, який активно працює у сфері «зеленого фінансування»
ПУМБ	Україна	Операції з ОВДП; брокерські послуги; консультації для корпоративного бізнесу	Один із лідерів серед приватних банків за ОВДП

Джерело: узагальнено за даними офіційних сайтів банків.

Узагальнюючі представлені дані в табл. 1 та 2, можна констатувати той факт, що усі провідні банки світу поєднують інвестиційний банкінг з брокерською діяльністю та управлінням активами. Найбільш універсальними гравцями на фондовому ринку виступають JPMorgan Chase та Goldman Sachs. Європейські банки, такі як BNP Paribas та Deutsche Bank концентрують власну інвестиційну діяльність на такому сегменті, як торгівля облігаціями та деривативами. Азійські ринки (HSBC) активно залучають банківське обслуговування у сфері депозитарної діяльності та кросбіржових лістингів.

Щодо України участь банків у фондовому ринку зосереджується переважно на операціях з державними цінними паперами (ОВДП). За даними НБУ та НКЦПФР, найбільшими активними учасниками ринку є ПриватБанк, Ощадбанк, Укрексімбанк, Укргазбанк, ПУМБ. Роль банків у сегменті корпоративних облігацій поки що залишається обмеженою через недостатній розвиток ринку капіталів. Проте, перспективним напрямом є зростання у сегменті «зелені» облігацій, корпоративних облігацій та розвиток фондових бірж (Українська біржа, ПФТС).

Висновки та пропозиції. Отже, банки відіграють ключову роль у розвитку фондового ринку, забезпечуючи його стабільність, ліквідність та ефективність. Їхня багатофункціональна діяльність сприяє підвищенню інвестиційної активності, інноваційності фінансових продуктів та формуванню конкурентного середовища. Вітчизняний фондовий ринок, попри виклики, демонструє поступову трансформацію та орієнтацію на впровадження кращих міжнародних практик.

У світовій практиці провідні банки (Goldman Sachs, JPMorgan Chase, Morgan Stanley, HSBC тощо) виступають універсальними фінансовими посередниками на фондовому ринку. Їхня діяльність охоплює широкий спектр послуг: андерайтинг первинних розміщень цінних паперів (IPO, SEO), організацію випусків корпоративних і муніципальних облігацій, торгівлю похідними інструментами, маркетмейкінг, брокерські послуги, управління активами та клірингові операції. Завдяки високому рівню розвитку ринкової інфраструктури, значному обсягу капіталу та міжнародній присутності ці банки відіграють системоутворюючу роль на ринку капіталів.

Водночас вітчизняні банки наразі зосереджують свою діяльність на фондовому ринку переважно у сегменті державних цінних паперів – облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП). Основні учасники (ПриватБанк, Ощадбанк, Укресімбанк, Укргазбанк, ПУМБ) здійснюють брокерські послуги для домогосподарств та корпоративного бізнесу, депозитарну діяльність, а також супроводжують обмежені емісії корпоративних облігацій. При цьому ринок похідних інструментів, послуги з андеррайтингу первинних розміщень акцій та організація торгів за участі банків практично відсутні.

Ключовими чинниками такої різниці є недорозвинена ринкова інфраструктура в Україні, обмежена ліквідність фондового ринку, висока частка держави у ринку боргових інструментів, а також відсутність стабільної нормативно-правової бази для проведення активного інвестиційного банкінгу. Разом з тим, існує позитивна тенденція: банки поступово активізують свою діяльність у сфері зеленого фінансування (наприклад, Укргазбанк), працюють над розширенням пропозиції брокерських послуг для домогосподарств та корпоративного бізнесу. Розвиток фондового ринку України в майбутньому потребуватиме активнішої участі банків у його структурі, що дозволить перейти від орієнтації виключно на ОВДП до більш диверсифікованого ринку капіталів.

Подальша інтеграція банківської системи та ринку капіталу має важливе значення для забезпечення фінансової стійкості та інвестиційного зростання в Україні.

Список використаних джерел

1. Demircug-Kunt A. Bank-Based and Market-Based Financial Systems: Cross-Country Comparisons [Electronic resource] / A. Demircug-Kunt, R. Levine. // The World Bank Policy Research Working Paper. – 1999. – No. 2143. – Accessed mode: <https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/1813-9450-2143>.
2. Boyd, J. H., Prescott, E. C. Financial intermediary-coalitions [Electronic resource] / J. H. Boyd., E. C. Prescott // Journal of Economic Theory. – 1986. – № 38(2). – Pp. 211-232. DOI: [https://doi.org/10.1016/0022-0531\(86\)90115-8](https://doi.org/10.1016/0022-0531(86)90115-8).
3. Stiglitz J. E. The Role of the State in Financial Markets. / J. E. Stiglitz // World Bank Economic Review. – 1993. – 7(Suppl 1). – Pp. 19–52.
4. Claessens S. Government Bonds in Domestic and Foreign Currency: The Role of Institutional and Macroeconomic Factors [Electronic resource] / S. Claessens, K. Klingebiel, S. Schmukler // Review of International Economics. – 2007. – № 15. – Pp. 370-413. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9396.2007.00682.x>.
5. Gros D. Banks as buyers of last resort for government bonds? [Electronic resource] / D. Gros // EconPol Policy Brief. – 2017. – № 04. – Accessed mode: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/219526/1/econpol-pol-brief-04.pdf>.
6. Teixeira J. C. The Effects of Government Bonds on Liquidity Risk and Bank Profitability in Cape Verd. [Electronic resource] / J.C. Teixeira, C. Vieira, Ferreira P. // *International Journal of Financial Studies*. – 2021. – Vol. 9, № 2. – DOI: <https://doi.org/10.3390/ijfs9010002>.
7. Жердецька Л. В. Оцінка ефективності інвестиційної діяльності банків України на фондовому ринку / Л. В. Жердецька // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2021. – № 9-10 (286-287). – С. 11-17. – DOI: 10.32680/2409-9260-2021-9-10-286-287-11-17.

8. Rudevskaya, V. The impact of the banking system liquidity on the volume of lending and investment in government securities during the war / V. Rudevskaya, I. Boiarko, A. Shcherbyna, O. Sydorenko, I. Koblyk // Financial and credit activity: problems of theory and practice. – 2004. – Vol. 1 (54). – Pp. 37-50. DOI: 10.55643/fcaptr.1.54.2024.4283.

9. Боцман Ю.О. Роль банків у формуванні ринку державних цінних паперів: аналіз впливу та оцінка взаємодії [Електронний ресурс] / Ю. Боцман // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 59. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-97>.

10. Черкасова С. В. Регулювання діяльності банків на вітчизняному ринку цінних паперів [Електронний ресурс] / С. В. Черкасова // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-93>.

11. Кушнеренко С. М. Інтеграція ринку цінних паперів України в міжнародний фондовий ринок як фактор розвитку української економіки / С. М. Кушнеренко // Академічні візії. – 2022. – Вип. 8-9. – С. 83-91. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6929823>.

12. Буряченко А. Є. Підвищення ролі банківських установ у розвитку ринку цінних паперів в Україні [Електронний ресурс] / А. Є. Буряченко, Ю. О. Боцман // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – 2023. – № 30(58). – С. 35–40. DOI: 10.25264/2311-5149-2023-30(58)-35-40.

13. Mishkin F. S. The Economics of Money, Banking and Financial Markets / F. S. Mishkin. – Pearson Education, 2022. – 832 p.

14. Fabozzi F. J. Bond Markets, Analysis and Strategies / F. J. Fabozzi. – Pearson, 2021. – 600 p.

15. Стецько М. В. Ринок капіталів у фінансуванні підприємств: сучасний стан і тенденції розвитку : монографія / М. В. Стецько. – Тернопіль : ТНЕУ, 2017. – 345 с.

16. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки [Електронний ресурс] : Закон України від 23 лютого 2006 р. № 3480-IV. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3480-15>.

17. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nssmc.gov.ua>.

18. Національний банк України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua>.

19. Holovach M. Analysis of the regulatory framework of foreign countries in terms of the functioning of securities markets as an integral part of ensuring its security [Electronic resource] / Marko Holovach, Ivan Franko // Economics and Region. – 2023. – № 2 (89). – Pp. 60-67. DOI: 10.26906/eip.v0i2(89).2935.

20. Basel Committee on Banking Supervision [Electronic resource] // Basel III: Finalising post-crisis reforms. – 2017. – December. — Accessed mode: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf>.

References

1. Demirguc-Kunt, A., & Levine, R. (1999). Bank-Based and Market-Based Financial Systems: Cross-Country Comparisons. *The World Bank Policy Research Working Paper No. 2143*. <https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/1813-9450-2143>.

2. Boyd, J. H., & Prescott, E. C. (1986). Financial intermediary-coalitions. *Journal of Economic Theory*, 38(2), 211-232. [https://doi.org/10.1016/0022-0531\(86\)90115-8](https://doi.org/10.1016/0022-0531(86)90115-8).

3. Stiglitz, J. E. (1993). The Role of the State in Financial Markets. *World Bank Economic Review*, 7(Suppl_1), 19–52.

4. Claessens, S., Klingebiel, K., & Schmukler, S. (2007). Government Bonds in Domestic and Foreign Currency: The Role of Institutional and Macroeconomic Factors. *Review of International Economics*, 15, 370-413. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9396.2007.00682.x>.

5. Gros, D. (2017). Banks as buyers of last resort for government bonds? *EconPol Policy Brief*, 04. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/219526/1/econpol-pol-brief-04.pdf>.
6. Teixeira, J. C., Vieira, C., & Ferreira, P. (2021). The Effects of Government Bonds on Liquidity Risk and Bank Profitability in Cape Verde. *International Journal of Financial Studies*, 9(2). <https://doi.org/10.3390/ijfs9010002>.
7. Zherdetska, L. V. (2021) Otsinka efektyvnosti investytsiynoyi diialnosti bankiv Ukrainy na fondovomu rynku [Assessment of the effectiveness of investment activities of Ukrainian banks in the stock market]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Odesa National Economic University*, 9-10(286-287), 11-17. 10.32680/2409-9260-2021-9-10-286-287-11-17.
8. Rudevskaya, V., Boiarko, I., Shcherbyna, A., Sydorenko, O., & Koblyk, I. (2024). The impact of the banking system liquidity on the volume of lending and investment in government securities during the war. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 1(54), 37-50. 10.55643/fcaptp.1.54.2024.4283.
9. Botsman, Yu. O. (2024) Rol bankiv u formuvanni rynku derzhavnykh tsinnykh papieriv: analiz vplyvu ta otsinka vzaiemodii [The role of banks in the formation of the government securities market: impact analysis and assessment of interaction]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-97>.
10. Cherkasova, S.V. (2023). Rehuliuvannia diial'nosti bankiv na vitchyznianomu rynku tsinnykh papieriv [Regulation of bank activities in the domestic securities market]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-93>.
11. Kushnerenko, S. M. (2022). Intehratsiia rynku tsinnykh papieriv Ukrainy v mizhnarodnyi fondovyi rynek iak faktor rozvytku ukrainskoi ekonomiky [Integration of the Ukrainian securities market into the international stock market as a factor in the development of the Ukrainian economy]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 8-9, 83-91. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6929823>.
12. Buryachenko, A. E., Botsman, Yu. O. (2023). Pidvyschennia roli bankiv'skykh ustanov u rozvytku rynku tsinnykh papieriv v Ukraini [Increasing the role of banking institutions in the development of the securities market in Ukraine]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "«Ostrozka akademii»". Serii "Ekonomika" – Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Series "Economics"*, 30(58), 35–40. 10.25264/2311-5149-2023-30(58)-35-40.
13. Mishkin, F. S. (2022). *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*. Pearson Education.
14. Fabozzi, F. J. (2021). *Bond Markets, Analysis and Strategies*. Pearson.
15. Stetsko, M. V. (2017). *Rynok kapitaliv u finansuvanni pidpriemstv: suchasnyj stan i tendentsii rozvytku [Capital market in enterprise financing: current state and development trends]*. TNEU.
16. Pro rynky kapitalu ta orhanizovani tovarni rynky [On capital markets and organized commodity markets], Law of Ukraine № 3480-IV (of February 23, 2006). <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3480-15>.
17. Natsionalna komisiia z tsinnykh papieriv ta fondovoho rynku [National Securities and Stock Market Commission]. (2025). <https://www.nssmc.gov.ua>.
18. Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]. (2025). <https://bank.gov.ua>.
19. Holovach, M., Franko, I. (2023). Analysis of the regulatory framework of foreign countries in terms of the functioning of securities markets as an integral part of ensuring its security. *Economics and Region*, 2(89), 60-67. 10.26906/eip.v0i2(89).2935.
20. *Basel Committee on Banking Supervision*. (2017). Basel III: Finalising post-crisis reforms. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf>.

Отримано 27.05.2025

UDC 336.717.061:005.334(100+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: [H-4614-2016](https://orcid.org/0000-0003-2783-186X). **Scopus Author ID:** [36069590700](https://orcid.org/0000-0003-2783-186X)

Olena Serhieieva

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Banking
Odesa National Economic University (Odesa, Ukraine)

E-mail: lenasergeeva2007@uk.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)

ROLE, FUNCTIONS AND PRINCIPLES OF INVESTMENT ACTIVITIES OF BANKS ON THE STOCK MARKET: FOREIGN AND DOMESTIC EXPERIENCE

The stock market plays a vital role in ensuring the stability and dynamic development of the financial system by facilitating efficient capital allocation between savers and investors. Banks act as key intermediaries in this process, offering a broad range of financial services that enhance liquidity, stability, and the attractiveness of capital markets. In the context of global financial transformation and tightening regulatory standards, banks' activities on the stock market are acquiring new forms and content.

This study aims to determine the role, functions, and principles of banks' participation in the stock market based on foreign and Ukrainian experience and to justify prospects for the development of investment banking services in Ukraine.

The research is based on a comparative analysis of the practices of global financial institutions (e.g., Goldman Sachs, JPMorgan Chase, HSBC, BNP Paribas) and leading Ukrainian banks. The study applies structural-functional and system approaches to outline the transformation of banks' investment roles under current economic conditions.

The paper identifies the main functions performed by banks in the stock market: underwriting (IPO/SEO), brokerage and dealing services, asset management, custodial and clearing activities, and financial consulting. A comparative table highlights differences between international and Ukrainian banks in terms of investment activity. While global banks integrate investment banking with brokerage and asset management, Ukrainian banks mostly focus on servicing government securities (OVDP). However, the emergence of green bonds and ESG-financing reflects growing diversification potential in the domestic market.

The outlined functional model of banks' investment activity can serve as a methodological basis for improving national financial infrastructure, strengthening the stock market's institutional capacity, and increasing financial stability through expanded banking services.

Banks are essential in stabilizing and developing the stock market by performing multifunctional roles. Ukrainian banks, although limited by infrastructural and regulatory constraints, show promising shifts toward expanded investment functions. Further integration of banking and capital markets is necessary to diversify financial instruments beyond government bonds. Future studies should focus on forming regulatory models and financial incentives to promote investment banking in Ukraine under conditions of structural transformation and post-crisis recovery.

Keywords: bank; investment banking; stock market; government bonds; corporate bonds.

Fig.: 1. **Table:** 1. **References:** 20.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-312-322](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-312-322)

УДК 336.64

JEL Classification: H79

Олена Миколаївна Парубець

доктор економічних наук,

професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: olena.parubets@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5357-7581>

Юрій Анатолійович Дуброва

здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти,

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: zhuravllina@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3386-0268>

АРХІТЕКТОНІКА ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті досліджено вплив цифрової трансформації на архітектуру фінансової безпеки територіальних громад (ТГ) України в умовах сучасних викликів і загроз. Визначено місце фінансової безпеки ТГ у глобальній фінансовій безпеці. Розглянуто вплив цифровізації на кожен зі складових фінансової безпеки ТГ, а саме бюджетну, податкову, боргову, інвестиційну, соціальну та фінансову безпеку інформаційного простору ТГ. Проаналізовано нормативно-законодавчу базу регулювання процесів цифровізації на рівні ТГ. Досліджено показники Індексу цифрової трансформації регіонів України за період 2022-2024 років. Зроблено висновок про те, що існуючі диспропорції цифрової трансформації регіонів і громад, виникають з причини існування технологічних, кадрових та фінансових проблем. Зазначено, що попри широкий перелік цифрових інструментів на рівні ТГ неохопленими цифровізацією залишаються напрями, які стосуються випуску й обслуговування облігацій місцевої позики, забезпечення цифрової безпеки громад та органів місцевого самоврядування.

Ключові слова: архітектура; фінансова безпека; цифрова трансформація; територіальні громади; цифрові технології; бюджет; відновлення.

Рис : 3. Табл.: 1. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. У сучасних умовах ключову роль у забезпеченні фінансової безпеки територіальних громад (ТГ) відіграє цифровізація, яка сприяє підвищенню ефективності управління місцевими фінансовими ресурсами, контролю за бюджетними коштами та залученню інвестицій на відновлення місцевої економіки. Війна виснажує ресурси громад, завдає суттєвих руйнувань і збитків інфраструктурі й місцевій економіці, створює фінансові, екологічні, соціальні проблеми. Зміцнення фінансової безпеки ТГ є актуальним питанням їх виживання в умовах впровадження воєнного стану і забезпечення повоєнного відновлення. Розвиток цифровізації фінансових, економічних, соціальних процесів обумовлює необхідність на рівні територіальних громад більш активного впровадження і використання цифрових технологій в напряму підвищення прозорості, ефективності та контролю за формуванням і використанням місцевих фінансових ресурсів; широкого використання цифро-

вих інструментів та платформ для фіксації руйнувань, нанесених об'єктам інфраструктури, місцевому бізнесу, житлово-комунальному господарству; забезпечення цифрової доступності послуг для мешканців громад і внутрішньо переміщених осіб. Саме необхідністю проведення більш глибокого вивчення впливу цифровізації територіальних громад України на стан забезпечення їхньої фінансової безпеки в умовах невизначеності й ризиків, спричинених війною, зумовлена актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогоднішні питання цифровізації регіонів і територіальних громад стали предметом дослідження багатьох вітчизняних науковців.

Автори роботи [1], досліджуючи процеси цифрової трансформації ТГ України, зазначають, що останні є частиною стратегічного управління і спрямовані на «підвищення ефективності, прозорості та доступності адміністративних послуг». Перешкодою на шляху цифровізації ТГ постають проблеми, пов'язані з нерівномірним розвитком їхньої цифрової інфраструктури, низьким рівнем цифрової грамотності представників органів місцевої влади та мешканців громад, відсутність надійних механізмів захисту від кібератак. На думку авторів, необхідно впровадити «комплексний підхід до цифрового управління територіальними громадами», створити умови для швидкого розвитку «розумних» громад.

На думку Ю. Дубневича та В. Чечеля, диджиталізація на рівні ТГ сприяє покращанню рівня життя місцевих мешканців, підвищує ефективність роботи органів місцевого самоврядування. Авторами виокремлено декілька напрямів підвищення рівня готовності ТГ до цифрової трансформації, а саме проведення цифрових аудитів для оцінки ресурсних можливостей громад, розробка стратегічного плану їхнього цифрового розвитку, впровадження сучасних цифрових технологій [2].

У роботі [3] зазначено на необхідності забезпечення інформаційної безпеки фінансових систем ТГ та захисту даних і фінансових ресурсів від крадіжок в умовах виникнення загрози кібератак. Запропоновано використання сучасних інформаційних систем на рівні ТГ, що прискорить автоматизацію їхніх облікових операцій та сприятиме пришвидшенню ухвалення рішень і підвищенню ефективності фінансового контролю в режимі реального часу.

М. В. Дубина та М. О. Дергалюк у структурі базисів цифрової трансформації регіонів виділяють три основні складові, а саме суб'єкти, принципи, проекти цифровізації, зазначаючи на необхідності розвитку співробітництва між науковцями, органами місцевого самоврядування, сектором інформаційних та комунікаційних технологій, а також громадськими організаціями з метою ефективного використання цифрових технологій, враховуючи особливості регіональної специфіки [4].

І. Пріхно та О. Марченко у своєму дослідженні значну увагу приділяють аналізу показників індексу цифрової трансформації регіонів, розробленому Міністерством цифрової трансформації України. Після чого автори роблять висновок про необхідність розроблення комплексної стратегії, яка б насамперед передбачала визначення та обґрунтування необхідного обсягу інвестицій для впровадження інновацій, зменшення диспропорцій у цифровому розвитку територій, підвищення рівня кваліфікації персоналу органів влади на місцях, удосконалення нормативно-законодавчої бази, залучення приватного капіталу для реалізації цифрових проєктів [5].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Переважна більшість наукових праць із зазначеної тематики стосується розгляду питань запровадження цифрових технологій для покращення управління фінансами ТГ, зменшення вірогідності настання ризиків фінансових зловживань та кібератак, покращення планування і прогнозування доходів і видатків місцевих бюджетів, забезпечення прозорості бюджетного процесу та посилення контролю за використанням місцевих фінансових ресурсів. При цьому, на наш погляд, не достатньо повно розкритті питання впровадження цифрових технологій у розрізі окремих складових фінансової безпеки ТГ.

Мета статті полягає в дослідженні впливу цифрової трансформації на архітектуру фінансової безпеки територіальних громад України в умовах сучасних викликів і загроз.

Виклад основного матеріалу. У науковій літературі зазвичай ототожнюють поняття «цифрова трансформація» і «цифровізація». І. В. Струтинська зазначає, що різниця у підходах до трактування наведених термінів залежить від того, хто їх використовує – держава, науковці, бізнес або громадськість [6].

З огляду на тему нашого дослідження під цифровою трансформацією будемо розуміти зміну існуючих підходів до здійснення управлінських, організаційних, фінансових, інвестиційних, соціальних процесів на рівні ТГ на основі впровадження цифрових технологій і інструментів, спрямованих на забезпечення їхньої фінансової безпеки в умовах ризиків і загроз сьогодення.

Архітектура як структурна побудова і внутрішня організація складної системи забезпечення фінансової безпеки ТГ у сучасних умовах зазнає суттєвих змін, що зумовлюють необхідність трансформації існуючих механізмів фінансування відновлення і розвитку громад, удосконалення інституційного середовища, впровадження цифрових інструментів.

Фінансова безпека ТГ є базовим рівнем багаторівневої структури національної та глобальної фінансової безпеки (рис. 1). Вона забезпечує стабільність, стійкість і передбачуваність фінансової діяльності на місцевому рівні, що, у свою чергу, формує надійний фундамент для фінансової системи держави в цілому. На сучасному етапі розвитку, коли фінансова система України

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

стає більш вразливою до кризових явищ, пов'язаних із війною, впливом екзогенних і ендегенних факторів, роль і значення фінансової безпеки ТГ зростає, оскільки саме на локальному рівні відбувається реалізація основних напрямів державної фінансової політики та її складових. Погіршення стану фінансової безпеки ТГ в умовах дефіциту коштів державного бюджету здійснює негативний вплив на безпеку держави, місцевого бізнесу, мешканців громад.



Рис. 1. Місце фінансової безпеки ТГ у глобальній фінансовій безпеці

Джерело: розроблено авторами.

Структурована схема складових фінансової безпеки ТГ наведена на рис. 2.

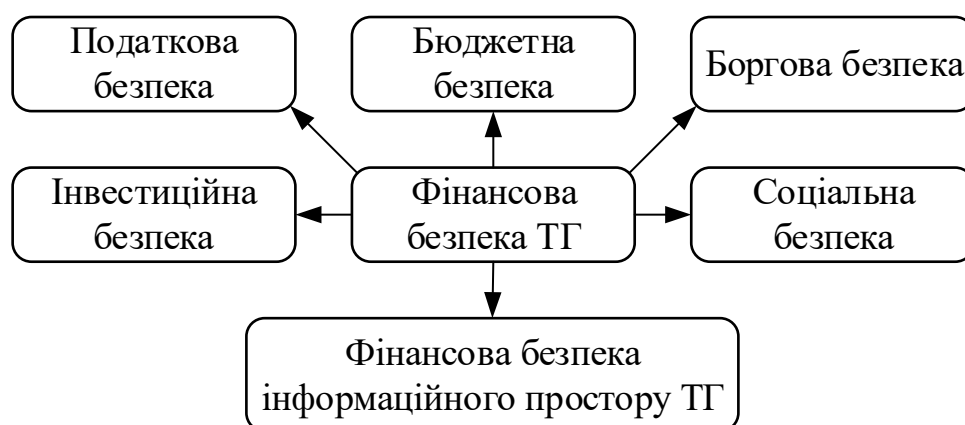


Рис. 2. Архітектура складових фінансової безпеки ТГ

Джерело: складено авторами на основі [7].

Цифрова трансформація на рівні ТГ регулюється низкою нормативно-законодавчих актів, що наведені на рис. 3.

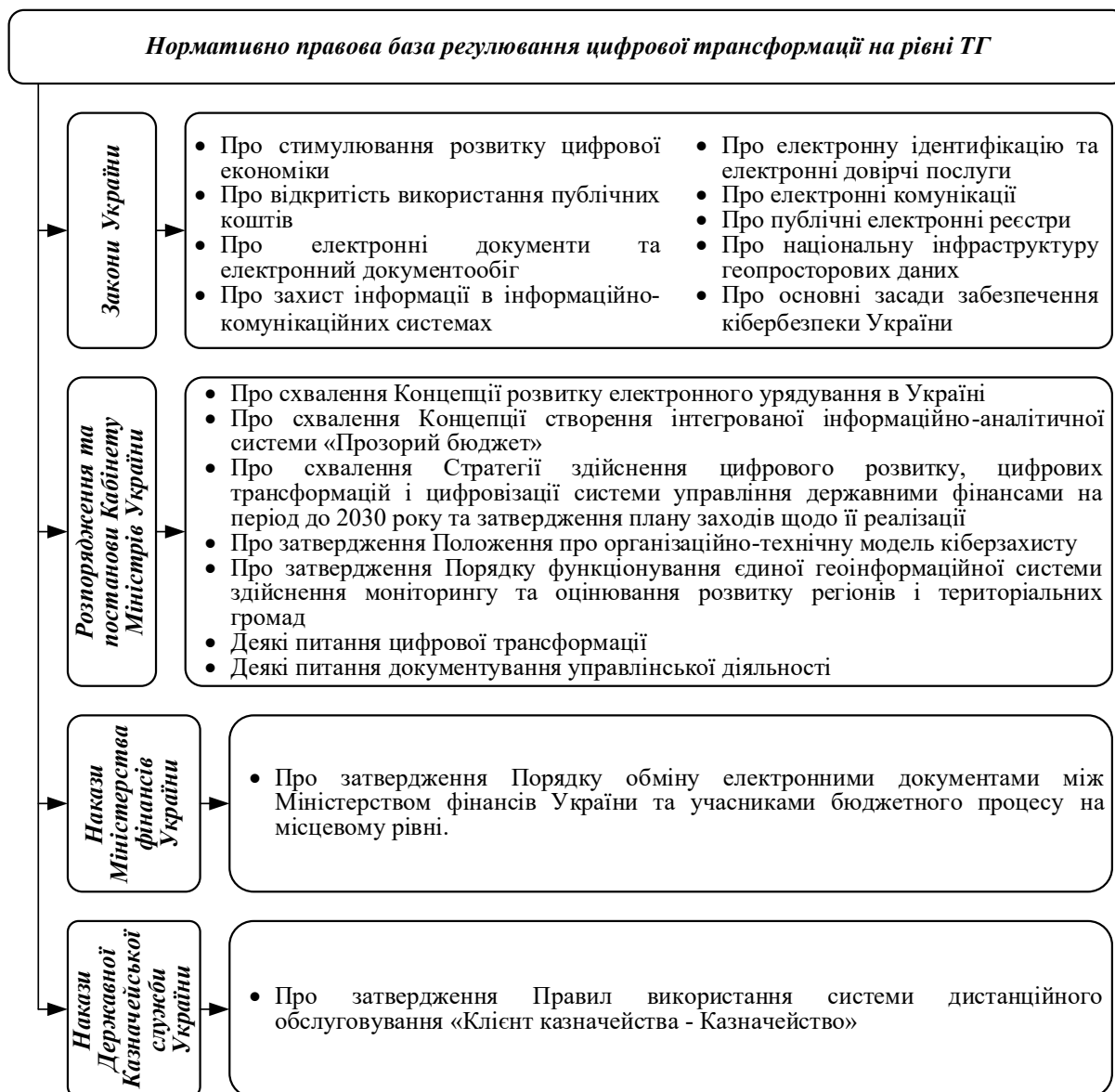


Рис. 3. Нормативно правова база регулювання цифрової трансформації на рівні ТГ

Джерело: складено авторами на основі [8].

Розглянемо вплив цифрової трансформації на кожну складову фінансової безпеки ТГ результати зведемо в табл. 1.

Завдяки використанню зазначених цифрових технологій і інструментів відбувається інформаційна взаємодія органів місцевого самоврядування, місцевих фінансових органів з Міністерством фінансів України, Міністерством розвитку громад і територій України, Міністерством цифрової трансформації, Міністерством інфраструктури, Міністерством соціальної політики, Державною казначейською службою, Державною податковою службою України та іншими структурами, а також інтеграція вебсайтів і онлайн-платформ ТГ з державними електронними системами, реєстрами, застосунками. Щодо останніх, то найбільшим з них є портал «Дія. Цифрова громада», на

якому, зокрема, проводиться вимірювання рівня цифрової трансформації регіонів України з метою виявлення сильних та слабких місць у цифровізації на місцях та сприяння впровадженню розвитку цифрових технологій на рівні регіонів і громад.

Таблиця 1

*Впровадження цифрових технологій і інструментів
у розрізі складових фінансової безпеки ТГ*

Цифрові технології і інструменти в розрізі складових фінансової безпеки ТГ
Бюджетна безпека
Єдиний вебпортал використання публічних коштів "Є-Data" - забезпечує прозорість використання бюджетних коштів ТГ.
Інформаційно-аналітична система управління плануванням та виконанням місцевих бюджетів «LOGICA» здійснення контролю за дотриманням бюджетного законодавства на рівні місцевих бюджетів.
Державна електронна екосистема DREAM збирає, упорядковує та публікує відкриті дані на всіх етапах проєктів відновлення громад.
Програми АІС «Місцеві бюджети рівня міста, району», «Місцеві бюджети рівня розпорядника»
ProZorro – система електронних публічних закупівель, яка дозволяє ТГ контролювати витрати та запобігати корупції.
Блокчейн-технології для забезпечення прозорості обліку майна громади, землі, договорів оренди об'єктів комунальної форми власності тощо.
Геоінформаційні технології (ГІТ)- картування активів ТГ, здійснення планування і управління ТГ, створення вебплатформа та вебсайтів ТГ
Державний вебпортал «Бюджет для громадян» надає інформацію громадськості про основні напрями бюджетної політики України, а також планові й фактичні показники виконання місцевих бюджетів.
Е-сервіс «Громадський бюджет» - інтегрування з вебсайтами ТГ, залучення мешканців громад до розробки бюджету участі
Податкова безпека
Інформаційно-комунікаційна система ДПС «Податковий блок» - для обліку та здійснення контролю за податковими надходженнями ТГ
Автоматизовані аналітичні платформи – для аналізу податкової спроможності ТГ, порівняння фактичних податкових надходжень із запланованими, виявлення випадків ухилення від оподаткування.
АС «Є-звітність» створення особистого електронного кабінету розпорядниками (одержувачами) бюджетних коштів та її програмне забезпечення BarsCrytor.
Боргова безпека
Технології штучного інтелекту - аналіз і оцінка соціально-економічного і фінансового стану ТГ, аналіз показників бюджетів, прогнозування доходів, витрат та дефіциту їх бюджетів, оцінка боргового навантаження та можливостей обслуговування місцевого боргу, моделювання сценаріїв і оптимізації випуску муніципальних облігацій, проведення аналізу попиту на облігації, визначення оптимального терміну їх розміщення, проведення сегментації потенційних інвесторів та налагодження комунікації з ними, генерування проєктів емісійних проспектів та перевірка їх відповідності нормам діючого законодавства.

Закінчення табл. 1

Інвестиційна безпека
Інтерактивна платформа UkraineInvest - пошуку та залучення інвестицій в муніципальні проекти
Інвестиційні вебплатформи ТГ, інтерактивні інвестиційні карти ТГ – інформація про інвестиційні можливості та інвестиційний потенціал ТГ
Соціальна безпека
Онлайн-платформи або вебсайти ТГ можуть отримати доступ до інформації про соціальні послуги, програми підтримки, юридичні консультації, освітні можливості та контакти відповідних організацій.
Мобільні додатки, що надають інформацію про актуальні соціальні послуги, психологічну підтримку надають консультації з питань соціальної адаптації.
Цифрові інструменти для навчання та професійної адаптації надають доступ до онлайн-курсів, вебінарів та навчальних матеріалів, спрямованих на розвиток навичок, необхідних для працевлаштування, підприємництва або подальшого навчання
Онлайн-платформи для взаємодії між ветеранами, волонтерами та організаціями, що надають соціальну підтримку.
Фінансова безпека інформаційного простору ТГ
Програма Громада 4.0 – допомога в створенні цифрових проєктів для забезпечення стійкості, відновлення ТГ під час війни та повоєнної відбудови.
Геоінформаційна система моніторингу та оцінювання розвитку регіонів і територіальних громад – розробка та прийняття управлінських рішень у сфері відновлення та розвитку ТГ їх моніторинг та оцінювання ефективності виконання.

Джерело: складено авторами на основі [9; 10; 11].

Проаналізуємо зміни, що відбулися в Індексі цифрової трансформації регіонів України, який складається Міністерством цифрової трансформації і на основі якого здійснюється оцінювання рівня цифровізації громад, а саме рівень розвитку інформаційних технологій та доступу до них у громадах. Зазначений індекс розраховується на основі аналізу показників рівня розвитку цифрової економіки, цифрових навичок населення, цифрової інфраструктури, цифровізації публічних послуг. У 2022 р. індекс становив 0,651; у 2023 р. – 0,632; у 2024 р. – 0,497 [12].

Найвищі показники зазначеного індексу мали такі області, як Львівська – 0,850; Дніпропетровська – 0,844; Одеська – 0,804. Найменше значення спостерігалось на рівні Запорізької – 0,209; Миколаївської – 0,180; Донецької – 0,129 областей.

Різниця в наведених результатах індексу зумовлена диспропорціями цифрової трансформації регіонів і громад, з причини існування технологічних, кадрових, фінансових проблем. Серед технологічних проблем основними є цифровий розрив між великими та малими громадами, низький рівень електронної інформаційної взаємодії між інформаційно-комунікаційними системами ТГ, органів управління державними фінансами, суб'єктів господарювання; залежність від зовнішніх ІТ-платформ та рішень; відсутність інтернет-

покриття в громадах; дублювання функцій інформаційних систем; відсутність розроблених стратегій цифровізації ТГ тощо. Суттєвою перепорою на шляху активізації процесів цифрової трансформації на рівні ТГ виступають проблеми, пов'язані з браком або відсутністю ІТ-спеціалістів, спроможних впроваджувати цифрові технології, розробляти цифрові карти для візуалізації потенціалу громад та доступності адміністративних послуг. При цьому велику роль відіграє недостатній рівень цифрової грамотності представників органів місцевого самоврядування та мешканців громад. Цифрова трансформація також потребує значної суми коштів на впровадження цифрових технологій і інструментів на рівні ТГ. Більшість ТГ, особливо ті, що зазнали значних руйнувань, в умовах війни не мають таких коштів. Для впровадження проєктів цифровізації забезпечення фінансової безпеки ТГ можуть окрім кредитів по лінії міжнародних фінансових організацій скористатися грантовими програмами, які реалізуються ПРООН та Європейським Союзом в Україні, можливостями залучення коштів через краудфандингові платформи, а також шляхом розвитку муніципально-приватного партнерства.

Висновки та пропозиції. Архітектура фінансової безпеки територіальних громад України в умовах цифрової трансформації включає в себе різні аспекти: від ефективного управління місцевими фінансовими ресурсами, бюджетами, місцевим боргом та його обслуговуванням до пошуку інвесторів, готових вкладати гроші у відновлення і розвиток громад, вирішення проблем соціального захисту місцевих мешканців та внутрішньо переміщених осіб, які проживають на території громади, захисту даних про фінансове становище громад у цифровому середовищі тощо. Незважаючи на широкий перелік цифрових інструментів на рівні ТГ, неохопленими цифровізацією залишаються напрями, які стосуються випуску й обслуговування облігацій місцевої позики, забезпечення цифрової безпеки громад та органів місцевого самоврядування. Дослідження перспектив цифровізації зазначених напрямів з виявленням їх впливу на фінансову безпеку ТГ стануть темою подальших наукових розвідок.

Список використаних джерел

1. Шульжик Ю. О. Цифрова трансформація територіальних громад України: виклики та перспективи / Ю. О. Шульжик, З. В. Квасній, О.-А. П. Мельник, Ю. Б. Строгуш // Актуальні питання економічних наук. – 2025. – № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14942699>.
2. Дубневич Ю. Проблеми та перспективи впровадження діджиталізації в територіальних громадах / Ю. Дубневич, В. Чечель // Аграрна Економіка. – 2024. – № 1(18). – С. 62-69.
3. Східницька Г. В. Фінансова безпека територіальних громад в умовах децентралізації під час дії військового стану / Г. В. Східницька, Т. О. Шматковська, Р. П. Хірівський // Актуальні питання економічних наук. – 2025. – № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14679278>.
4. Дубина М. В. Особливості цифрової трансформації регіонів України: сучасні реалії, проблеми та шляхи вирішення / М. В. Дубина, М. О. Дергалюк // Economic synergy. – 2023. – № 1(7). – С. 66–81.

5. Пріхно І. Розвиток цифрової трансформації економіки регіонів України: виклики та перспективи / І. Пріхно, О. Марченко // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2024. – № 3(12). – С. 133–138. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.12-24>.
6. Струтинська І. В. Дефініції поняття «цифрова трансформація» / І. В. Струтинська // Причорноморські економічні студії. – 2019. – № 2(48). – С. 91–96.
7. Парубець О. Реформування механізму забезпечення фінансової безпеки територіальних громад України в умовах воєнного стану / О. Парубець, Ю. Дуброва // Економіка та суспільство. – 2024. – № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-163>.
8. Офіційний портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.rada.gov.ua>.
9. Парубець О. Цифрові інструменти управління місцевими фінансовими ресурсами / О. 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).
10. Дурова Н. В. Геоінформаційні технології територіальних громад в умовах діджиталізації [Електронний ресурс] / Н. В. Дурова, Д. Ю. Кондратюк, Л. О. Першко // Академічні візії. – 2024. – № 32. Режим доступу: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1189>.
11. Загірняк Д. М. Цифрова трансформація фінансів територіальних громад [Електронний ресурс] / Д. М. Загірняк, В. І. Глухова, А. С. Михайлова // Ефективна економіка. – 2025. – № 4. – Режим доступу: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/6223/6295>.
12. Індекс цифрової трансформації регіонів України [Електронний ресурс] / Міністерство цифрової трансформації України. – Режим доступу: <https://surl.li/tstaej>.

References

1. Shulzhyk, Yu. O., Kvasnii, Z. V., Melnyk, O.-A. P., & Strohush, Yu. B. (2025). Tsyfrova transformatsiia terytorialnykh hromad Ukrainy: vyklyky ta perspektyvy. [Digital transformation of territorial communities: challenges and Opportunities]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Actual issues of economic sciences*, (8). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14942699>.
2. Dubnevych, Yu., & Chechel, V. (2024). Problemy ta perspektyvy vprovadzhennia dzhitalizatsii v terytorialnykh hromadakh. [Problems and prospects of digitalization implementation in territorial communities]. *Ahrarna Ekonomika – Agrarian Economy*, 1(18), 62–69.
3. Skhidnytska, H. V., Shmatkovska, T. O., & Khirivskyi, R. P. (2025). Finansova bezpeka terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii pid chas dii viiskovoho stanu [Financial Security of Territorial Communities in the Context of Decentralisation under Martial Law]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current issues of economic sciences*, (7). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14679278>
4. Dubyna, M.V., & Derhaliuk, M.O. (2023). Osoblyvosti tsyfrovoi transformatsii rehioniv Ukrainy: suchasni realii, problemy ta shliakhy vyrishennia [Digital transformation features of regions of Ukraine: modern realities, problems and solutions]. *Economic synergy*, 1(7), 66–81.
5. Prikhno, I., & Marchenko, O. (2024). Rozvytok tsyfrovoi transformatsii ekonomiky rehioniv Ukrainy: vyklyky ta perspektyvy [Development of digital transformation of the economy of the regions of Ukraine: challenges and prospects]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, (3(12)), 133–138. <https://doi.org/10.32782/dees.12-24>.
6. Strutynska, I.V. (2019). Definititsii poniattia «tsyfrova transformatsiia» [Definitions of digital transformation]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 2(48), 91–96.
7. Parubets, O., & Dubrova, Y. (2024). Reformuvannia mekhanizmu zabezpechennia finansovoi bezpeky terytorialnykh hromad Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Reforming the mechanism for ensuring the financial security of Ukraine's territorial communities under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-163>.

8. Ofitsiyni portal Verkhovni Rady Ukrainy [Official portal of the Verkhovna Rada of Ukraine]. (n.d.). <https://www.rada.gov.ua>.

9. Parubets, O. (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).

10. Durova, N. V., Kondratiuk, D. Yu., & Pershko, L. O. (2024). Heoinformatsiini tekhnologii terytorialnykh hromad v umovakh didzhytalizatsii [Geoinformation technologies of territorial communities in the conditions of digitalization]. *Akademichni vizii – Academic visions*, (32). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1189>.

11. Zahirniak, D. M., Hlukhova, V. I., & Mykhailova, A. S. (2025). Tsyfrova transformatsiia finansiv terytorialnykh hromad [Digital transformation of territorial community finances], *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 4. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6223/6295>.

12. Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy [Ministry of Digital Transformation of Ukraine]. (n.d.). Indeks tsyfrovoy transformatsii rehioniv Ukrainy [Index of digital transformation of Ukrainian regions]. <https://surl.li/tstaej>.

Отримано 01.06.2025

UDC 336.64

Olena Parubets

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

E-mail: olena.parubets@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5357-7581>

Yurii Dubrova

PhD student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: zhuravllina@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-3386-0268>

ARCHITECTONICS OF FINANCIAL SECURITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

The article examines the impact of digital transformation on the architectonics of financial security of territorial communities (TCs) of Ukraine in the context of modern challenges and threats. The place of financial security of TCs in global financial security is determined. At the present stage of development, when the financial system of Ukraine is becoming more interdependent and vulnerable to crisis phenomena associated with the war, the impact of exogenous and endogenous factors, the role and importance of the financial security of TCs is increasing, since it is at the local level that the main directions of the state financial policy and its components are implemented. The deterioration of the financial security of the territorial communities has a negative impact on the financial security of the State, local businesses, and community residents. The article considers the impact of digitalization on each of the components of the financial security of TC, namely, budgetary, tax, debt, investment, social and financial security of the TC information space. The author analyzes the regulatory framework for regulating digitalization processes at the level of the TF. The indicators of the Index of Digital Transformation of Ukrainian Regions for the period of 2022-2024 are studied. It is concluded that the existing

disproportions in the digital transformation of regions and communities arise due to the existence of technological, human and financial problems. In addition to loans from international financial organizations, it is possible to implement digitalization projects to ensure the financial security of CTs, using grant programs implemented by the UNDP and the European Union in Ukraine, opportunities to raise funds through crowdfunding platforms, and through the development of municipal-private partnerships. It is noted that despite the wide range of digital tools at the level of the TC, the areas related to the issuance and servicing of local loan bonds, and ensuring the digital security of communities and local governments remain untouched by digitalization.

Keywords: *architectonics; financial security; digital transformation; territorial communities; digital technologies; budget; recovery.*

Fig.: 3. Table: 1. References: 12.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-323-336](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-323-336)

UDC 005.336.4:[330.341.1:502/504

JEL Classification: O3; Q5

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>

Natalia Ivanova

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Entrepreneurship and Trade
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: ivanova.nat.vlad@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6622-7310>

FOREIGN EXPERIENCE IN FORMING INNOVATION ECOSYSTEMS

The article is devoted to the study of foreign experience in the formation of innovative ecosystems in modern conditions. The scientific approaches to defining the essence of the concept of "ecosystem" are analyzed. The definitional content of the concept of "innovative ecosystem" is determined, its main components are identified. The features are outlined development of innovation ecosystems based on the analysis of foreign experience, the types, levels and role of universities in promoting the development of such ecosystems are determined. It is argued that since the modern economy is based on technology, universities must also change at a pace unusual for higher education. While maintaining their main mission - training the next generation and developing new forms of knowledge, universities must also ensure a growing role in stimulating innovation and economic development. The experience of leading countries proves that higher education institutions must actively respond to the challenges of the digital revolution and play an increasingly important role in innovation ecosystems and economies. The best foreign practices in promoting the development of innovation ecosystems are studied.

Keywords: innovation ecosystem, strategy, industry, enterprise, entrepreneurship, business, innovative technologies, digital technologies, digital transformation, startup projects, university.

Fig.: 5. References: 22.

Problem statement. The main factors influencing the formation of university innovation ecosystems are mobile Internet, automation of intellectual work, Internet of Things, cloud technologies, advanced robotics, autonomous and near-autonomous vehicles, next-generation genomics, energy storage, 3D printing, advanced materials, deep exploration and production of oil and gas, renewable energy sources. In this context, the issue of forming an innovation ecosystem in universities, which is a means of activating all human capital, bringing it closer to market needs and promoting the activation of innovation and development of society, is gaining particular importance, in particular through the means of outsourcing activities in the IT sphere.

Analysis of recent research and publications. The publication Adner is devoted to the peculiarities of the formation of innovation ecosystems and the analysis of successful foreign practices. R., Gomes A., Granstranda O., Budden P., Murray F., Carneiro from O., Isidro Son D., Criado J., Pererva P., Kuchynskyi V., Cai Y. Ramis, Ferrer B., Luis Martinez Lastra J. et al.

Highlighting unexplored parts of the general problem. The relevance of the chosen research topic is due to the rapid development of technologies, the need to identify the most effective approaches to creating innovation ecosystems and analyzing the possibilities of implementing and adapting successful models of developing best practices to Ukrainian realities in order to increase the competitiveness of both individual participants in the innovation ecosystem and the state as a whole. Despite the significant volume of scientific research on this topic, the study of foreign experience in the formation of innovation ecosystems requires further analysis and the search for useful cases and recommendations for supporting and establishing effective cooperation between participants.

Purpose of the article. The purpose of the article is to study foreign experience in the formation of innovation systems.

Presentation of the main material. The origin of the term "ecosystem" originates from biology, when in the 1930s the British botanist A. Tansley introduced the term "ecosystem", which meant the interaction of a group of organisms with each other and the external environment. In his opinion, organisms should interact with each other, and not just compete with each other for development and cooperation. Fig. 1 presents scientific approaches to the definition of the concept of "ecosystem".

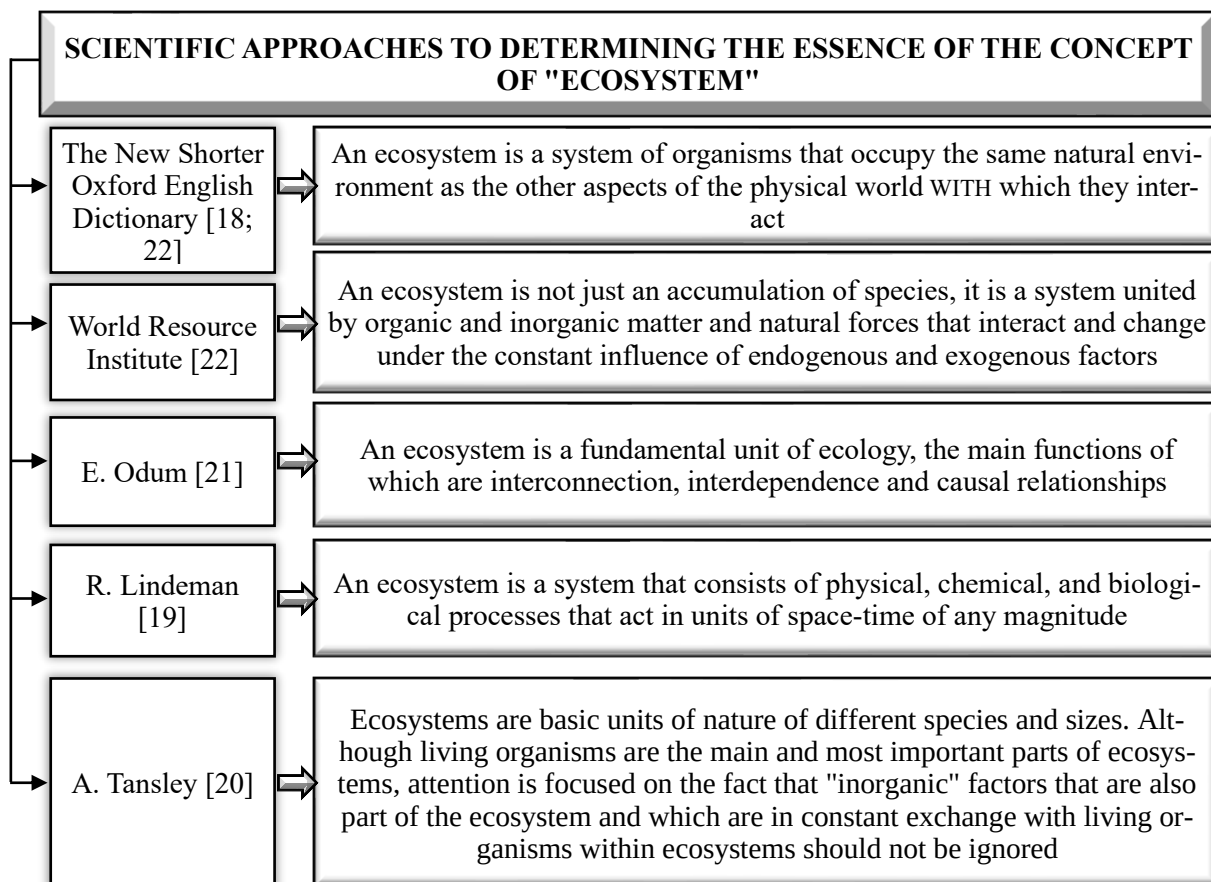


Fig. 1. Scientific approaches to defining the concept of "ecosystem"
Source: systematized by the authors.

An innovation ecosystem is understood as a set of interconnected institutions, organizations, people and processes that create a favorable environment for the development, implementation and dissemination of innovations. The main components of an innovation ecosystem are shown in Fig. 2.

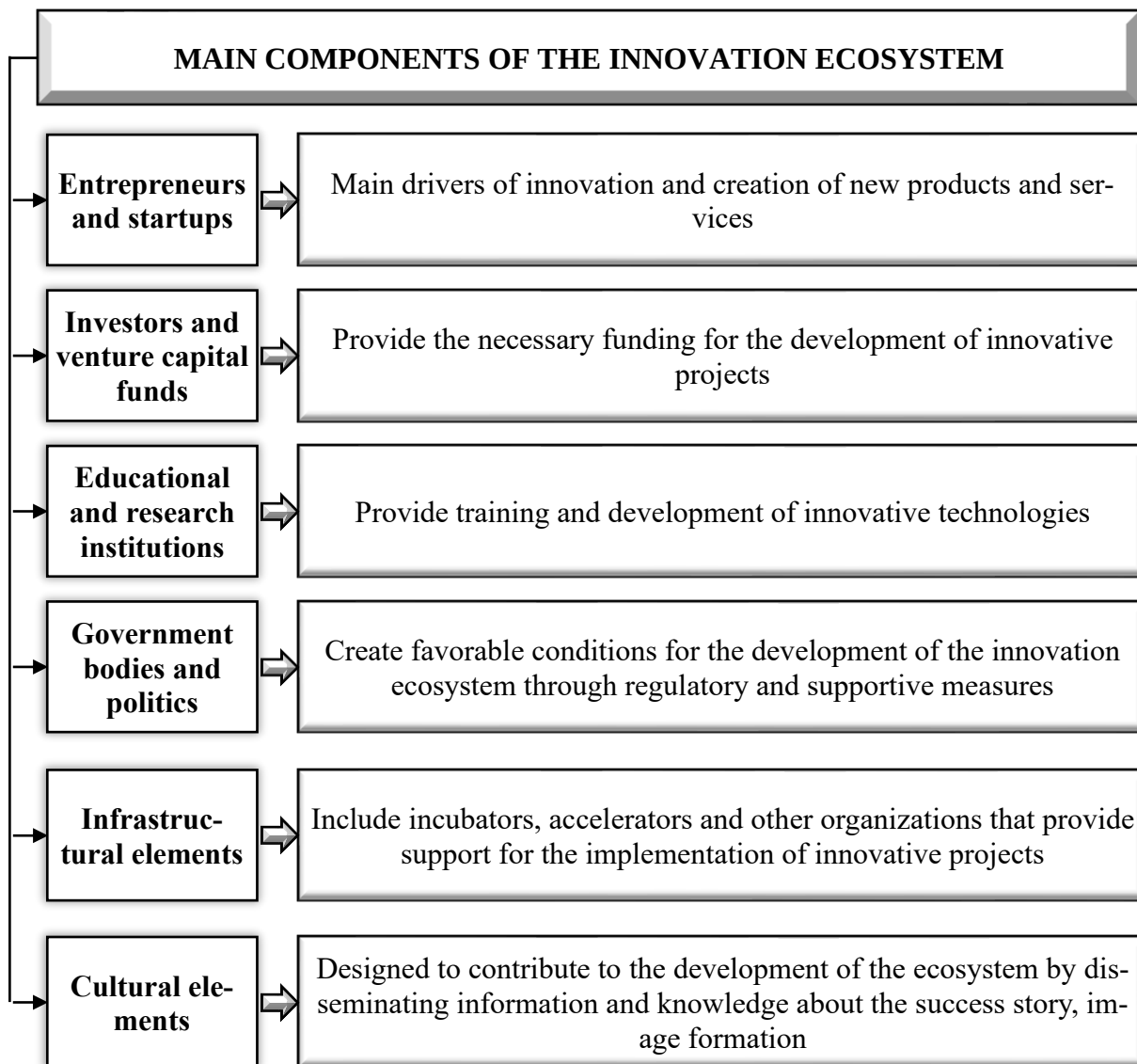


Fig. 2. Main components of the innovation ecosystem

Source: systematized by the authors.

Innovation ecosystems operate at different levels (regional, national, corporate) and in different sectors of the economy (agriculture, industry, education), which significantly affects the characteristics of the participants of the innovation ecosystem. In addition to the usual participants of the innovation ecosystem, private investors (business angels) have been added in recent years, as large corporations have become more interested in the development of business innovations at smaller enterprises. This has introduced the emergence of new educational formats that contribute to the development of entrepreneurship, the emergence of innovative startup projects, and the establishment of new business ties.

Innovation ecosystems and their management are most often discussed in the context of the business environment, but the special role of creating an innovation ecosystem in the university environment is not always determined. At the same time, B. Bittencourt et al. consider the features of the formation of such a system on the basis of universities:

1. The main task of the innovation ecosystem at the university is not to obtain economic benefits, which do not always correspond to the needs of a particular society. It is rather about access to knowledge for the creation and exchange of innovations and, ultimately, the development of the economy and society.

2. The existence of a collective identity of all participants in the university innovation ecosystem, which is determined by belonging to one higher education institution, as opposed to a temporary association on the platform of any commercial incubation structure.

3. Approaching the needs of the economy creates the possibility of mutual enrichment of educational, scientific, and innovative and business elements of the university environment, unlike business structures, where the combination of these three components of the formation of innovative development is impossible [10, 11].

Thus, the importance and necessity of forming an innovation ecosystem in universities are undeniable, but the problems of establishing stable relations between innovative scientists, university scientific structures, on the one hand, and business, on the other hand, remain unresolved.

As the modern economy is driven by technology, universities must also change at a pace that is unusual for higher education. While maintaining their core mission of educating the next generation and developing new forms of knowledge, universities must also play an increasingly important role in driving innovation and economic development. The experience of leading countries shows that institutions must actively respond to the challenges of the digital revolution and play an increasingly important role in innovation ecosystems and economies by implementing the following key areas (Fig. 3).

1. *Promoting entrepreneurship development.*

As the pace of discovery increases and global competition intensifies, universities are embracing entrepreneurship as part of the academic experience, creating cultures that inspire and support innovative thinking. Regardless of their field of study, students come to university with a desire to contribute to society through startups, social entrepreneurship, and other projects of their own. The same energy and enthusiasm is found among young faculty members who are also exploring new technologies or participating in startups as part of their academic careers.

At a time when societal challenges demand discoveries at the intersection of disciplines, fostering a culture of entrepreneurship is one of the most powerful ways in which universities act as economic catalysts. In fact, data from the US Association of University Technology Managers (AUTM) shows that technology transfer from universities is playing an even more prominent role in economic development.

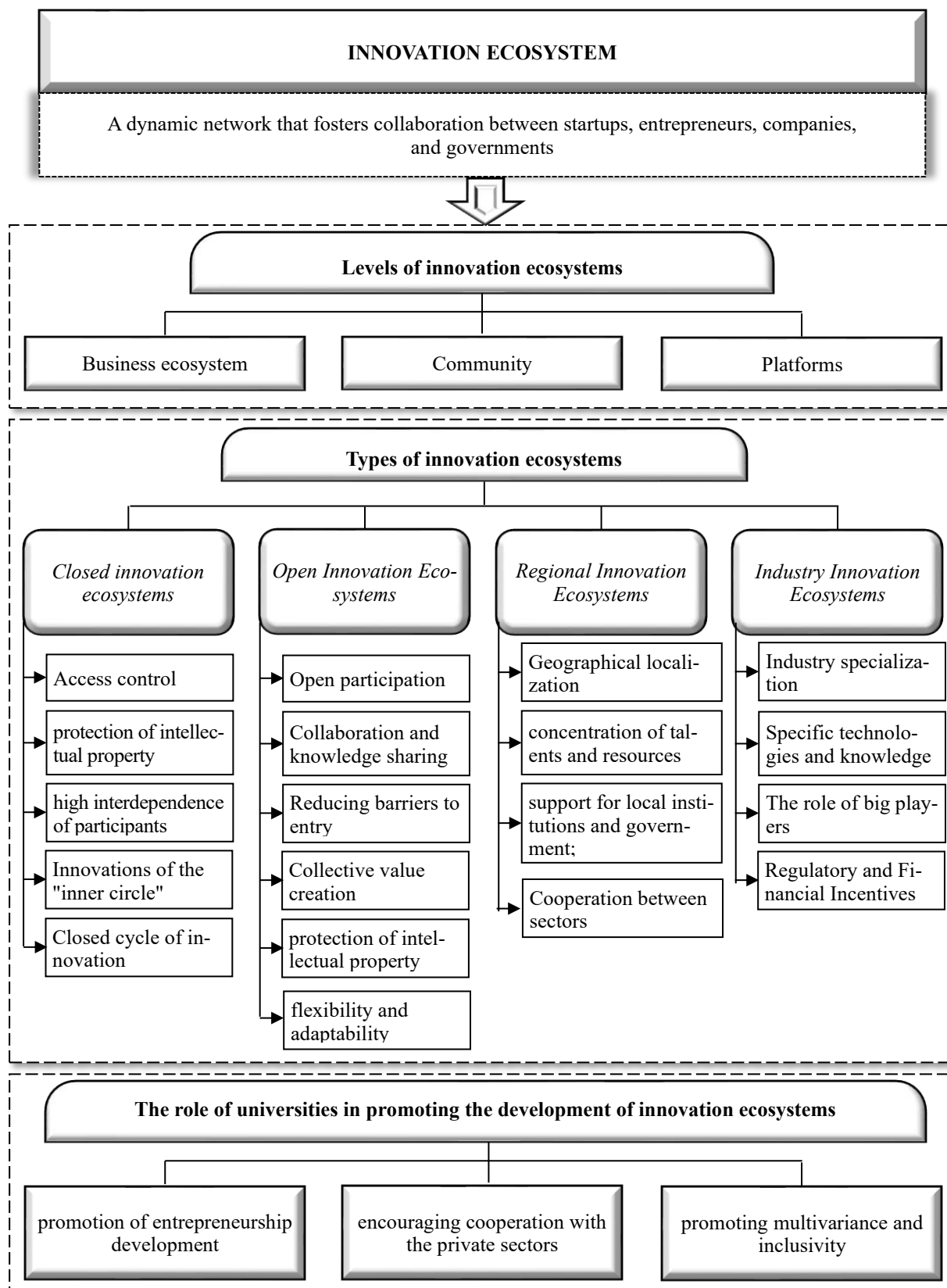


Fig. 3. Features of the development of innovative ecosystems based on the analysis of foreign experience

Source: systematized by the authors.

The transfer of academic technologies for the benefit of society and the economy in 2022 is: \$ 91.8 billion in research spending; 24,140 invention disclosures; 6,801 operating startups as of 2022; 998 new startups created; 850 new products created; 9,884 licenses and options executed; 16,857 new patent applications filed; 7,739 patents issued [12].

2. Encouraging cooperation with the private sector .

In today's competitive environment, universities must also develop new partnerships with leading companies, foundations, and other research institutions. These partnerships do more than just transfer knowledge from the lab to the field. They provide critical funding for talented faculty and students engaged in basic research, allow students and faculty to exchange ideas with the best minds both inside and outside academia, and, perhaps most importantly, help prepare students for life in a rapidly changing world.

Corporations recognize the high value and benefits of such cooperation.

NSF is an independent federal agency that supports science and technology in all 50 states and territories of the United States. NSF was established in 1950 by Congress to: promote the advancement of science; promote the national health, prosperity, and welfare; and provide for the national defense.

NSF accomplishes its mission primarily through grantmaking. NSF investments account for about 25 percent of federal support for basic research at U.S. colleges and universities. NSF also supports solution-oriented research that has the potential to make a difference to American society.

According to data collected by the US National Science Foundation (NSF), industry funding of university research and development has been growing at an average of more than 5.5% per year over the past 10 years [13]. The US Consolidated Appropriations Act provides for funding for the NSF annually (Figure 4).

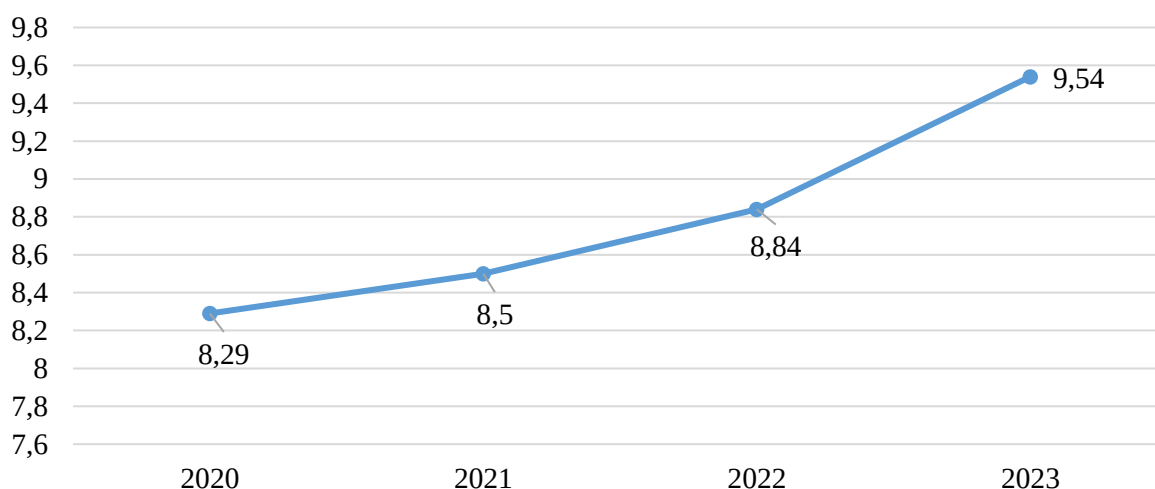


Fig. 4. Dynamics of federal funding for NSF research and development for 2020–2023, billion dollars

Source: [13].

The Consolidated Appropriations Act of 2023 provides:

- \$ 7.18 billion for research and related activities (RRA) ;
- \$ 1.17 billion for STEM education (Science , Technology , Engineering and Mathematics);
- \$ 234.0 million for the construction of major research equipment and facilities (MREFC);
- \$ 448.0 million to the Agency Operations and Awards Management (AOAM) account;
- \$ 24.41 million to the Office of the Inspector General (OIG) ;
- \$ 5.09 million to the account of the Office of the National Science Board (NSB) [13].

This trend is not limited to the United States. The European Commission is also strengthening partnerships between universities and industry through the creation of the European Institute of Innovation and Technology (EIT). Through its Knowledge and Innovation Communities, the EIT fosters collaboration between academia, research and business in more than 30 collaborative centers in 15 Member States [14].

The EIT Knowledge and Innovation Communities are pan-European networks focused on tackling specific societal challenges, such as health or climate change. They involve partnerships between:

1. Higher education institutions.
2. Research centers.
3. Businesses and investors.
4. Public and non-profit organizations.

The main areas of investment are:

1. Climate change – accelerating the transition to a zero-carbon economy, developing innovative technologies that contribute to climate protection; forming a new generation of climate leaders who help create a climate-resilient Europe. To date, more than 250 global partners have joined, investing more than €92 million in startup investments, and €688 million in EIT funding.

2. Cultural and creative sectors and industries – creativity without borders, innovation without limits; developing an inclusive and sustainable vision by Europe's creative community. To date, more than 50 global partners have joined, investing about 1 million euros in investments attracted to startups, and 6 million euros have been allocated for EIT funding.

3. Digitization is the driver of Europe's digital transformation; a community committed to using digital technologies for a sustainable, inclusive and just society. To date, more than 270 global partners have joined, investing about €105 million in investments attracted to startups, and €610 million has been allocated for EIT funding.

4. The Future of Food – Building a food system that meets the demands of the future, producing healthy food for all; changing society's relationship with food and agriculture. To date, over 310 global partners have joined, investing over €406 million in startup investments, and €354 million in EIT funding.

5. Healthcare Innovation – developing technology that helps people access healthy lifestyles and healthy aging. To date, over 540 global partners have joined, with over €480 million in investments raised in startups, and €480 million in EIT funding.

6. Sustainable Energy – Achieving a sustainable energy future for Europe, a leading driver of a new European economy based on renewable energy. To date, over 590 global partners have joined, investing over €679 million in startup investments, and €709 million in EIT funding.

7. Value-added manufacturing – strengthening and increasing the competitiveness of European industry; creating the workforce of tomorrow. To date, over 250 global partners have joined, investing over €3 million in startup investments, and €169 million in EIT funding.

8. Raw materials – making raw materials a major European power; the goal is to make Europe self-sufficient and environmentally sustainable by rethinking the resource value chain. To date, over 570 global partners have joined, investing over €119 million in startups, and €466 million in EIT funding.

9. Urban mobility – smart, green and integrated transport; European cities should be laboratories for innovation that decarbonises mobility and puts people back at the centre of urban planning. To date, over 270 global partners have joined, investing over €4 million in startups, and €189 million in EIT funding [14].

The EIT is therefore the largest innovation network in Europe, strengthening innovation since 2008. The model is based on partnerships between sectors, i.e. it brings together organisations involved in business, education and research. The aim of these partnerships is to find and commercialise solutions to pressing global problems. To address these global challenges, this community of partners offers a wide range of training courses, business creation and acceleration services and innovation-oriented research projects .

3. Promoting diversity and inclusion .

Successful university startups and corporate partnerships do not tell the whole story. As economic transformation accelerates, it is important that universities continue to focus on incorporating diverse perspectives into their operations.

Opportunities for various startups are expanding in the US, especially in STEM fields. *STEM* This is not only the right thing to do, but also necessary to meet the economic demand arising from a technology-driven economy. The US Bureau of Labor Statistics projects that STEM jobs will grow by 8.9%, compared to 6.4% growth in non-STEM fields [15].

To address this important issue, the University of Maryland , Baltimore (UMBC) launched the Meyerhoff Scholars Program back in 1989 to expand opportunities for individuals from racially , socioeconomically, and geographically diverse communities who aspire to pursue degrees in STEM fields.

These efforts have paid off. Today, UMBC is among the top ten undergraduate institutions in producing African-American students who go on to earn Ph.D. degrees in the sciences and engineering. Other universities are following suit, committing to increasing the number of women and underrepresented minorities in their programs.

Universities have a key role to play in ensuring that economic gains are spread across the economy, not just among those pursuing higher education in technology fields. For example, in Philadelphia, Pennsylvania, Drexel University and the University of Pennsylvania have joined forces with the public, private, and civic sectors to create the West Philadelphia Skills Initiative (West Philadelphia Skills Initiative). Philadelphia Skills Initiative is a workforce development organization in the United States [16]. It offers training, support, and non-baccalaureate job opportunities to residents of the West Philadelphia area. The organization's success is driven by the strategic leadership of its parent organization, the University City District, long-term investment of funds, a commitment to continuous improvement, and the support of an extensive network of partners.

West Philadelphia Skills Initiative offers educational programs in the following areas:

1. Individual training programs. A skills development initiative targets specific positions that employers need to fill and uses a team-based learning model to recruit, assess, and train candidates on behalf of the new employer. The employer can then interview and select the best candidates for the open positions. Historically, employers who use a training program have seen significant increases in employee retention within the first 12 months of the program.

From 2011 to 2024, a professional development program has employed over 1,898 people, many of whom are members of historically discriminated communities, in significant positions in leading institutions around the world, the total salary of participants after completing the program is \$ 122 million, the increase in the average hourly wage of participants after completing the program is an average of \$ 3.31, about 90% of all program participants keep their jobs for 12+ months [17].

2. Recruitment and Retention Consulting. The Skills Initiative has over a decade of experience in recruiting, onboarding, and coaching entry-level employees. Through quantitative and qualitative data analysis, it identifies the root causes of employee turnover and offers solutions to increase employee retention and reduce costs.

3. Training for managers and permanent employees. The initiative creates individualized training programs for permanent employees, managers. Workshops such as social identity, awareness, upward management, and development orientation can be conducted as separate sessions or as part of an overall talent management strategy.

4. Accelerated Placement Model: The Skills Development Initiative has developed an accelerated placement model – WorkWithWPSI – aimed at rapidly placing graduates in available positions with leading employers that do not fall under the traditional training model.

When The Skills The Initiative has demonstrated its ability to successfully employ local residents and create value for employers by reducing employee turnover, and the list of employer partners has expanded to include local

employers such as SEPTA , Penn Medicine and the Philadelphia Fire Department. This expansion has allowed the Skills Initiative to offer exciting new opportunities to West Philadelphia residents. Supported by the JPMorgan Foundation Chase Skills Initiative built on this success and began to collaborate with new partners in other areas, including Temple University in North Philadelphia and PIDC at the Navy Yard in South Philadelphia.

4. *Research into the relationship between technology and society .*

Of course, there is no guarantee that technology will automatically benefit humanity. This is where higher education institutions have the greatest responsibility in the digital revolution: to educate ethicists , artists, and philosophers who can point the way; policy experts and economists who can chart the course; and cognitive scientists and sociologists who can help ensure that the future is built for people, not just machines. Universities have a responsibility to ensure that academics work side by side with applied researchers and technologists who lead the revolution and foster innovation ecosystems (Fig. 5).

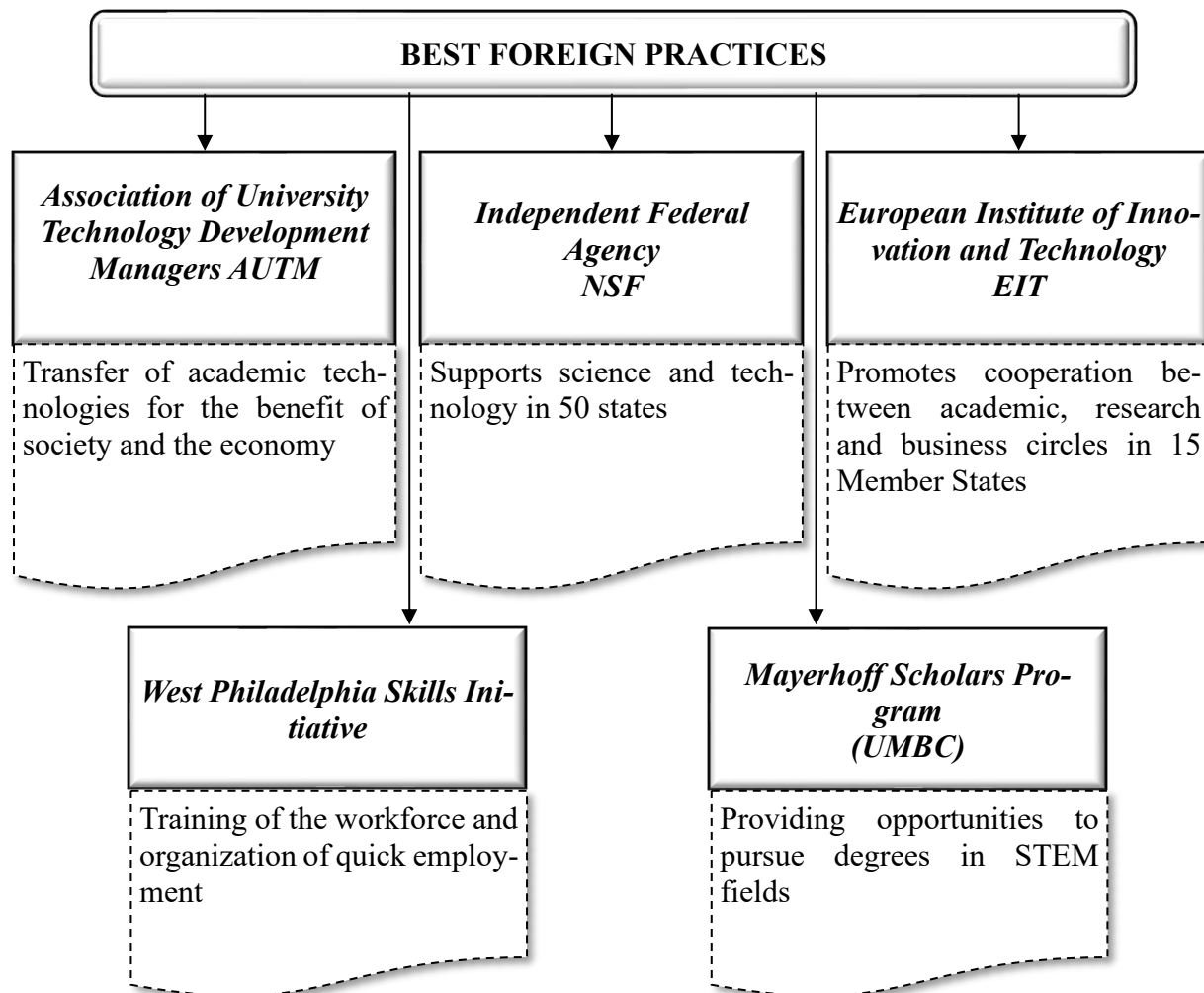


Fig. 5. Best foreign practices in promoting the development of innovation ecosystems

The U.S. labor market has demonstrated an impressive ability to absorb dramatic changes in technology—but not without a worrying increase in inequality among its citizens. Wage trends over time are strongly correlated with educational attainment, with the wage gap between the most and least educated steadily widening [17]. Less educated citizens have seen their real incomes decline since the early 1970s. Economists predict that the next wave of innovation will further exacerbate this inequality.

Conclusion. Innovation ecosystems are key elements of the modern economy, as they create favorable conditions for the development of new technologies, products and services. They bring together a variety of participants – companies, scientific institutions, government bodies, investors and startups – to create new ideas and implement them. Types of innovation ecosystems, namely closed, open, regional and sectoral, have different approaches to interaction between participants, which allows adapting these models to specific needs and development conditions.

Innovation ecosystems have numerous advantages, including the ability to rapidly introduce innovations, increase the competitiveness of industries and regions, and stimulate economic growth through cooperation and competition between participants. At the same time, they face certain challenges, such as dependence on economic cycles of certain industries, regulatory constraints, and the need for constant updating of resources and technologies.

Among the promising areas for implementing innovative ecosystems, it should be noted:

1. Expanding access to financing through public, private or combined investments, which will allow startups and small businesses to implement new ideas faster.

2. Increasing the level of cooperation between sectors, involving not only enterprises, but also scientific institutions, universities and the state in the ecosystem development process, which will contribute to more effective generation and implementation of innovations, especially in high-tech and socially significant areas.

3. The development of regional and industry ecosystems, the creation of regional innovation hubs and industry clusters will contribute to the development of local economies and support the unique needs of various industries, such as technology, healthcare, or green energy.

4. Training and education – education and training systems focused on innovation ecosystems will contribute to the development of qualified personnel capable of implementing and supporting innovative projects.

Acknowledgements. *The article was prepared within the framework of the project "Development of a scientific and innovative ecosystem as a basis for sustainable transformation of the university" under the EU program "Horizon 2020".*

References

1. Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harv. Bus. Rev.*, 84 (4), 98–107.
2. Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harv. Bus. Rev.*, 71(3), 75–86.
3. Gomes, A. de V. Facin L., Salerno, S., Ikenami, M., Kazuo, R. (2008). Unpacking the innovation ecosystem construct: evolution, gaps and trends. *Technol. Forecast. Soc. Chang.*, 136, 30–48. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.009>.
4. Granstranda, O., Holgersson, M. (2020). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, 90–91. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>.
5. Budden, P., Murray, F. (2022). Strategically Engaging With Innovation Ecosystems. *MIT Sloan Management Review*.
6. Florida, R. (2014). The Creative Class and Economic Development. *Economic Development Quarterly*, 28(3), 196–205.
7. Cai, Y., Ramis, Ferrer B., Luis, Martinez Lastra J. (2019). Building University-Industry Co-Innovation Networks in Transnational Innovation Ecosystems: Towards a Transdisciplinary Approach of Integrating Social Sciences and Artificial Intelligence. *Sustainability*, 11(17), 4633.
8. Cao, Y., Liu, J., Yang, Y., Liu, X., Liu, Z., Lv, N., Ma, H., Wang, Z., Li, H. (2023). Construct a Regional Innovation Ecosystem: A Case Study of the Beijing-Tianjin-Hebei Region in China. *Sustainability*, 15(9), 7099.
9. Carneiro, de O., Isidro, Filho D. K., Criado, J. I. (2023). Public Sector Innovation Ecosystems: A Proposition for Theoretical-Conceptual Integration. *International Journal of Public Administration*, 1-14.
10. Pererva, P., Kuchynskyi, V., Kobieliava, T., Kosenko, A., Maslak, O. (2021). Economic substantiation of outsourcing the information technologies and logistic services in the intellectual and innovative activities of an enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4(13(112)), 6–14.
11. Bittencourt, B. A., Carneiro, Zen A., Gazaro, Dos Santos D. A. (2020). Orchestrating University Innovation Ecosystem: The case of a Brazilian University. *Revue internationale d'intelligence economique. Lavoisier*, 69–95.
12. Association of University Technology Managers (AUTM). (n.d.). <https://autm-net>.
13. U.S. National Science Foundation. (n.d.). <https://new-nsf-gov>.
14. European Institute of Innovation and Technology (EIT). (n.d.). <https://eit-europa-eu>.
15. U.S. Bureau of Labor Statistics. (n.d.). <https://www.bls.gov>.
16. West Philadelphia Skills Initiative. (n.d.). <https://philadelphiaskills-org>.
17. Science, 23 May 2014: Vol. 344, Issue 6186, pp. 843-851, DOI: 10.1126/science.1251868.
18. Lemeshko, M. (2021). Sutnist ta osoblyvosti formuvannia ekosystem biznesu v novii ekonomitsi [The essence and peculiarities of the formation of business ecosystems in the new economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-49>.
19. Lindeman, R.L. (1942). The trophic–dynamic aspect of ecology. *Ecology*, 23, 399–418.
20. Tansley, A. G. (1935). The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*, 16, 284–307. <https://doi.org/10.2307/1930070>.
21. Willis, A. J. (1997). The Ecosystem: An Evolving Concept. *Functional Ecology*, 11(2), 268–271. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2435.1997.00081>.
22. World Resources Institute. 2000. World Resources 2000–2001: People and ecosystems: The fraying web of life. (n.d.). <http://surl.li/glywci>.

References

1. Adner R. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harv. Bus. Rev.* 2006. № 84 (4). P. 98–107.
2. Moore J. F. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harv. Bus. Rev.* 1993. № 71 (3). P. 75–86.
3. Gomes A. de V. Facin L., Salerno S., Ikenami M., Kazuo R. Unpacking the innovation ecosystem construct: evolution, gaps and trends. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 2008. № 136. P. 30–48. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.009>.
4. Granstranda O., Holgersson M. Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation.* 2020. № 90–91. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>.
5. Budden P., Murray F. Strategically Engaging With Innovation Ecosystems. *MIT Sloan Management Review.* 2022.
6. Florida R. The Creative Class and Economic Development. *Economic Development Quarterly.* 2014. № 28 (3). P. 196–205.
7. Cai Y., Ramis Ferrer B., Luis Martinez Lastra J. Building University-Industry Co-Innovation Networks in Transnational Innovation Ecosystems: Towards a Transdisciplinary Approach of Integrating Social Sciences and Artificial Intelligence. *Sustainability.* 2019. № 11 (17). 4633 p.
8. Cao Y., Liu J., Yang Y., Liu X., Liu Z., Lv N., Ma H., Wang Z., Li H. Construct a Regional Innovation Ecosystem: A Case Study of the Beijing-Tianjin-Hebei Region in China. *Sustainability.* 2023. № 15(9). 7099 p.
9. Carneiro de O., Isidro Filho D. K., Criado J. I. Public Sector Innovation Ecosystems: A Proposition for Theoretical-Conceptual Integration. *International Journal of Public Administration.* 2023. № 1-14.
10. Pererva P., Kuchynskyi V., Kobielieva T., Kosenko A., Maslak O. Economic substantiation of outsourcing the information technologies and logistic services in the intellectual and innovative activities of an enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies.* 2021. № 4 (13 (112)). P. 6–14.
11. Bittencourt B. A., Carneiro Zen A., Gazaro Dos Santos D. A. Orchestrating University Innovation Ecosystem: The case of a Brazilian University. *Revue internationale d'intelligence économique. Lavoisier.* 2020. P. 69–95.
12. Association of University Technology Managers (AUTM). URL: <https://autm-net>.
13. U.S. National Science Foundation. URL: <https://new-nsf-gov>.
14. European Institute of Innovation and Technology (EIT). URL: <https://eit-europa-eu>.
15. U.S. Bureau of Labor Statistics. URL: <https://www.bls.gov>.
16. West Philadelphia Skills Initiative. URL: <https://philadelphiaskills-org>.
17. Science, 23 May 2014: Vol. 344, Issue 6186, pp. 843-851, DOI: 10.1126/science.1251868.
18. Лемешко М. Сутність та особливості формування екосистем бізнесу в новій економіці. *Економіка та суспільство.* 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-49>.
19. Lindeman R.L. The trophic-dynamic aspect of ecology. *Ecology.* 1942. № 23. P. 399–418.
20. Tansley, A. G. The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology.* 1935. 16. 284–307. DOI: <https://doi.org/10.2307/1930070>.
21. Willis, A. J. The Ecosystem: An Evolving Concept. *Functional Ecology.* 1997. 11(2). 268–271. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2435.1997.00081>.
22. World Resources Institute. 2000. World Resources 2000–2001: People and ecosystems: The fraying web of life. URL: <http://surl.li/glywci>.

Отримано 14.05.2025

УДК 005.336.4:[330.341.1:502/504

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>

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>

ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ

Стаття присвячена дослідженню закордонного досвіду формування інноваційних екосистем у сучасних умовах. Проаналізовано наукові підходи до визначення сутності поняття «екосистема». Визначено дефініційний зміст поняття «інноваційна екосистема», визначено основні її компоненти. Окреслено особливості розвитку інноваційних екосистем на основі аналізу закордонного досвіду, визначено типи, рівні та роль університетів у сприянні розвитку таких екосистем. Аргументовано, що оскільки сучасна економіка заснована на технологіях, університети також повинні змінюватися темпами, незвичними для вищої освіти. Зберігаючи основну місію – навчання наступного покоління та розвиток нових форм знань, університети повинні також забезпечити зростаючу роль у стимулюванні інновацій і економічного розвитку. Досвід провідних країн доводить, що заклади вищої освіти повинні активно відповідати на виклики цифрової революції та відігравати все важливішу роль в інноваційних екосистемах і економіках. Досліджено країни закордонні практики сприяння розвитку інноваційних екосистем, серед яких: Асоціація менеджерів з технологічного розвитку університетів AUTM, Незалежне федеративне агентство NSF, Європейський інститут інновацій і технологій EIT, Ініціатива навичок Західної Філадельфії (West Philadelphia Skills Initiative), Програма стипендіатів Майєрхоффа (UMBC). Доведено, що інноваційні екосистеми є ключовими елементами сучасної економіки, оскільки вони створюють сприятливі умови для розвитку нових технологій, продуктів і послуг, об'єднуючи різних учасників – представників бізнесу, наукові установи, державні органи, інвесторів та стартапи – з метою створення нових ідей і їхнього впровадження. Проаналізовано типи інноваційних екосистем, а саме закриті, відкриті, регіональні та галузеві, мають різні підходи до взаємодії між учасниками, що дозволяє адаптувати ці моделі до специфічних потреб і умов розвитку. Аргументовано, що інноваційні екосистеми мають численні переваги, зокрема, можливість швидкого впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності галузей та регіонів, а також стимулювання економічного зростання через кооперацію та конкуренцію між учасниками. Водночас акцитується увага на тому, що вони стикаються з певними викликами, серед яких залежність від економічних циклів певних галузей, регуляторні обмеження та потреба у постійному оновленні ресурсів і технологій. Визначено перспективні напрями впровадження інноваційних екосистем: розширення доступу до фінансування через державні, приватні або комбіновані інвестиції, що дозволить стартапам і малим підприємствам швидше впроваджувати нові ідеї; підвищення рівня співпраці між секторами, залучення не лише підприємств, але й наукових установ, університетів та держави до процесу розвитку екосистеми, що сприятиме ефективнішій генерації та впровадженню інновацій, особливо у високотехнологічних і соціально значущих сферах; розвиток регіональних та галузевих екосистем, створення регіональних інноваційних хабів та галузевих кластерів сприятиме розвитку локальних економік та підтримці унікальних потреб різних галузей, таких як технології, охорона здоров'я чи зелена енергетика; підготовка кадрів та освіта – системи навчання та підготовки фахівців, орієнтовані на інноваційні екосистеми, сприятимуть розвитку кваліфікованих кадрів, здатних реалізувати та підтримувати інноваційні проекти.

Ключові слова: інноваційна екосистема; стратегія; промисловість; підприємство; підприємництво; бізнес; інноваційні технології; цифрові технології; цифрова трансформація; стартап проекти; університет.

Рис.: 5. Бібл.: 22.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-337-360](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-337-360)

УДК 004.056:330.131.7:658.155:338.47:338.48

JEL Classification: O33; G32; G33; L92; Q16

Олена Вікторівна Шишкіна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: shyshkina.olena.v@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8946-1027>
ResearcherID: F-3208-2014. Scopus Author ID: 58995081900

Тарас Тарасович Бойчук

аспірант
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: taras.boychuk.cv@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9073-8620>

Дмитро Володимирович Євчук

аспірант
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: dimon.evchuk@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9585-638X>

**ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ФІНАНСОВИЙ
РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ТА БЕЗПЕКУ ТРАНСПОРТНИХ
І АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті досліджено багатогранний вплив цифрових технологій на фінансовий ризик-менеджмент та безпеку транспортних і аграрних підприємств України. Проаналізовано ключові цифрові технології, що впроваджуються в цих секторах, включаючи Інтернет речей, Великі дані (Big Data) та аналітику, штучний інтелект, хмарні обчислення та системи управління. Виявлено, що цифрові технології є каталізатором нових ризиків (ризиків інвестицій у технології, кіберризиків тощо) і модифікатором традиційних (операційних, ринкових, кредитних та інших). Вивчено вплив цифровізації на безпеку підприємств. Визначено нові види загроз, такі як кібератаки на критичну інфраструктуру, витік та компрометація даних, несанкціонований доступ до систем управління, а також ризики, пов'язані з ланцюгом постачання програмного забезпечення. Підкреслено, що рівень кібербезпеки в обох галузях часто є недостатнім через брак інвестицій, кваліфікованих кадрів, застарілу інфраструктуру та низьку обізнаність персоналу. Узагальнено проблеми, виявлені у процесі аналізу, до яких віднесено недостатню інтеграцію управління новими ризиками в існуючі системи, фінансовий та кадровий дефіцит, відставання нормативно-правової бази, складність кількісної оцінки впливу кіберінцидентів, взаємозалежність систем, та посилення загроз в умовах воєнного часу. Сформульовано необхідність розробки та впровадження комплексного, інтегрованого підходу до фінансового ризик-менеджменту та забезпечення безпеки.

Ключові слова: цифрові технології; фінансовий ризик-менеджмент; цифровізація; транспортні підприємства; аграрні підприємства; кіберризик; безпека; кібербезпека,

Табл.: 4. Бібл.: 14.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімкою цифровою трансформацією, яка проникає в усі сфери діяльності, включаючи транспортний та аграрний сектори. Впровадження інноваційних цифрових технологій, таких як штучний інтелект (AI), великі дані (Big

Data), Інтернет речей (IoT), блокчейн, смартконтракти, хмарні обчислення відкриває нові можливості щодо підвищення ефективності, оптимізації процесів та ухвалення обґрунтованих рішень на підприємствах цих галузей.

Водночас цифровізація генерує нові виклики, які серед іншого пов'язані з фінансовими ризиками й безпекою. Кіберзагрози та необхідність забезпечення кібербезпеки критичної інфраструктури, залежність від функціонування складних технологічних систем, а також реалізація ризиків, пов'язаних з обробкою великих обсягів даних стають ключовими загрозами ефективному розвитку транспортних та аграрних підприємств.

Використання цифрових технологій підприємствами транспортної галузі дозволяє підвищити результативність управління автопарком, забезпечити моніторинг стану транспортних засобів, оптимізувати маршрути, запровадити безпілотні системи та інтелектуальні транспортні системи та реалізувати інші потреби. Варто зазначити, що неефективне управління фінансовими ризиками, пов'язаними з впровадженням і використанням цих технологій та недостатній рівень кібербезпеки можуть призвести до значних фінансових втрат, збоїв у роботі, аварій та навіть загрози життю людей.

Прогресивні підприємства аграрного сектору використовують цифрові технології для точного землеробства, моніторингу врожайності, управління ланцюгами поставок, прогнозування цін та погодних умов та інших процесів. Фінансові ризики в зазначеній галузі можуть бути пов'язані з інвестиціями в нові технології та зумовлені волатильністю ринків. При цьому кіберзагрози можуть спричинити втрату даних про врожайність, зрив посівних кампаній та згенерувати інші критичні наслідки.

З огляду на вищенаведене, необхідність глибокого розуміння взаємозв'язку між впровадженням цифрових технологій, управлінням фінансовими ризиками та забезпеченням безпеки транспортних і аграрних підприємств для підвищення їхньої стійкості, конкурентоздатності та сталого розвитку в умовах зростаючої цифрової економіки України набуває особливої актуальності в умовах сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних досліджень, присвячених проблемі впливу цифрових технологій на фінансовий ризик-менеджмент і безпеку транспортних та аграрних підприємств, дозволяє стверджувати, що ця тематика набуває дедалі більшої актуальності в умовах цифрової трансформації економіки, посилення зовнішніх ризиків (у тому числі пов'язаними з військовими діями, кіберзагрозами, дестабілізацією логістичних ланцюгів тощо) та зростаючої потреби в забезпеченні сталого функціонування ключових галузей національного господарства.

Опрацювання результатів наукових робіт вітчизняних та іноземних учених дозволяють стверджувати, що зазначені дослідження охоплюють широке коло питань – від впровадження цифрових двійників і блокчейн-технологій до розвитку цифрової логістики, кіберзахисту фінансових операцій та

підвищення операційної безпеки підприємств. У центрі уваги науковців перебуває ідентифікація нових ризиків, що виникають у цифровому середовищі, пошук інструментів їхнього прогнозування та мінімізації, а також удосконалення механізмів стратегічного управління безпекою підприємствами аграрної і транспортної галузей.

Серед численних наукових робіт вважаємо доцільним зупинитись на здобутках окремих вітчизняних авторів і авторських колективів. Так, наприклад, колектив авторів на чолі з С. В. Коляденко досліджує концепцію смарт-промисловості в аграрному секторі економіки в умовах цифровізації і визначає такі ключові компоненти аграрної смартпромисловості, як IoT, штучний інтелект, Big Data, хмарні технології і робототехніка та розглядає економічні переваги та виклики впровадження смарттехнологій в аграрному секторі [9].

А. М. Орел та, В. В. Дяченко хоча і акцентують основну увагу на банківських структурах, проте наголошують на важливості фінансової цифровізації, яка впливає на управління ризиками в аграрному секторі через кредитування, лізинг та страхування, звертаючи увагу на ризики кібератак, нестачу технічної експертизи та правову невизначеність [10].

В. А. Ковтун узагальнює особливості застосування інтелектуальних технологій загалом та аналітичних систем ІТ-технологій, зокрема, у галузі рослинництва та тваринництва та їх економічні наслідки [8]. Колективи авторів на чолі з Н. П. Юрчук [14] та Н. М. Горобець [7] розглядають питання розвитку цифрових технологій, у тому числі великих даних, у діяльності аграрних підприємств.

У галузі транспорту й логістики цікавими є напрацювання Ю. Попової та О. Чуприни [6], які наголошують на відновленні логістичних мереж із використанням цифрових технологій та пропонують розширення цифрового супроводження перевезень, автоматизацію маршрутів, впровадження IoT для контролю товарів та фінансових потоків.

Робота Богданюк І. В., Мандич С. М., які розглядаючи загрози безпеці підприємств у глобалізованому цифровому середовищі пропонують цифрову трансформацію системи охорони та управління ризиками на рівні логістичних об'єктів (елеватори, термінали, транспорт) [7].

Опрацьовані дослідження вітчизняних науковців демонструють високу актуальність впровадження цифрових технологій у фінансовий ризик-менеджмент і безпеку аграрних і транспортних підприємств. Серед ключових напрямів досліджень останніх років особливо виділяються такі напрямки: автоматизоване управління ризиками; цифрові моделі логістики; захист фінансових операцій; прозорість міжнародних ланцюгів; цифрова інфраструктура повоєнного відновлення.

Серед опрацьованих наукових робіт іноземних науковців вважаємо доцільним зупинитись на працях таких авторів. Т. Й. Мелессе, К. Франсіозі, В. Ді Паскуале та С. Ріємма досліджують використання цифрових двійників

у харчовому ланцюгу постачання. Доводять як ці технології дозволяють створити віртуальну модель реальних процесів агровиробництва для прогнозування, моделювання ризиків і оперативного реагування, що сприяє покращенню управління ризиками, зниженню втрат продукції, а також безпеці логістики та контролю фінансових потоків [4].

С. С. Дешмукх та С. К. Беті аналізують як цифрові інструменти впливають на розвиток агротехнологічних стартапів у країнах, що розвиваються, а також розглядають проблеми кібербезпеки, обмеженого фінансування, відсутності ІТ-інфраструктури. Цікавим з науково-практичного погляду є запропонована авторами інтеграція блокчейн-платформ і AI-рішень для покращення прозорості та керованості ризиками в агробізнесі [3].

Л. Чжоу детально аналізує використання блокчейн-технологій у бухгалтерському обліку, зокрема у сільському господарстві та логістиці. При цьому акцентує увагу на забезпеченні прозорості, запобіганні маніпуляціям із фінансовими даними, зниженні ризиків шахрайства та створенні безпечної цифрової архітектури для ризик-менеджменту [5].

А. Алі розкриває практичні аспекти використання блокчейну в транспорті та агробізнесі – від відстеження товару до автоматичного виконання контрактів. Обґрунтовує, як ця технологія забезпечує зниження ризиків втрати інформації, покращення безпеки логістичних операцій та автоматизацію фінансових процедур, що підвищує стійкість підприємств [1].

Т. Бен Хассен, Х. Ель Білалі, Б. Дахер і С. Буркарт досліджують стійкість аграрних систем під впливом криз (зміни клімату, війна, пандемії). Автори наголошують, що цифрові рішення (IoT, платформи контролю поставок, мобільні додатки) суттєво зменшують ризики дестабілізації фінансових потоків і допомагають відновлювати безпеку агрологістичних систем у кризових умовах [2].

Опрацювання вищеназваних та інших наукових праць за означеною тематикою дозволяє не лише окреслити сучасні наукові пріоритети, а і сформувати базис для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення фінансової стабільності та стійкості транспортно-логістичних і агровиробничих систем в умовах цифровізації.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на зростаючий інтерес до цифрової трансформації, комплексне дослідження впливу цифрових технологій саме на фінансовий ризик-менеджмент та безпеку транспортних і аграрних підприємств в українському контексті залишається недостатньо вивченим. Існує потреба в систематизації знань про потенційні ризики та загрози, а також у розробці практичних рекомендацій щодо їхнього ефективного управління та забезпечення безпеки в умовах цифрової економіки, що зумовлює мету обраної теми дослідження.

Метою статті є комплексний аналіз впливу цифрових технологій на фінансовий ризик-менеджмент та безпеку транспортних і аграрних підприємств в Україні.

Виклад основного матеріалу. Досягнення поставленої мети зумовлює доцільність опрацювання теоретичних засад впливу цифрових технологій на фінансовий ризик-менеджмент з огляду на поглиблення розуміння складного та багатогранного впливу цифрових технологій на системи управління фінансовими ризиками та забезпечення безпеки сучасних підприємств, зокрема в транспортному та аграрному секторах, що, по суті, є першим етапом нашого дослідження.

Передусім необхідно чітко визначити, які саме цифрові технології є найбільш релевантними для транспортних та аграрних підприємств і як вони трансформують їхню діяльність. Базуючись на вивчення досвіду використання зазначеними компаніями цифрових новацій, вважаємо, що до ключових цифрових технологій, що мають значний вплив, належать Інтернет речей, Великі дані, штучний інтелект та машинне навчання, блокчейн, хмарні обчислення, а також мобільні технології та додатки.

Інтернет речей (IoT) впливає на моніторинг стану активів, оптимізацію процесів та збір великих обсягів даних. Прикладом застосування даної технології є мережа фізичних об'єктів (транспортних засобів, сільськогосподарської техніки, сенсорів на полях тощо), оснащених датчиками, програмним забезпеченням та іншими технологіями, що дозволяють їм обмінюватися даними.

Технологія *Великих даних (Big Data)* дозволяє збирати, зберігати та аналізувати надвеликі й різноманітні набори даних для виявлення закономірностей, трендів та прийняття обґрунтованих рішень і застосовується у практиці діяльності аграрних та транспортних компаній для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів, аналізу врожайності тощо.

Штучний інтелект (AI) та *машинне навчання (ML)* знаходять застосування в розробці комп'ютерних систем, здатних виконувати завдання, які зазвичай потребують людського інтелекту, наприклад, такі як розпізнавання образів, ухвалення рішень, прогнозування. На сьогодні така технологія використовується в автономних транспортних засобах, системах підтримки ухвалення рішень, діагностиці обладнання та інших процесах.

Технологія *блокчейн*, як децентралізована та розподілена база даних, що забезпечує прозорість, безпеку та незмінність транзакцій, може застосовуватися для управління ланцюгами поставок, відстеження походження продукції, здійснення безпечних фінансових операцій тощо.

Хмарні обчислення передбачають надання обчислювальних ресурсів (серверів, сховищ даних, програмного забезпечення) через інтернет та забезпечують гнучкість, масштабованість та зниження витрат на ІТ-інфраструктуру компаній.

Мобільні технології та додатки використовуються компаніями через застосування смартфонів та планшетів для доступу до інформації, управління процесами та комунікації між співробітниками.

Зазначимо, що розуміння специфіки застосування кожної з цих технологій у контексті транспортних та аграрних підприємств є критично важливим для подальшого аналізу їхнього складного та багатогранного впливу на системи управління фінансовими ризиками та забезпечення безпеки сучасних підприємств. Отже, більш глибоко це питання буде розкрито в процесі подальших етапів дослідження.

У сучасному економічному ландшафті цифрові технології не просто існують поруч із бізнес-процесами, вони глибоко вплітаються в операційну та фінансову діяльність підприємств, формуючи складну, динамічну мережу взаємозалежностей. Цей взаємозв'язок має подвійний характер: цифровізація одночасно є джерелом нових можливостей для управління ризиками та безпекою і водночас генератором абсолютно нових та посилених ризиків та загроз. Тож, на нашу думку, розуміння цієї динаміки є критично важливим для розробки ефективних стратегій.

Цифровізація не лише породжує нові види фінансових ризиків, але й суттєво трансформує наявні.

Серед *нових* фінансових ризиків, які породжує цифровізація, вважаємо доцільним виділити технологічні інвестиційні ризики, кіберфінансові ризики та ризики, пов'язані з обробкою даних.

Технологічні інвестиційні ризики генеруються значними капітальними витратами на цифрові рішення (наприклад, системи точного землеробства, складні системи управління господарством (FMS), AI-алгоритми), які можуть не принести очікуваної економічної віддачі через значну сукупність причин, як то: швидке застарівання технології, невдалий вибір постачальника, проблеми з інтеграцією, неефективне використання технології через брак кваліфікації персоналу. Такі інвестиції можуть призвести до заморожування капіталу та зниження ліквідності, генеруючи при цьому ще ризики неплатоспроможності, фінансової стійкості, втрати прибутковості та інші.

Кіберфінансові ризики пов'язані з прямими та непрямими фінансовими втратами, спричиненими кіберінцидентами. До прямих витрат можна віднести: викрадення грошових коштів з рахунків, вимогу викупу за зашифровані дані чи розблокування систем, збитки від фішингових атак, шахрайство з використанням фальшивих цифрових транзакцій. Непрямі втрати включають: втрати доходу від простоїв бізнесу, витрати на відновлення систем та даних, юридичні витрати та штрафи за порушення конфіденційності даних, а також значні репутаційні збитки, що призводять до втрати клієнтів та інвесторів тощо.

Ризики, пов'язані з обробкою даних, є достатньо значними для економічних суб'єктів. Величезні обсяги даних, що генеруються цифровими технологіями, є, з одного боку, цінним активом, а з іншого – джерелом ризику. Наявність недостовірних, неповних, спотворених або скомпрометованих даних є причиною ухвалення помилкових управлінських рішень (наприклад, неточний прогноз врожайності, неоптимальна логістика), що прямо впливає на фінансові показники. Крім того, компрометація конфіденційних даних веде до фінансових штрафів та зниження рівня довіри, що продукує додаткові ризики (наприклад, операційні (зупинка виробництва/надання послуг, нездатність виконувати зобов'язання, підвищення витрат тощо), фінансові, репутаційні, юридичні тощо).

Серед *традиційних* фінансових ризиків, які зазнають суттєвих трансформацій в умовах цифровізації вважаємо доцільним відмітити операційні, ринкові і кредитні.

Природа *операційних* ризиків в умовах цифровізації кардинально змінюється. Зокрема, з одного боку, автоматизація може знизити ризик людських помилок. З іншого боку, залежність від складних програмних та апаратних систем означає, що їхні збої, баги або кібератаки можуть мати значно більші та каскадні фінансові наслідки, ніж традиційні операційні збої. Наприклад, збій у системі управління автопарком може паралізувати сотні одиниць транспорту, спричинивши мільйонні збитки від простою та штрафів.

Великі дані та AI-аналітика можуть покращити прогнозування ринкових цін на паливо, сільськогосподарську продукцію, але водночас залежність від цих прогнозів створює *ринковий* ризик, особливо якщо базові дані скомпрометовані або алгоритми працюють некоректно.

У контексті *кредитних* ризиків зауважимо, що хоча цифровізація може покращити скоринг та оцінку кредитоспроможності, але й залежність від автоматизованих систем може приховати певні нюанси та/або стати мішенню для кібершахрайства, що підвищить рівень цих ризиків.

В умовах цифровізації забезпечення кібербезпеки перестає бути виключно технічною функцією і перетворюється на невід'ємну складову фінансового ризик-менеджменту. Суб'єкти підприємницької діяльності задля запобігання потенційно катастрофічним фінансовим втратам мають інвестувати у створення ефективних систем кіберзахисту (антивіруси, системи виявлення вторгнень, шифрування, резервне копіювання тощо), які мінімізують ризик успішних кібератак, а отже, пов'язаних із ними фінансових втрат. Одночасно фінансові менеджери повинні інтегрувати оцінку кіберризиків у загальну систему управління ризиками, яка, серед іншого, включає кількісну оцінку потенційних збитків від кіберінцидентів (втрачений дохід, витрати на відновлення, штрафи, репутаційні збитки) для адекватного формування бюджетів на кібербезпеку та створення резервів.

У галузях із критичною інфраструктурою, до яких доцільно віднести транспорт та сільське господарство, безпека має прямий вплив на фінансову стійкість, а цифрові технології тільки посилюють цей зв'язок. Зокрема, відмова цифрових систем управління рухом, логістикою, або сільськогосподарською технікою через кібератаку, програмну помилку чи технічний збій призводить до негайної зупинки операцій наслідком чого є втрачений дохід через неможливість надання послуг чи виробництва продукції, штрафи за невиконання контрактних зобов'язань, додаткові витрати на ремонт, відновлення, позапланові закупівлі, а також збитки від псування продукції (наприклад, через збій системи моніторингу в сховищі зерна). Крім того, важливо зазначити, що сучасні транспортні та аграрні підприємства все частіше інтегрують свої інформаційні системи (облік, фінанси, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)) з операційними технологіями (системи управління поїздами, комбайнами, іригацією тощо). Така інтеграція підвищує ефективність, але і створює нові ризики. Наприклад, вразливість в IT-системі може бути використана для компрометації OT-систем, які представлені обладнанням та програмним забезпеченням, яке застосовується для моніторингу та управління фізичними процесами, що має прямі фізичні та фінансові наслідки.

Таким чином, цифрові технології створюють екосистему в якій тісно переплітаються фінансові ризики та безпека. Нехтування питаннями безпеки неминуче призведе до зростання фінансових ризиків, водночас ефективне управління кібер- та операційною безпекою стає фундаментом для фінансової стійкості та сталого розвитку підприємств. Проте така взаємозалежність вимагає від керівництва підприємств комплексного та проактивного підходу до ризик-менеджменту.

Наступний етап нашого дослідження в контексті досягнення поставленої мети передбачає аналіз сучасного стану впровадження цифрових технологій, фінансового ризик-менеджменту та безпеки на транспортних та аграрних підприємствах України. метою цього етапу є виявлення рівня проникнення цифрових технологій, оцінка існуючих практик ризик-менеджменту та безпеки, а також ідентифікація ключових проблем й викликів, що стоять перед зазначеними галузями в умовах стрімких технологічних змін.

Аналіз основних цифрових технологій, що використовуються на транспортних підприємствах. Український транспортний сектор, попри низку викликів, активно впроваджує цифрові рішення для підвищення ефективності, конкурентоздатності та безпеки. Основні напрями використання цифрових технологій включають: системи управління автопарком і логістикою, Великі дані та аналітика, Інтернет речей та сенсори, штучний інтелект та машинне навчання, хмарні обчислення, мобільні додатки та цифрові платформи (табл. 1).

Таблиця 1

Огляд впровадження та впливу цифрових технологій на транспортні підприємства України

Цифрова технологія	Основні напрямки використання на транспортних підприємствах	Поточний стан впровадження в Україні (загальний опис)	Позитивний вплив	Потенційні виклики та ризики, пов'язані з впровадженням цифрової технології
1	2	3	4	5
Системи управління автопарком та логістикою (Fleet Management Systems - FMS, Transportation Management Systems - TMS)	GPS-трекінг та моніторинг місцезнаходження; оптимізація маршрутів; контроль витрат пального; моніторинг стилю водіння та стану ТЗ; управління замовленнями та доставками; електронний документообіг.	Широко впроваджені як великими логістичними операторами та вантажними перевізниками, так і багатьма середніми підприємствами. Ступінь інтеграції та функціональності варіюється. Активне використання для підвищення ефективності та контролю.	Оптимізація маршрутів та графіків руху, скорочення часу доставки; значне зниження витрат на паливо та технічне обслуговування; підвищення безпеки водіння та зменшення кількості ДТП; покращення контролю за активами; підвищення прозорості та якості обслуговування клієнтів; швидке реагування на нештатні ситуації.	Залежність від безперебійного зв'язку (GPS, мобільний інтернет); ризики кібератак на системи (зміна маршрутів, викрадення даних, виведення з ладу); потреба у значних початкових інвестиціях та навчанні персоналу; ризики витоку конфіденційної логістичної інформації; складність інтеграції з іншими ІТ-системами підприємства; збої програмного забезпечення, що можуть паралізувати операції.
Інтернет речей (IoT) та сенсори	GPS-трекінг, моніторинг стану ТЗ/інфраструктури, контроль вантажу (температура, вологість)	Активно впроваджується великими та середніми компаніями, переважно у сфері автотранспорту та логістики.	Оптимізація маршрутів, зниження витрат на паливо, предикативне обслуговування, підвищення безпеки перевезень.	Залежність від безперебійного зв'язку, ризики цілісності даних, вразливості кібербезпеки пристроїв, висока вартість початкових інвестицій.
Великі дані (Big Data) та аналітика	Прогнозування попиту, оптимізація транспортних потоків, аналіз ефективності, предикативне обслуговування.	Використовується переважно великими гравцями. Потенціал реалізується не повною мірою через брак інфраструктури та фахівців.	Підвищення ефективності прийняття рішень, зниження операційних витрат, покращення планування, виявлення прихованих закономірностей.	Ризики конфіденційності даних, потреба у значних інвестиціях в ІТ-інфраструктуру, брак кваліфікованих аналітиків, складність інтерпретації результатів.

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML)	Автоматизація диспетчерських функцій, оптимізація ресурсів, предикативна аналітика, експерименти з автономними системами.	На початкових етапах впровадження, переважно в пілотних проєктах або для специфічних завдань у великих компаніях.	Автоматизація рутинних операцій, підвищення точності прогнозування, оптимізація логістичних процесів, покращення клієнтського сервісу.	Висока вартість розробки/впровадження, етичні та юридичні питання, ризики "чорного ящика" (непрозорість прийняття рішень), залежність від якості даних.
Блокчейн	Управління ланцюгами поставок, електронний документообіг, відстеження вантажів, безпечні транзакції.	Одиничні пілотні проєкти, низький рівень поширення через складність та відсутність широкої екосистеми.	Підвищення прозорості та довіри, зниження ризиків шахрайства, спрощення документообігу, посилення безпеки транзакцій.	Складність інтеграції з існуючими системами, високі початкові витрати, проблеми масштабованості, регуляторна невизначеність.
Хмарні обчислення	Хостинг IT-систем (FMS, TMS), зберігання даних, доступ до програмного забезпечення як послуги (SaaS).	Широко впроваджується, особливо серед малих та середніх підприємств, завдяки доступності та гнучкості.	Зниження капітальних витрат на IT, гнучкість, масштабованість, доступність з будь-якого місця, покращена співпраця.	Залежність від провайдера хмарних послуг, ризики безпеки даних (для SaaS), необхідність забезпечення надійного інтернет-з'єднання, юридичні питання щодо зберігання даних.
Мобільні технології та цифрові платформи	Мобільні додатки для водіїв/клієнтів, онлайн-платформи для замовлення перевезень, електронний документообіг.	Дуже широке впровадження, є стандартом у багатьох логістичних компаніях та для агрегаторів.	Покращення комунікації, оперативність, підвищення зручності для клієнтів, спрощення взаємодії, оптимізація останньої милі.	Ризики кібербезпеки мобільних пристроїв, залежність від мобільного зв'язку, потреба в постійних оновленнях ПЗ, ризики фішингу.

Джерело: розроблено авторами на основі [1-2, 5, 10-14].

Системи управління автопарком та логістикою (FMS та TMS) є найпоширенішими цифровими рішеннями, що дозволяють відстежувати місцезнаходження транспортних засобів у режимі реального часу (GPS-трекінг), оптимізувати маршрути, контролювати витрати пального, моніторити стиль водіння та стан транспортних засобів, що загалом сприяє зниженню операційних витрат і підвищенню ефективності доставки. В Україні такі системи активно впроваджують як великі логістичні компанії, так і малі перевізники.

Великі дані (Big Data) та аналітика використовуються для збору та аналізу величезних обсягів даних із різних джерел (датчики, GPS-трекери, операційні системи, погодні дані) та для прогнозування попиту, оптимізації транспортних потоків, виявлення «вузьких місць» у логістичних ланцюгах, а також для предикативного обслуговування транспортних засобів. Однак повноцінне використання потенціалу Big Data в Україні загалом та в транспортних компаніях зокрема часто обмежене відсутністю необхідної інфраструктури та кваліфікованих кадрів.

Інтернет речей (IoT) та сенсори дозволяють збирати дані про стан обладнання, якість перевезення вантажу (температура, вологість), завантаженість маршрутів. IoT-пристрої, інтегровані в транспортні засоби та інфраструктуру (наприклад, розумні дороги, портові термінали, сприяють підвищенню операційної ефективності та безпеки (наприклад, датчики на залізничних коліях можуть попереджати про знос або деформації колії).

Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML) застосовуються для складного прогнозування (наприклад, заторів, часу прибуття, попиту на перевезення), автоматизації диспетчерських функцій, розпізнавання об'єктів для безпілотних систем (хоча їхнє повноцінне впровадження в Україні ще на ранніх стадіях) та оптимізації ресурсів. Крім того, сьогодні транспортні компанії активно експериментують з чат-ботами для клієнтської підтримки та використовують системи оптимізації складських запасів.

Хмарні обчислення, зокрема, надання програмного забезпечення та інфраструктури як сервісу (наприклад, SaaS - модель, де програмне забезпечення надається як послуга через інтернет та IaaS - модель, де надається доступ до основної інфраструктури, такої як віртуальні машини та сховища, для запуску власних додатків) дозволяє транспортним підприємствам знижувати капітальні витрати на ІТ, забезпечувати гнучкість та масштабованість систем. Крім того, багато FMS та TMS працюють на хмарних платформах, що особливо актуально для малих та середніх підприємств, які не мають ресурсів для побудови власної ІТ-інфраструктури.

Використання *мобільних додатків* для водіїв, диспетчерів та клієнтів, а також інтеграція в цифрові логістичні *платформи* (наприклад, для пошуку вантажів або оптимізації завантаження транспорту) спрощує комунікацію, прискорює обмін документами та підвищує прозорість ланцюгів поставок.

Незважаючи на активне впровадження, ступінь інтеграції та зрілість цих технологій може суттєво відрізнятися між великими державними підприємствами («Укрзалізниця», морські порти) та приватними логістичними компаніями, а також залежить від виду транспорту (автомобільний, залізничний, морський, авіаційний).

Проблеми, ризики і загрози безпеці підприємств транспортної галузі. Проведений авторами аналіз дозволив виділити такі ключові проблеми і виклики з якими стикається транспортна галузь в умовах цифровізації: недостатня інтеграція управління новими ризиками, брак інвестицій та кваліфікованих кадрів, недосконала нормативно-правова база, складність оцінки впливу кібератак або збоїв цифрових систем на потенційні фінансові втрати, взаємозалежність цифрових систем (збій в одній системі може призвести до руйнівних наслідків для всієї інфраструктури), геополітичні і воєнні ризики, недостатня обізнаність персоналу з правилами кібергігієни, низька цифрова грамотність та опір змінам (табл. 2)

Аналіз основних цифрових технологій, що використовуються на аграрних підприємствах. Аграрний сектор України є одним із локомотивів економіки, і його цифрова трансформація є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та ефективності національної економіки. Впровадження інноваційних технологій дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знизити витрати, підвищити врожайність та якість продукції. Однак, як і в транспортній галузі, ця трансформація породжує нові виклики у сфері фінансових ризиків та безпеки.

Українські аграрні підприємства, особливо великі та середні агрохолдинги, активно впроваджують цифрові рішення, що дозволяють перейти до так званого «точного землеробства» та «розумного фермерства». Серед цифрових технологій вважаємо доцільним виділити наступні: системи точного землеробства (GPS-навігація, карти врожайності, диференційоване внесення), дрони та супутниковий моніторинг, Інтернет речей (IoT) та сенсорні мережі, системи управління агробізнесом (ERP), Великі дані та аналітика, хмарні обчислення та мобільні додатки (табл. 3).

Основою цифровізації в агросекторі є *системи точного землеробства (GPS-навігація, карти врожайності, диференційоване внесення)*, які дозволяють точно керувати сільськогосподарською технікою, уникати перекриттів та пропусків. Карти врожайності, засновані на супутникових знімках або даних з комбайнів, допомагають оцінювати продуктивність різних ділянок землі. Системи диференційованого внесення дозволяють вносити добрива та засоби захисту рослин саме там і в тій кількості, де це необхідно, оптимізуючи витрати та зменшуючи навантаження на ґрунт.

Світова практика має досвід використання *безпілотних літальних апаратів (БПЛА)* та здійснення *супутникових знімків* для оперативного моніторингу стану посівів, виявлення проблемних ділянок (нестача вологи, шкідники, хвороби), оцінки якості виконання сільськогосподарських робіт, а також для контролю за станом іригаційних систем, що значно підвищує швидкість та точність отримання інформації.

Таблиця 2

Проблеми та виклики у сфері фінансового ризик-менеджменту та безпеки транспортних підприємств України в контексті цифровізації

Категорія проблеми/виклику	Деталізація проблеми / виклику	Вплив на фінансовий ризик-менеджмент	Вплив на безпеку підприємств (кібер- та операційну)
Недостатня інтеграція управління новими ризиками	Існуючі системи ризик-менеджменту не завжди охоплюють технологічні, кібернетичні та дані-пов'язані ризики.	Недооцінка потенційних фінансових втрат, відсутність адекватних резервів, неефективне розподілення капіталу.	Прогалини в захисті, висока вразливість до нових типів загроз, низька спроможність до швидкого реагування на інциденти.
Брак інвестицій та кваліфікованих кадрів	Обмежені фінансові ресурси для ІТ та кібербезпеки; дефіцит фахівців.	Збільшення ймовірності фінансових втрат від кібератак, низька ефективність впровадження нових технологій, втрата конкурентоспроможності.	Низький рівень кіберзахисту, неможливість повноцінного впровадження сучасних систем безпеки, підвищена вразливість до атак, людський фактор як джерело ризиків.
Недосконала нормативно-правова база	Чинне законодавство не відповідає темпам розвитку цифрових технологій та кіберзагроз.	Ризики штрафів за недотримання нових стандартів (наприклад, GDPR-подібних), юридична невизначеність щодо відповідальності за кіберінциденти.	Відсутність чітких вимог до кіберзахисту, складнощі в розслідуванні кіберзлочинів, відсутність механізмів обміну інформацією про загрози.
Складність кількісної оцінки впливу	Важко оцінити потенційні фінансові втрати від передбачуваних кібератак чи збоїв цифрових систем.	Неможливість адекватного планування бюджетів на кібербезпеку, труднощі у розрахунку страхових покриттів, проблеми з обґрунтуванням інвестицій у захист.	Нечітке розуміння критичності різних систем, відсутність метрик ефективності заходів безпеки, складність розробки ефективних планів реагування.
Взаємозалежність систем	Висока інтеграція цифрових систем робить підприємства вразливими до каскадних відмов.	Значні фінансові втрати через зупинку операцій (простій, штрафи, втрата доходу), репутаційні ризики, зростання витрат на відновлення.	Широке розповсюдження збоїв або атак, ускладнення локалізації інцидентів, підвищений ризик системних відмов, ускладнення управління кризовими ситуаціями.
Людський фактор	Недостатня обізнаність персоналу з кібергігієною, низька цифрова грамотність, опір змінам.	Фінансові втрати через внутрішні загрози (наприклад, витік даних, дії інсайдерів), штрафи за порушення регуляторних норм, пов'язані з даними.	Збільшення кількості кіберінцидентів через помилки користувачів (фішинг, несанкціоноване використання ПЗ), труднощі з впровадженням нових політик безпеки.
Геополітичні та воєнні ризики	Транспортна інфраструктура є пріоритетною цілью в умовах війни і посилення кіберзагроз	Прямі фінансові втрати від руйнувань, зростання витрат на підвищення стійкості, складнощі в залученні інвестицій, підвищені страхові премії.	Зростання інтенсивності та складності кібератак, підвищена потреба в постійному моніторингу та швидкому реагуванні, ризики фізичного знищення об'єктів інфраструктури.

Джерело: розроблено авторами на основі [1-2, 5, 10-14].

Таблиця 3

Огляд впровадження та впливу цифрових технологій на аграрних підприємствах України

Цифрова технологія	Основні напрямки використання на аграрних підприємствах	Поточний стан впровадження в Україні (загальний опис)	Позитивний вплив	Потенційні виклики та ризики, пов'язані з впровадженням
1	2	3	4	5
Системи точного землеробства (GPS, карти врожайності, диференційоване внесення)	Точне керування технікою, оптимізація посівів та обробки, внесення ресурсів за потребою.	Широко впроваджується великими та середніми агрохолдингами, у меншому ступені – малими фермерськими господарствами.	Оптимізація витрат на паливо, насіння, добрива, ЗЗР; підвищення врожайності; зниження екологічного навантаження.	Висока вартість обладнання, потреба у кваліфікованих кадрах, залежність від GPS-сигналу та супутникових даних, ризики помилок у даних.
Дрони та супутниковий моніторинг	Моніторинг стану посівів, виявлення проблемних ділянок (шкідники, хвороби), контроль за виконанням робіт.	Активно використовується для оперативного контролю та аналізу на середніх та великих підприємствах.	Оперативне виявлення проблем, швидке реагування, економія ресурсів на обробку, збір великих обсягів просторових даних.	Висока вартість дронів/сервісів, потреба у спеціальному ПЗ та навичках, ризики конфіденційності даних, вразливості кібербезпеки, залежність від погодних умов.
Інтернет речей (IoT) та сенсорні мережі	Датчики вологості ґрунту, температури повітря, моніторинг тварин, розумні сховища.	Розвивається, але ще не має повсюдного поширення. Найбільш активне впровадження в іригації та тваринництві.	Оптимізація використання води та добрив, покращення умов утримання тварин, зниження втрат врожаю при зберіганні, підвищення точності рішень.	Складність встановлення та обслуговування, висока вартість сенсорів, ризики відмов обладнання, вразливості мереж та пристроїв, потреба у надійному зв'язку.

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5
Системи управ- ління агробізнесом (ERP)	Бухгалтерський облік, управління складом, логістикою, персоналом, виробниче планування.	Впроваджені переважно у великих агрохолдингах; малі та середні підприємства використовують спрощені рішення.	Комплексна автоматизація процесів, інтеграція даних, підвищення прозорості та контролю, покращення управлінських рішень, оптимізація ресурсів.	Висока вартість впровадження та підтримки, складність інтеграції, потреба в перенавчанні персоналу, ризики витоку або втрати критичних даних, залежність від розробника.
Великі дані (Big Data) та аналітика	Прогнозування врожайності, оптимізація стратегій продажів, аналіз ринкових цін, моделювання кліматичних ризиків.	На початковому етапі розвитку, використовуються переважно великими агрохолдингами для стратегічного планування.	Зниження ризиків від волатильності ринків та кліматичних змін, підвищення точності прогнозів, виявлення прихованих закономірностей, оптимізація бізнес-моделей.	Потреба у значних інвестиціях в інфраструктуру та фахівців, ризики конфіденційності даних, складність верифікації та інтерпретації великих обсягів даних.
Хмарні обчислення та мобільні додатки	Доступ до даних та платформ, управління технікою, комунікація, електронний документообіг.	Широко впроваджується як доступний та гнучкий інструмент для різних рівнів підприємств.	Гнучкість та масштабованість, зниження капітальних витрат на ІТ, доступність інформації з будь-якої точки, покращена співпраця та оперативність.	Залежність від провайдера хмарних послуг, ризики безпеки даних у хмарі, необхідність стабільного інтернет-з'єднання, ризики фішингу та злому мобільних пристроїв.

Джерело: розроблено авторами на основі [1, 3-5, 7-14].

Технологія *IoT та сенсорні мережі* реалізуються у датчиках вологості ґрунту, температури повітря, інтенсивності сонячного світла, рівня рН, стану здоров'я тварин (у тваринництві) дозволяють збирати дані в реальному часі, що серед іншого дозволяє оптимізувати полив, внесення добрив, годівлі тварин, моніторинг мікроклімату в теплицях тощо.

Системи управління агробізнесом (ERP) дозволяють автоматизувати бухгалтерський облік, управління персоналом, складом, логістикою, виробничим плануванням та звітністю. Крім того, вони дають можливість консолідувати дані з різних підрозділів підприємства та покращити управлінські рішення.

Big Data аналітика дозволяє аграрним підприємствам прогнозувати врожайність, оптимізувати стратегії продажів, мінімізувати ризики, пов'язані з кліматичними змінами, та приймати більш виважені інвестиційні рішення.

Хмарні обчислення та мобільні додатки на сьогодні широко використовуються для доступу до даних та аналітичних платформ з будь-якої точки, а також для роботи з мобільними додатками для управління технікою, контролю робіт, оперативного зв'язку з агрономами та механізаторами, що забезпечує гнучкість та оперативність в управлінні.

Зауважимо, що впровадження цих технологій є нерівномірним: великі агрохолдинги демонструють високий рівень цифровізації, тоді як малі та середні фермерські господарства часто стикаються з фінансовими та технічними обмеженнями, що негативно позначається на результативності їх діяльності і породжує додаткові ризики і загрози економічній безпеці.

Проблеми, ризики і загрози безпеці підприємств аграрної галузі. До основних викликів і загроз безпеці вважаємо доцільним віднести: недостатнє усвідомлення та оцінка нових ризиків, дефіцит фінансових ресурсів та інфраструктури, нестача кваліфікованих ІТ-фахівців, агрономів, які володіють цифровими компетенціями, та спеціалістів з кібербезпеки, проблеми з інтеграцією різних цифрових систем від різних постачальників, правові та регуляторні прогалини, вплив воєнних дій, надійність даних та систем (табл. 4).

У таблицях 2 і 4 узагальнено вплив проблем і викликів, які відчують транспортні та аграрні підприємства в умовах цифровізації та встановлено як цифрова трансформація впливає на кібербезпеку та операційну безпеку транспортних та аграрних підприємств України. Це дає підстави проаналізувати нові види загроз безпеці, пов'язаних з цифровою трансформацією, оцінити вплив цифрових технологій на операційну безпеку підприємства та визначити фактори, що впливають на рівень безпеки підприємств.

Впровадження IoT, AI, Big Data, хмарних обчислень та інших цифрових рішень породжує абсолютно нові види загроз, які раніше були нерелевантними або менш значущими, у тому числі: кібератаки на критичну інфраструктуру, витік та компрометація даних, несанкціонований доступ до систем управління, ризики, пов'язані із ланцюгом постачання програмного забезпечення та послуг, соціальна інженерія та фішинг.

Таблиця 4

Проблеми та виклики у сфері фінансового ризик-менеджменту та безпеки аграрних підприємств України в контексті цифровізації

Категорія проблеми/виклику	Деталізація проблеми / виклику	Вплив на фінансовий ризик-менеджмент	Вплив на безпеку підприємств (кібер- та операційну)
1	2	3	4
Недостатнє усвідомлення та оцінка нових ризиків	Фокус на традиційних агро-ризиках, недооцінка кібернетичних та технологічних фінансових ризиків.	Неадекватне планування бюджетів на безпеку, відсутність резервів для компенсації втрат від нових ризиків, неефективний розподіл капіталу.	Прогалини у стратегії безпеки, зростання вразливості до неочікуваних загроз, відсутність превентивних заходів, низька готовність до кризових ситуацій.
Дефіцит фінансових ресурсів та інфраструктури	Висока вартість цифрових рішень та необхідність модернізації IT-інфраструктури.	Обмеження в інвестиціях у передові технології, що знижує конкурентоспроможність; зростання операційних витрат через застарілі системи, підвищені ризики збитків від збоїв.	Неможливість впровадження сучасних систем кіберзахисту; використання застарілих систем з відомими вразливостями; низька стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз.
Кадровий голод	Нестача кваліфікованих IT-фахівців, агрономів з цифровими навичками, спеціалістів з кібербезпеки.	Неефективне використання інвестицій у технології, помилки в управлінні даними, що можуть призвести до фінансових втрат, труднощі з аналізом ринкових даних.	Людський фактор як основна вразливість (фішинг, несанкціоновані дії), неефективне впровадження політик безпеки, проблеми з технічною підтримкою систем, зниження операційної надійності.
Складність інтеграції та сумісності	Проблеми інтеграції різнорідних цифрових систем, "інформаційні силоси".	Неповний облік даних для фінансового аналізу, дублювання інформації, що призводить до неефективних рішень та фінансових втрат, труднощі у впровадженні комплексних систем ризик-менеджменту.	Створення нових точок вразливості на стиках систем, складність централізованого моніторингу безпеки, труднощі в забезпеченні цілісності та узгодженості даних, ускладнення реагування на інциденти.

Закінчення табл. 4

1	2	3	4
Правові та регуляторні прогалини	Відсутність чітких нормативних актів щодо захисту аграрних даних, відповідальності за кіберінциденти.	Ризики судових позовів та штрафів через нерегульовані питання, юридична невизначеність щодо власності та використання даних, що може впливати на вартість активів.	Нечіткі вимоги до кіберзахисту критичної агроінфраструктури, труднощі у співпраці з правоохоронними органами при розслідуванні кіберзлочинів, відсутність стимулів для впровадження високих стандартів безпеки.
Вплив воєнних дій	Зростання інтенсивності та складності кібератак, націлених на критичну агроінфраструктуру; фізичні руйнування.	Прямі та непрямі фінансові втрати від кібератак (викуп, простій), втрати врожаю та активів через фізичні руйнування, зростання витрат на забезпечення безпеки та відновлення.	Збільшення ризиків порушення цілісності та доступності даних та систем, загроза саботажу та диверсій через кіберпростір, підвищена потреба у стійкості та планах безперервності бізнесу.
Надійність даних та систем	Забезпечення цілісності, доступності та конфіденційності аграрних даних.	Фінансові втрати від неправильних агрономічних рішень через невірні дані, збитки від зупинки виробництва через збій систем управління, втрата конкурентних переваг через витік даних.	Ризик компрометації критично важливих даних, що впливає на прийняття рішень та репутацію; загроза операційним збоям, якщо системи управління залежать від ненадійних даних або програм.

Джерело: розроблено авторами на основі [1, 3-5, 7-14].

Транспортні (залізничні системи, портові термінали, аеропорти, системи управління дорожнім рухом) та аграрні (великі агрохолдинги, іригаційні системи, елеватори) об'єкти все частіше класифікуються як критична інфраструктура, що робить їх привабливими мішенями для цілеспрямованих кібератак з боку хакерів та / або терористичних груп. Метою таких атак може бути різною (саботаж, шпигунство, дестабілізація), однак такі дії можуть спричинити суттєві негативні фінансові, репутаційні та інші наслідки.

Великі обсяги даних, що збираються та обробляються (інформація про маршрути, вантажі, клієнтів, постачальників, фінансові показники, дані про ґрунти, посіви, тварин), стають надзвичайно цінними, а їх втрата та або компрометація – є джерелом збитків і можливої втрати прибутку / доходу / капіталу, як у коротко-, так і в середньо- і довгостроковій перспективі.

При цьому несанкціонований доступ до цих даних може призвести до розголошення комерційної таємниці, персональних даних, що тягне за собою репутаційні збитки, штрафи та втрату довіри клієнтів, а у песимістичному сценарії – може паралізувати роботу підприємств.

В умовах цифровізації підприємства всіх видів діяльності все більше залежать від зовнішніх постачальників програмного забезпечення, хмарних сервісів, IoT-пристроїв. Вразливість у програмному забезпеченні або системі безпеки постачальника створити «каскадні» ризики, що позначиться на діяльності всіх залежних від такого постачальника підприємств.

Зловмисники використовують цифрові канали (електронна пошта, месенджери, соціальні мережі) для маніпулювання персоналом з метою отримання конфіденційної інформації або доступу до систем управління, а складність цифрових систем та швидкий потік інформації створюють нові можливості для таких атак. З огляду на це ризики пов'язані із соціальною інженерією і фишингом посилені цифровізацією, потребують особливої уваги.

Цифрові технології кардинально змінюють операційні процеси, що має як позитивний, так і негативний вплив на операційну безпеку.

Позитивний вплив (посилення операційної безпеки) проявляється у:

- підвищенні точності та зниження впливу людського фактора (автоматизовані системи (автопілоти, точне землеробство) зменшують імовірність помилок, спричинених втомою або неуважністю персоналу);

- ранньому виявленні несправностей (предикативному обслуговуванні) (зокрема, IoT-сенсори та аналітика дозволяють моніторити стан обладнання в реальному часі, прогнозувати поломки та проводити обслуговування до виникнення критичної ситуації, що зменшує ризик аварій, простоїв та підвищує надійність);

- оптимізації та контролі процесів, котрі забезпечують прозорість та можливість швидкого реагування на відхилення, що знижує операційні ризики;

- покращенні умов праці та безпеки персоналу за рахунок автоматизації небезпечних робіт (наприклад, використання дронів замість обходу полів), моніторинг стану водіїв/операторів знижує ризик травматизму та нещасних випадків).

Негативний вплив (створення нових операційних ризиків) знаходить відображення у:

- залежності від технологій та їхній складності (чим складніша система, тим важче ідентифікувати причину збою та відновити роботу);
- неправильних або спотворених даних з сенсорів чи інших джерел, які можуть призвести до хибних рішень автоматизованих систем, що матиме прямі негативні наслідки для операцій (наприклад, неправильне внесення добрив, хибне перемикання стрілок залізничних колій тощо).
- збільшення кількості точок входу для атак, оскільки кожен новий IoT-пристрій, сенсор або елемент цифрової інфраструктури стає потенційною точкою входу для кібератаки, яка, у свою чергу, може спричинити операційний збій;
- недостатній підготовці персоналу до роботи з новими технологіями, ігноруванні правил безпеки, помилках при налаштуванні або експлуатації цифрових систем, що може стати причиною серйозних операційних інцидентів;
- взаємопов'язаності цифрових систем, яка означає, що збій в одній підсистемі може спровокувати ланцюгову реакцію та призвести до відмови всієї операційної системи.

Рівень безпеки транспортних та аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації визначається комплексом взаємопов'язаних факторів, до яких вважаємо доцільним віднести наступні:

- рівень інвестицій у кібербезпеку (системи захисту, навчання персоналу, регулярні аудити та оновлення інфраструктури);
- якість та зрілість системи управління кібербезпекою (CSMS), що передбачає наявність чітких політик, процедур, стандартів (наприклад, ISO 27001), а також регулярних оцінок ризиків, планів реагування на інциденти та відновлення після них.
- рівень знань працівників щодо загроз кібербезпеки, правил безпечної роботи з цифровими системами, вміння розпізнавати підозрілі дії (фішинг, соціальна інженерія);
- складність та інтегрованість IT-інфраструктури та її здатність до забезпечення цілісного захисту;
- наявність планів безперервності бізнесу та відновлення після катастроф;
- наявність чітких законодавчих вимог до кібербезпеки критичної інфраструктури, механізмів обміну інформацією про загрози, програм підтримки підприємств у сфері кіберзахисту;
- зростання кількості та складності кібератак, пов'язаних з війною, спрямованих на стратегічні галузі, що вимагає підвищеної пильності та інвестицій у захист;
- перевірка безпеки та надійності сторонніх компаній, які надають програмне забезпечення, апаратне забезпечення або хмарні сервіси.

На нашу думку, вплив зазначених факторів визначає загальний рівень кіберстійкості та операційної надійності підприємства в умовах динамічного цифрового середовища.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило визначити в комплексно проаналізувати вплив цифрових технологій на фінансовий ризик-менеджмент та безпеку транспортних і аграрних підприємств України.

Доведено, що впровадження цифрових технологій (IoT, Big Data, AI, хмарні обчислення) є стратегічною необхідністю для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Незважаючи на безумовні переваги, цей процес генерує значні нові виклики для фінансового ризик-менеджменту та безпеки.

Досліджено специфічні цифрові ризики: інвестиційні у технології, кіберфінансові (прямі втрати від атак, простої, штрафи, репутаційні збитки), ризики даних (втрата, компрометація, спотворення інформації), а також операційні ризики (збої систем, програмні помилки, що паралізують процеси та спричиняють фінансові та інші втрати підприємств транспорту та аграрного сектору.

Встановлено, що основними перешкодами є дефіцит інвестицій та кваліфікованих кадрів, застаріла нормативно-правова база, низька обізнаність персоналу (людський фактор), складність інтеграції різнорідних систем, а також посилений вплив воєнних дій, що робить питання безпеки критично важливим.

Більшість українських підприємств транспортного й аграрного сектору демонструють неготовність до ефективного управління цими новими фінансовими ризиками та загрозами безпеки. Системні підходи до їх ідентифікації, оцінки та пом'якшення часто відсутні, що потребує проведення детальних теоретико-прикладних досліджень.

Для забезпечення сталого розвитку та безпеки підприємств в умовах цифрової трансформації необхідний інтегрований підхід до управління фінансовими ризиками та безпеки, що відкриває перспективи подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел

1. Ali A. Advancements and transformative applications of blockchain technology [Electronic resource] / A. Ali // Journal of Engineering and Computational Intelligence Research. – 2025. – Accessed mode: <https://jecir.com/index.php/jecir/article/download/8/9>.
2. Ben Hassen T. Sustainable and resilient food systems in times of crises [Electronic resource] / T. Ben Hassen, H. El Bilali, B. Daher, S. Burkart // Frontiers in Nutrition. – 2025. – № 8. – 1564950. – Accessed mode: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fnut.2025.1564950/full>.
3. Deshmukh S. S. Challenges and opportunities for agri-tech startups in developing economies [Electronic resource] / Deshmukh, S. S., & Bethi, S. K. // International Journal of Agriculture and Sustainability. – 2023. – Issue 15(9). – Pp. 12661-12666. – Accessed mode: <https://www.researchgate.net/publication/375696436>.
4. Melesse T. Y. Analyzing the implementation of digital twins in the agri-food supply chain / T. Y. Melesse, C. Franciosi, V. Di Pasquale, S. Riemma // Logistics. – 2023. – Vol. 7(2). – P. 33. DOI: <https://doi.org/10.3390/logistics7020033>.

5. Zhou L. The application and challenges of blockchain technology in accounting and financial information systems [Electronic resource] / L. Zhou // ICAID 2024 Conference Proceedings. – 2024. – Accessed mode: <https://www.atlantis-press.com/article/126002627.pdf>.
6. Богданюк І. В. Стратегічне управління безпекою підприємства в умовах глобальної конкуренції [Електронний ресурс] / І. В. Богданюк, С. М. Мандич // Регіональна економіка. – 2024. – № 3. – С. 149-156. – Режим доступу: https://re.gov.ua/re202403/re202403_149_BohdanyukIV,MandychSM.pdf.
7. Горобець Н. М. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств [Електронний ресурс] / Н. М. Горобець, Д. О. Хомякова, Д. Старицька // Ефективна економіка. – 2021. – № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.90.
8. Ковтун В. А. Роль інтелектуальних технологічних рішень для ефективного використання ресурсів сільського господарства [Електронний ресурс] / В. А. Ковтун // Економіка та управління підприємствами. – 2019. – Вип. 1(18). – С. 132-138. – Режим доступу: <http://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/2244/23.pdf?sequence=1>.
9. Коляденко С. В. Формування смарт-промисловості в аграрному секторі економіки на основі цифрового розвитку [Електронний ресурс] / С. В. Коляденко, Д. П. Саулко, В. В. Мазур // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». – 2024. – № 2(82), т. 1. – С. 94-102. DOI: 10.25313/2520-2294-2024-2-9653.
10. Орел А. М. Виклики та перешкоди впровадження цифрової бізнес-моделі банку в Україні [Електронний ресурс] / А. М. Орел, В. В. Дяченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2024. – № 5. – С. 54-59. – Режим доступу: https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2563/1/%D0%86%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D1%96%D1%97_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D0%B4,%202024.%20%E2%84%96%205.pdf#page=55.
11. Попова Ю. Логістика та повоєнне відновлення економіки України: Напрацювання стратегій сумісно з іноземними партнерами [Електронний ресурс] / Ю. Попова, О. Чуприна // Економіка та суспільство. – 2025. – Вип. 73(56). – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5839/5780>.
12. Тарасенко А. Управління ризиками в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки транспортних і промислових компаній / А. Тарасенко, Т. Бойчук, А. Данишків // Науковий вісник Полісся. – 2023. – № 2(27). – С. 143–160. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-143-160](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-143-160).
13. Шишкіна О. В. Механізм управління фінансовими ризиками промислових підприємств: теорія, методологія, практика : монографія / О. В. Шишкіна. – Чернігів : ЧНТУ, 2020. – 318 с.
14. Юрчук Н. П. Розвиток технологій Big data в умовах цифрових трансформацій [Електронний ресурс] / Н. П. Юрчук, С. С. Кіпоренко // Агросвіт. – 2021. – № 9–10. – С. 60–68. DOI: 10.32702/2306&6792.2021.9-10.60.

References

1. Ali, A. (2025). Advancements and transformative applications of blockchain technology. *Journal of Engineering and Computational Intelligence Research*. <https://jecir.com/index.php/jecir/article/download/8/9>.
2. Ben Hassen, T., El Bilali, H., Daher, B., & Burkart, S. (2025). Sustainable and resilient food systems in times of crises. *Frontiers in Nutrition*, 8, 1564950. <https://doi.org/10.3389/fnut.2025.1564950>.
3. Deshmukh, S. S., & Bethi, S. K. (2023). Challenges and opportunities for agri-tech startups in developing economies. *International Journal of Agriculture and Sustainability*, 15(9), 12661-12666. <https://www.researchgate.net/publication/375696436>.

4. Melesse, T. Y., Franciosi, C., Di Pasquale, V., & Riemma, S. (2023). Analyzing the implementation of digital twins in the agri-food supply chain. *Logistics*, 7(2), 33. <https://doi.org/10.3390/logistics7020033>.
5. Zhou, L. (2024). The application and challenges of blockchain technology in accounting and financial information systems. In *ICAID 2024 Conference Proceedings*. Atlantis Press. <https://www.atlantis-press.com/article/126002627.pdf>.
6. Bohdaniuk, I. V., & Mandych, S. M. (2024). Stratehichne upravlinnia bezpekoiu pidpriemstva v umovakh globalnoi konkurentsii [Strategic management of enterprise security in the context of global competition]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, (3), 149–156. https://re.gov.ua/re202403/re202403_149_BohdanyukIV,MandychSM.pdf.
7. Horobets, N. M., Khomiakova, D. O., & Sarykovska, D. O. (2021). Perspektyvy vykorystannia tsyfrovoykh tekhnolohii v diialnosti ahrarnykh pidpriemstv [Prospects for the use of digital technologies in the activities of agricultural enterprises]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, (1). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.90>.
8. Kovtun, V. A. (2019). Rol intelektualnykh tekhnolohichnykh rishen dlia efektyvnoho vykorystannia resursiv silskoho hospodarstva [The role of intelligent technological solutions for the effective use of agricultural resources]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and enterprise management*, 1(18), 132–138. <http://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/2244/23.pdf?sequence=1>.
9. Koliadenko, S. V., Saulko, D. P., & Mazur, V. V. (2024). Formuvannia smart-promyslovosti v ahrarnomu sektori ekonomiky na osnovi tsyfrovoho rozvytku [Formation of smart industry in the agricultural sector of the economy based on digital development]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”, Seriya: Ekonomichni nauky – International scientific journal “Internauka”. Series: Economic Sciences*, 82(2), 94–102. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9653>.
10. Orel, A. M., & Diachenko, V. V. (2024). Vyklyky ta pereshkody vprovadzhennia tsyfrovoy biznes-modeli banku v Ukraini [Challenges and obstacles to implementing a digital business model for a bank in Ukraine]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (5), 54–59. https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2563/1/%D0%86%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D1%96%D1%97_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D0%B4,%202024.%20%E2%84%96%205.pdf#page=55.
11. Popova, Yu., & Chupryna, O. (2025). Lohistyka ta povoiennie vidnovlennia ekonomiky Ukrainy: Napratsiuvannia stratehii sumisno z inozemnymi partneramy [Logistics and post-war recovery of the Ukrainian economy: Development of strategies jointly with foreign partners]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (73). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5839/5780>.
12. Tarasenko, A., Boichuk, T., & Dankov, A. (2023). Upravlinnia ryzykamy v konteksti zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky transportnykh i promyslovykh kompanii [Risk management in the context of ensuring the financial and economic security of transport and industrial companies]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, 27(2), 143–160. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-143-160](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-143-160).
13. Shyshkina O.V. (2020). *Mekhanizm upravlinnia finansovymy ryzykamy promyslovykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka [The mechanism of financial risk management of industrial enterprises: theory, methodology, practice]*. ChNTU.
14. Yurchuk, N. P., & Kiporenko, S. S. (2021). Rozvytok tekhnolohii Big data v umovakh tsyfrovoykh transformatsii [Development of Big data technologies in the context of digital transformations]. *Ahrosvit*, (9–10), 60–68. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.9-10.60>.

Отримано 28.04.2025

UDC 004.056:330.131.7:658.155:338.47:338.48

Olena Shyshkina

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: shyshkina.olena.v@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-8946-1027>
ResearcherID: F-3208-2014. **Scopus Author ID:** 58995081900

Taras Boichuk

PhD student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: taras.boychuk.cv@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-9073-8620>

Dmytro Yevchuk

PhD student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: dimon.evchuk@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-9585-638X>

THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON FINANCIAL RISK MANAGEMENT AND SECURITY OF TRANSPORT AND AGRICULTURAL ENTERPRISES

The article examines the impact of digital technologies on financial risk management systems and the overall level of security of strategically important transport and agricultural enterprises in Ukraine. The author analyzes the key digital technologies that are being actively implemented in these sectors, including the Internet of Things (IoT) for asset monitoring, Big Data and predictive analytics for process optimization, artificial intelligence (AI) for decision automation, as well as cloud computing and integrated management systems (TMS, FMS, ERP) as the basis for a new digital infrastructure.

It is found that digital technologies are not only a tool for increasing efficiency, but also a catalyst for new risks that were previously not inherent in the industry, and at the same time are a powerful modifier of traditional risks. The new financial risks include: significant technological investment risks associated with the high cost and rapid obsolescence of digital solutions; cyberfinancial risks, which include direct losses from attacks (theft of funds, ransom for data) and indirect losses from downtime and reputational damage; and risks associated with data processing, where compromise or distortion of information leads to incorrect management decisions with direct financial consequences.

The impact of digitalization on the security of enterprises that are critical infrastructure is studied in detail. New types of threats are identified: targeted cyberattacks on traffic or agricultural machinery control systems, massive data leakage and compromise, unauthorized access to control systems through vulnerabilities, and risks spreading through the software supply chain from third-party contractors. It is emphasized that the level of cybersecurity in both industries is often insufficient and does not correspond to the scale of threats due to chronic underinvestment, acute shortage of qualified personnel, use of outdated infrastructure, and low awareness of cyber hygiene rules among staff.

The author summarizes the systemic problems that impede the effective management of new risks, which include the following: insufficient integration of digital risks into existing corporate risk management systems, financial and human resources shortages, a significant backlog of the regulatory framework, difficulty in quantifying the potential impact of cyber incidents on financial performance, high interdependence of systems, which creates the risk of cascading failures, and a significant increase in threats in wartime. Based on the analysis, the author formulates the urgent need to develop and implement a comprehensive, proactive and integrated approach to financial risk management that would consider technological, operational and cyber risks as a single system.

Keywords: digital technologies; financial risk management; digitalization; transport enterprises; agricultural enterprises; cyber risks; security; cybersecurity.

Табл.: 4. Бібл.: 14.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-361-372](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-361-372)

УДК 336.1:336.2

JEL Classification: G31; G32

Алла Сергіївна Абрамова

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича (Чернівці, Україна)

E-mail: a.abramova@chnu.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3364-8316>

ResearcherID: W-2085-2017. ScopusAuthor ID: 57213158224

ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ОСНОВА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ

Актуальність теми дослідження зумовлена роллю податкової системи в державних доходах, їх перерозподілі та особливим призначенням у формі дієвого інструменту фінансової системи держави. Недостатній рівень ефективності функціонування податкової системи визначений незадовільним її інституційним середовищем, представленим формальними та неформальними інститутами. Метою є дослідження функціонального призначення інституційного базису генезису, розвитку та реформування податкової системи через призму теорій його функціонування. Гіпотезою є те, що податкова система є сукупністю податків і зборів, рівень функціонування яких залежить від якості інституційного середовища, який не повною мірою задовольняє вимоги сучасності. Оригінальність та новизна дослідження визначена напрямками та інструментами реформування такого середовища.

Ключові слова: інституційне середовище; податкова система; нормативно-правова база; адміністрування податків; податкова культура та відповідальність; ухилення від оподаткування.

Рис.: 1. Бібл.: 18.

Постановка проблеми. Належний рівень виконання державою покладених на неї функцій визначається фактичними обсягами фінансового забезпечення, що є у її вільному користуванні. Чимало ендо- та екзогенних факторів чинять прямий та опосередкований вплив на обсяг таких фінансових ресурсів, особливо посилюючись у період геополітичних, фінансових дисбалансів та циклічних коливань. Зважаючи на те, що пріоритетне бюджетне значення у формування доходів держави всіх рівнів посідають податкові платежі, вони визнані результативними фінансовими інструментами. В умовах вітчизняного податкового законодавства сукупність податків і зборів представляють податкову систему держави, від ефективного функціонування якої залежить стан фінансування держави. Однак податкова система, виключно як комплекс податкових платежів з особливим елементним складом, неспроможна реалізувати делеговані фінансові зобов'язання.

Податкова система, набуваючи дієздатних форм, активізує формування та розвиток специфічного середовища та системи складних економічних відносин між фактичними їхніми учасниками. Так, нормативно-правове забезпечення, рівні органів державної влади, вектори бюджетно-податкової політики, комплекс податкових платежів та інструментарій, норм податкових відносин, культури, традицій тощо, окреслюють і визнають існування та функціонування інституційного середовища податкової системи. Ступінь його еволюційного розвитку, чи то за національною ідентичністю, чи то на основі

міжнародних податкових практик, визначає досяжність державних цілей фінансового забезпечення. За такої функціональної аргументації назріває глобальність адаптації інституційного середовища вітчизняної податкової системи до змінних, не завжди регульованих, умов господарювання.

Наявні підходи є доволі традиційними, базованими на основах законодавчого та макроекономічного функціонування, однак чим далі підтверджують недостатній рівень функціонування податкової системи та позбавляються ефективності податкових впливів та регулювання. Природньо, виникає необхідність звернення до інституціональної парадигми в контексті її реформування та адаптації до існуючих геополітичних та соціально-економічних реалій національного господарства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями функціонального призначення податкової системи, її визначальної фінансової ролі для держави та суспільства, проблематиці функціонування та напрямків їх стабілізації присвячено наукові праці чималої кількості вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких особливої цінності набувають погляди В. М. Геєця [5] (дослідження взаємодії суспільства, держави та економіки), В. П. Вишневського [2] (розвиток податкової системи в умовах тотальної економічної трансформації), З. С. Варналія [1] (інституціональні та функціональні особливості розвитку податкової системи), Л. К. Воронової [4] (законодавчі трансформації), Т. А. Латковської [10] та О. В. Іванової [9] (проблема функціонування податкової системи та напрямів її вирішення). Інституційному забезпеченню як основи та теорії функціонування податкової системи у своїх дослідженнях приділяли увагу Я. Янушевич [17] (інституційні механізми оподаткування та публічні адміністрації), М. І. Мельник та Н. І. Латошинської [11; 12] (інституційні передумови розвитку податкового контролю у рамках гарантування цілісності податкової системи), А. В. Гречко [6] (інституційні підходи оподаткування суб'єктів господарювання), В. А. Омеляненко [16] (інституційна складова удосконалення податкової політики), а також Л. І. Дмитриченко [8], яка відстоювала думку визначального впливу інституційного механізму на економічне зростання) тощо.

Проте, не обмежуючись наявними теоретико-практичними наробками, переслідуючи цілі безупинного удосконалення функціонального значення податкової системи України, особливої цінності набуває дослідження природи інституційного середовища податкової системи. Глибоке уявлення її структури, складності елементного складу, суперечностей та взаємодій визначають потенціал пошуку та впровадження точкових та глобальних заходів регуляторного впливу, спрямованих на досягнення стабільності, повноти, регулярності державних доходів.

Мета статті полягає в обґрунтуванні функціонального призначення інституційного базису генезису, розвитку та реформування податкової системи на шляху досягнення національних цілей економічної стабільності та зростання через призму визначальних теорій його функціонування.

Виклад основного матеріалу. Визначальною концепцією сучасної економічної стабілізації та зростання, ефективного державного управління, а головне функціонування податкових систем, уже більша частина століття визнано інституційну складову розвитку будь-яких суспільних, зокрема, економічних відносин, започатковану Д. Нормом. Згідно з його підходами інституційного аналізу, визначено, що основною стратегічного економічного зростання є комплекс інститутів як ключових суспільних «правил гри», представлених формальними (нормативно-правовими актами та судовими рішеннями) та неформальними інститутами (економічною культурою поведінки, традиціями та національними нормами та звичаями), ґрунтуючись на засадах поведінкового підходу суб'єктів господарювання.

Сутність підходу визначає, що інститути сформовані людьми, а отже, мають здатність змінюватися та еволюціонувати щодо світосприйняття, очікувань та політико-економічних намірів. Такі трансформації є досить тривалими в часі, оскільки визначені складовими економічної взаємодії, зокрема торговельними реформами та інноваційними технологіями, політичними очікуваннями влади, керівних еліт з наступною зміною правил економічних відносин, а також культурними особливостями, визначеними в результаті сприйняття новостворених інституцій. Згідно з природними правилами еволюції саме успішні інститути мотивують та стимулюють економічне зростання, проте слабкі – навпаки стримують його. А головне, саме такі субстанції здатні мінімізувати суспільну невизначеність та реалізовувати їхні очікування.

Фізичним втіленням цих інститутів прийнято вважати окремих гравців у формі специфічних організацій економічного, державного, культурного та правового спрямування, які не лише фактично встановлюють кодекс відносин, але і здійснюють контроль за дотриманням його положень, спрощують процедури взаємодії, мінімізують трансакційні витрати, маневруючи технічною здатністю впливати на суспільство загалом та його рівень економічної активності зокрема.

Базис даних положень є основою розвитку податкової системи, оскільки без функціонування сталого та законного заявленого суб'єктного складу вести мову про операційні чи стратегічні успіхи недоречно. При цьому податкові очікування та дисципліна визначені довірою до уряду як основного керуючого, а не жорсткою системою санаційних заходів на шляху формування суспільних благ. Д. Нормом заявлено, що: «інституціональна якість прямо впливає на здатність держави адмініструвати податки і збори завдяки незалежності судів, правильної підзвітності влади, ефективної боротьби з корупцією» [14, с. 35].

Схиляючись до особливостей національного функціонування та розвитку податкової системи заявлені теоретичні підходи є визначальними, адже формують можливості аналізу слабких сторін функціонування національної податкової системи, з акцентами на корупційну складову та тіньові прояви економічних відносин.

Особливі підходи до розуміння сутності інституціонального розвитку податкової системи також закладено в теорії Е. Остром. Акценти уваги визначають базисні основи колективізму інститутів на основі їх самоорганізації, без державного контролю та яскраво представлені в питаннях фінансового управління на рівні територіальних громад з приводу управління фінансовими (податковими) ресурсами, шляхом функціонування ефективних інститутів самоуправління. Йдеться про чітко визначені правила доступу до фінансових ресурсів стосовно рівнів управління з акцентами на соціальний та екологічний аспект на умовах спільних рішень, розпоряджень та посиленого контролю, присутності санкційного механізму та знаходження компромісу, що в підсумку генерують досконалі податкові моделі [13, с. 12].

Особливої уваги в межах дослідження розвитку податкової системи заслуговує інституціональний підхід О. Вільямсона, згідно з яким податкова система є інституційним інструментом управління транзакціями між урядом та реальними платниками податків у цілях мінімізації витрат, протидії ухиленню від оподаткування та детінізації відносин. Йдеться про витрати з адміністрування податків, контролю дотримання норм податкового законодавства, реалізації інноваційних можливостей декларування, супроводу, а також вирішення податкових конфліктів. Як наслідок, від рівня величини таких витрат буде залежати ефективність функціонування податкової системи загалом [18, с. 78]. Також О. Вільямсон схильний вважати, що податкова система повинна протидіяти та запобігати виникненню та розвитку схем ухилення від оподаткування нормативними засобами, прозорою тактикою та стимулюючими заходами стосовно суб'єктів економічної діяльності. Унікальними активами на такому шляху повинні стати реальні інвестиції в податкову цифрову інфраструктуру та елементи контролю, підвищення рівня податкової грамотності та закріплення довіри платників податків до самої системи тощо.

Згідно з практичними поглядами О. Вільямсона, можливості реалізації базових моделей побудови податкової системи варіюються серед таких:

1. Ринкова модель, яка передбачає добровільне, прозоре та відкрите звітування, підвищуючи рівень гнучкості та здорової конкуренції.
2. Державна ієрархія, що реалізується засобами тотального державного контролю, вказуючи на управлінську силу та силові методи нагляду.
3. Змішана модель, яка ґрунтується на цифровій системі в поєднанні з державно-приватним партнерством на засадах рівномірності контролю та мотиваційних заходів впливу. Зрозуміло, що остання модель є найбільш прийнятною, оскільки реалізує ринкові засади господарювання.

Інституційна модель розвитку податкової системи на основі податкового регулювання на сьогодні є також важливим напрямом фінансової науки та практичної організації податкових відносин, що базується на застосуванні інструментарію цілеспрямованого впливу, представленого диференціацією структури податкових платежів, податкових ставок та пільг, податкових преференцій підтримки визначених галузей національного господарства, особливих інструментів податкового адміністрування та міжнародної домовленості стосовно уникнення подвійного оподаткування [15]. Завдяки унікальному комплексу, що реалізується через регулюючу, стимулюючу, соціальну та контрольну функції вдається можливим стримувати чи стимулювати ділову активність суб'єктів господарювання, пропорційно розподіляючи національний дохід, фінансуючи соціальні потреби, стабілізуючи екологічні виклики та циклічні коливання.

Інституційний розвиток податкової системи за напрямом податкового регулювання спрямований передусім на удосконалення нормативно-правового забезпечення засад адміністрування, віддаючи перевагу пільговому оподаткуванню інноваційної діяльності, податкового стимулювання МСБ та боротьби з тіньовою економічною діяльністю на засадах передового світового досвіду та гармонізації міжнародного податкового законодавства, досягаючи в коротко- та довгостроковій перспективі збалансованості податкових доходів та рівня податкового навантаження.

Цікавою в межах дослідження проблеми видається концепція Г. Мінські, що визначає особливості інституційного розвитку податкової системи в умовах фінансової нестабільності, розглядаючи податкову систему як інструмент фінансової стабілізації та економічного зростання, а не лише як засіб збору податкових платежів [7, с. 8]. Г. Мінські обстоює думку, що економічна стабільність є лише зовнішнім сприйняттям, а по суті, характеризується внутрішнім дисбалансом, при якому фактичний стан економічного розвитку природньо формує надлишкову довіру до майбутньої стабільності й одночасно нарощує податкові ризики.

Деталізуючи заявлені аргументи, зрозумілими стає проциклічний характер податкових надходжень, згідно з яким у період економічного піднесення нарощуються темпи податкових надходжень і при цьому необґрунтовано зростають адміністративні витрати, а у кризових етапах – породжується бюджетний дефіцит та наступне зростання рівня податкового вантаження. Такі особливості зумовлюють необхідність постійної адаптації до змінних умов господарювання, нарощування антикризового потенціалу для стабілізації циклових коливань за сприяння інструментарію прогресивності оподаткування, надання можливостей відстрочення та розстрочення податкових зобов'язань / боргу та реалізації системи податкових пільг.

За теорією Г. Мінські, участь державного втручання мінімізується завдяки ринковим засадам реалізації податкової системи та наступної податкової політики завдяки функціонуванню системи податкових інститутів, які якісно прогнозують на основі макроекономічного аналізу, циклічного моделювання доходів, реагують на шоківі виклики автоматичністю пільгового оподаткування, превентивними заходами ухилення від оподаткування, скорочення адміністративних витрат та здатні формувати резерви завдяки стабілізаційним фондам тощо.

Критичного значення в питаннях забезпечення розвитку податкової системи набуває парадигма державного управління в умовах турбулентності, як форма швидкого та дієвого реагування на високий рівень невизначеності, нестабільності та динамічності зміни кризових явищ та процесів (геополітичних, економічних, демографічних, пандемічних, кліматичних, технологічних, цифрових тощо). Результативними проявами цих процесів є зниження темпів та планових показників податкових надходжень, тінізація доходів та зростання податкової заборгованості, втрати інституційної довіри та контролю на економічними процесами. Єдиним виходом та надією на наступну стабілізацію є оперативне податкове реагування, прозорість та довіра до податкового адміністрування, комунікаційна доступність на чолі з міжвідомчою координацією з боку Державної податкової служби України, Міністерства фінансів України, НБУ, цифрової платформи «Дія» тощо, що в комплексі реалізує адаптивність структури та процесного підходів у режимі реального часу, стресостійкості зі збереженням функціональності, а у перспективі – лише удосконалення податкової системи за підсумками стресовості умов функціонування.

Зважаючи на представлені теорії та підходи щодо інституційного забезпечення розвитку податкової системи, вдалося консолідувати основні їхні положення, інструментарій реалізації, майбутні можливості та досягнення якісних показників розвитку (рис. 1).

За результатами дослідження представлених теоретичних підходів розвитку податкової системи стає зрозумілим єдине – податкова система є не лише засобом акумуляції державних доходів, а й виступає насамперед соціально-економічним та політичним інститутом, а регулярність податкових доходів, добровільність їх сплати, ефективність податкового адміністрування визначається не лише прямим впливом формальних норм та правил, але й більшою мірою неформальних. Першочерговими серед них встановлено рівень податкової культури та довіри до держави, правомірність та справедливість оподаткування, законність податкового навантаження.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

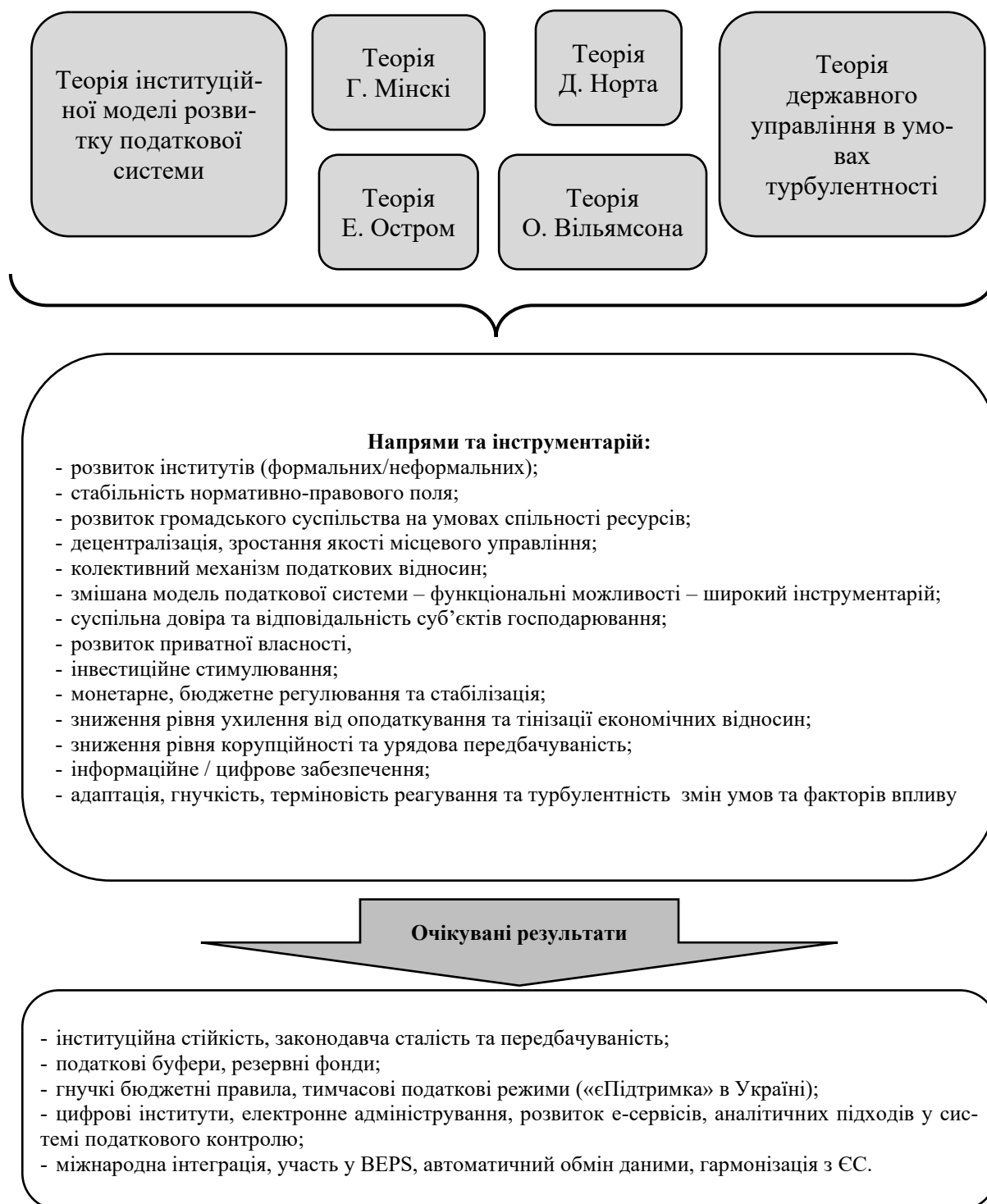


Рис. 1. Консолідація підходів та теорій інституційного забезпечення розвитку податкової системи

Джерело: складено авторами з урахуванням [7; 13-15; 18].

Мінливість нормативних правил, зростаючий рівень тінізації економіки, особливо на етапах спаду та депресії, втрата довіри до інститутів контролю, формальність податкових реформ є чи не найважливішими бар'єрами податкових реформ і, отже, неефективного інституційного середовища розвитку пода-

ткової системи, зокрема в умовах фінансової нестабільності. Практичним значенням такого становища є погіршення рівня якості податкового середовища та зниження показників міжнародних рейтингів (Doing Business), погіршення значень індексів економічної свободи, податкової мобільності доходів, а також індексів прозорості державного управління. Демонстрація таких тенденцій не у кращому світлі демонструє позиції національного господарства та свідчить про значні проблеми інституційного спрямування.

Заявлені аргументи визначають необхідність пошуку нових підходів до інституційних перетворень, податкового дизайну та архітектури. При цьому йдеться не про удосконалення чи реформування класичних інструментів податкового стимулювання, які демонструють не завжди очікувані результати, а про необхідність посилення напрямів цифрового податкового адміністрування, відстоювання прав судовою ланкою державної влади, посилення комунікацій уряду та бізнесу, оптимізації податкового контролю з недопущенням корупційних проявів.

Необхідність наступного дослідження та розвитку інституційного середовища функціонування податкової системи зумовлює діагностику майбутніх бар'єрів та загроз у межах реалізації податкових реформ, моделювання адаптивних підходів та стратегій на шляху посилення результативності та якості податкової системи держави загалом.

Висновки та пропозиції. Питання ролі та значення інституційного середовища розвитку податкової системи є глибоко актуальним та фундаментальним у всі періоди економічного функціонування, особливо в часи фінансової нестабільності, охоплюючи не лише процеси економічної мобілізації доходів, але й політичних та соціокультурних взаємодій. У процесі здійснення дослідження аргументовано дані твердження з акцентами комплексного аналізу та загальнонаукових підходів та теорії Д. Нортона, Е. Острома, О. Вільямсона, Г. Мінські, теорії інституційних моделей розвитку податкової систем та державного управління в умовах турбулентності.

Систематизовано та узагальнено пріоритетні напрями, які визначають особливості та специфіку інструментарію удосконалення інституційного забезпечення розвитку податкової системи, а основними з них визнано: реформування інститутів на основі довіри та податкової культури, стабільності нормативного забезпечення, припинення неформальних і корупційних сприянь у питаннях порушення податкового законодавства, необхідності посилення децентралізації та підвищення ефективності регіональних податкових відносин, на основі цифровізації сервісів та автоматизації управлінських процесів мінімізації витрат податкового адміністрування, інвестиційного стимулювання та розвитку МСБ тощо.

Очікується отримання якісних результатів реалізації заявлених інструментів у формі досягнення високого рівня адаптивності інституційної структури податкової системи, гучності податкової політики, впровадження новітніх цифрових інструментів поточного моніторингу та наступного контролю податкових зобов'язань, що у майбутньому гарантуватиме досягнення податкової, а головне – економічної стійкості.

Список використаних джерел

1. Варналій З. С. Податкова система України: проблеми функціонування та шляхи реформування / З. С. Варналій // Економічний простір. – 2017. – № 125. – С. 87-94.
2. Вишневський В. П. Оподаткування в емерджентній економіці: теоретичні засади і напрями політики [Електронний ресурс] / В. П. Вишневський. – Донецьк : Ін-т економіки промисловості НАН України, 2012. – 326 с. – Режим доступу: <http://econindustry.iie.org.ua/SiteDocs/vishn.pdf>.
3. Вишневський В. П. Теорія та практика державного управління в умовах невизначеності [Електронний ресурс] / В. П. Вишневський. – Київ : НаУКМА, 2021. – 312 с.
4. Воронова Л. К. Фінансове право України : підручник / Л. К. Воронова. – Київ : Юрінком Інтер. – 2011. – 496 с. – Режим доступу: https://shron1.chtyvo.org.ua/Hurkovska_Kateryna/Finansove_pravo_Ukrainy.pdf.
5. Гєєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку [Електронний ресурс] / В. М. Гєєць. – Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2009. – 504 с. – Режим доступу: <https://ief.org.ua/publication/monohrafii/2009/suspilstvo-derzhava-ekonomika-fenomenolohija-vzaemodii-ta-rozvytku>.
6. Гречко А. В. Аналіз змін інституційного механізму оподаткування фізичних та юридичних осіб в Україні. [Електронний ресурс] / А. В. Гречко // Економіка і вектор розвитку. – 2020. – № 4(42). – С. 23-29. – Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=evntukpi_2015_12_7.
7. Данилишин Б. М. Турбулентність глобальної економіки: виклики для державної економічної політики України / Б. М. Данилишин // Економіка України. – 2022. – № 3. – С. 4–17.
8. Дмитриченко Л. І. Інституціональні аспекти податкового механізму забезпечення економічного зростання і розвитку. [Електронний ресурс] / Л. І. Дмитриченко // Фінанси України. – 2020. – № 3. – С. 35-41. – Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=econupr_2015_1_17.
9. Іванова О. В. Податкова система України: проблематика питання та шляхи їх вирішення / О. В. Іванова // Економіка і організація управління. – 2021. – № 3(43). – С. 45-50.
10. Латковська Т. А. Проблеми реформування податкової системи України. [Електронний ресурс] / Т. А. Латковська // Актуальні проблеми держави і права. – 2018. – Вип. 83. – С. 96-101. – Режим доступу: <https://dspace.onua.edu.ua/items/4fdb3d5-99cf-4edf-b29a-00b04441db86>.
11. Латошинська Н. І. Інституційне забезпечення податкової політики в період криз / Н. І. Латошинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 5. – С. 112–117.

12. Мельник М. І. Податковий контроль в Україні: проблеми та пріоритети підвищення ефективності [Електронний ресурс] : монографія / М. І. Мельник. – Ірпінь : НДФІ, 2014. – 256 с. – Режим доступу: <https://ird.gov.ua/irdp/p20150301.pdf>.
13. Мельник М. І. Податкова система України в умовах фінансової нестабільності: інституційний аспект / М. І. Мельник, А. С. Крисоватий // Фінанси України. – 2021. – № 7. – С. 6–21.
14. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки. / Д. Норт. – Київ : Основи, 2000. – 198 с.
15. Олексішин М. В. Адаптивне державне управління в умовах глобальної турбулентності [Електронний ресурс] / М. В. Олексішин // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2021. – № 12. – Режим доступу: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/730339/1/Zbirnyk%20Forum%20I-AAE-2022.pdf>.
16. Омеляненко В. А. Інституційні аспекти управління податковим потенціалом промисловості. / В. А. Омеляненко // Наукові праці Сумського державного педагогічного університету. – 2019. – Вип. 4. – С. 14-20.
17. Янушевич Я. О. Інституційний механізм забезпечення сфери оподаткування як спосіб організації та здійснення діяльності уповноважених суб'єктів публічної адміністрації. [Електронний ресурс] / Я. О. Янушевич // Європейські перспективи. – 2021. – № 2. – С. 56-60. – Режим доступу: <https://profecto.com.ua/uk/publications/інституційний-механізм-забезпечення/>.
18. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York : The Free Press, 1985. 450 p.

References

1. Varnalii, Z.S. (2017). Podatkova systema Ukrainy: problemy funktsionuvannya ta shliakhy reformuvannya [Tax system of Ukraine: problems of functioning and ways of reforming]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 125, 87-94.
2. Vyshnevskiy, V. P. (2012). *Opodatkuvannya v emerdzhentnii ekonomitsi: teoretychni zasady i napriamy polityky* [Taxation in an emerging economy: theoretical foundations and policy directions]. In-t ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy. <http://econindustry.iie.org.ua/SiteDocs/vishn.pdf>.
3. Vyshnevskiy, V. P. (2021). *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia v umovakh nevyznachenosti* [Theory and practice of public administration in conditions of uncertainty]. NaUKMA.
4. Voronova, L. K. (2011). *Finansove pravo Ukrainy* [Financial law of Ukraine]. Yurinkom Inter. https://shron1.chtyvo.org.ua/Hurkovska_Kateryna/Finansove_pravo_Ukrainy.pdf.
5. Heiets, V. M. (2009). *Suspilstvo, derzhava, ekonomika: fenomenolohiia vzaiemodii ta rozvytku* [Society, state, economy: phenomenology of interaction and development]. In-t ekonomiky ta prohnouzuvannya NAN Ukrainy. <https://ief.org.ua/publication/monohrafi/2009/suspilstvo-derzhava-ekonomika-fenomenolohija-vzaiemodii-ta-rozvytku>.
6. Hrechko, A. V. (2020). Analiz zmin instytutsiinoho mekhanizmu opodatkuvannya fizychnykh ta yurydychnykh osib v Ukraini [Analysis of changes in the institutional mechanism of taxation of individuals and legal entities in Ukraine]. *Ekonomika i vektor rozvytku – Economics and the vector of development*, 4(42), 23-29. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=evntukpi_2015_12_7.

7. Danylyshyn, B. M. (2022). Turbulentnist hlobalnoi ekonomiky: vyklyky dlia derzhavnoi ekonomichnoi polityky Ukrainy [Turbulence in the global economy: challenges for Ukraine's state economic policy]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 3, 4–17.

8. Dmytrychenko, L. I. (2020). Instytutsionalni aspekty podatkovoho mekhanizmu zabezpechennia ekonomichnoho zrostantia i rozvytku. [Institutional aspects of the tax mechanism for ensuring economic growth and development]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 3, 35–41. nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FI LA=&2_S21STR=econupr_2015_1_17.

9. Ivanova, O. V. (2021). Podatkova systema Ukrainy: problematyka pyttannia ta shliakhy yikh vyrishennia [The tax system of Ukraine: issues and ways to resolve them]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, 3(43), 45–50.

10. Latkovska, T. A. (2018). Problemy reformuvannia podatkovoi systemy Ukrainy. [Problems of reforming the tax system of Ukraine]. *Aktualni problemy derzhavy i prava – Current problems of state and law*, 83, 96–101. <https://dspace.onua.edu.ua/items/4fdb3d5-99cf-4edf-b29a-00b04441db86>.

11. Latoshynska, N. I. (2020). Instytutsiine zabezpechennia podatkovoi polityky v period kryz [Institutional support for tax policy during crises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, 5, 112–117.

12. Melnyk, M. I. (2014). Podatkovyi kontrol v Ukraini: problemy ta priorityty pidvyshchennia efektyvnosti [Tax control in Ukraine: problems and priorities for improving efficiency]. NDFI. <https://ird.gov.ua/irdp/p20150301.pdf>.

13. Melnyk, M. I. (2021). Podatkova systema Ukrainy v umovakh finansovoi nestabilnosti: instytutsiinyi aspekt [The tax system of Ukraine in conditions of financial instability: institutional aspect]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 7, 6–21.

14. Nort, D. (2000). *Instytutsii, instytutsiina zmina ta funktsionuvannia ekonomiky [Institutions, institutional change and economic functioning]*. Osnovy.

15. Oleksyshyn, M. V. (2021). Adaptivne derzhavne upravlinnia v umovakh hlobalnoi turbulentnosti [Adaptive public administration in conditions of global turbulence]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 12. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/730339/1/Zbirnyk%20Forum%20I-AAE-2022.pdf>.

16. Omelianenko, V. A. (2019). Instytutsiini aspekty upravlinnia podatkovym potentsialom promyslovosti [Institutional aspects of managing the tax potential of industry]. *Naukovi pratsi Sumskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu – Scientific works of the Sumy State Pedagogical University*, 4, 14–20.

17. Yanushevych, Ya. O. (2021). Instytutsiinyi mekhanizm zabezpechennia sfery opodatkovannia yak sposib orhanizatsii ta zdiisnennia diialnosti upovnovazhenykh subiektiv publichnoi administratsii [Institutional mechanism for ensuring taxation as a way of organising and implementing the activities of authorised public administration entities]. *Yevropeiski perspektyvy – European Perspectives*, 2, 56–60. <https://profecto.com.ua/uk/publications/інституційний-механізм-забезпечення/>.

18. Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York : The Free Press, 450.

Отримано 11.05.2025

UDC 336.1:336.2

Alla Abramova

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate 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>**ResearcherID:** W-2085-2017. **ScopusAuthor ID:** 57213158224**INSTITUTIONAL ENVIRONMENT AS THE BASIS
FOR THE FUNCTIONING OF THE TAX SYSTEM**

The relevance of the research topic is determined by the decisive role of the tax system in state revenues and their redistribution, as well as its special purpose as an effective instrument of the state financial system. It has been established that the insufficient level of efficiency of the tax system is determined by the unsatisfactory institutional environment of its functioning, represented by formal and informal institutions. The purpose of the article is to study the functional purpose of the institutional basis for the genesis, development and reform of the tax system in achieving national goals of economic stability and growth through the prism of the defining theories of its functioning (D. North, E. Ostrom, O. Williamson, G. Minsky, theories of institutional models of tax system development and public administration in turbulent conditions). The article uses methods of induction, deduction, systematic analysis and synthesis of the main components of the institutional environment for the development of the tax system. The main hypothesis is that the tax system is a set of taxes and fees, the level of functioning of which depends on the quality of the institutional environment (institutions of state power, regulatory and legal framework, trust, tax culture and responsibility, the existence of informal and corrupt tax incentives, digitisation of services and automation of management processes, investment incentives and SME development), which does not fully meet modern requirements. The results obtained confirm the hypothesis. The originality and novelty of the study are determined by the key directions and instruments of reforming the institutional environment for the development of the tax system. Prospects for further research include detailing measures to reform this institutional environment in accordance with turbulent economic conditions.

Keywords: institutional environment; tax system; regulatory framework; tax administration; tax culture and responsibility; tax evasion.

Fig.: 1. References: 18.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-373-383](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-373-383)

УДК 657.1:519.2

JEL Classification: M41; C40

Наталія Олександрівна Бірченко

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування
Державний біотехнологічний університет (Харків, Україна)

E-mail: nabirchenko@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8336-2685>

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>

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>

**ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ СТАТИСТИЧНОГО АНАЛІЗУ
В ПРОЦЕСІ ОПТИМІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ**

Стаття присвячена інноваційним підходам до оптимізації бухгалтерського обліку в Україні з акцентом на використання статистичного аналізу як інструменту ефективного управління підприємствами. Головна ідея полягає в трансформації облікових процесів шляхом інтеграції сучасних технологій, таких як штучний інтелект, хмарні обчислення, блокчейн, та статистичних методів для підвищення прозорості, точності фінансової звітності та якості управлінських рішень. Актуальність дослідження зумовлена економічними викликами в Україні, зокрема необхідністю відновлення економіки в умовах обмежених ресурсів та інтеграції з міжнародними стандартами. Статистичний аналіз розглядається як ключовий інструмент для прогнозування, виявлення тенденцій та оптимізації витрат, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств. У статті також аналізуються виклики впровадження інновацій, включаючи законодавчі, технологічні та кадрові обмеження, та пропонується стратегія їх подолання.

Ключові слова: бухгалтерський облік; статистичний аналіз; інноваційні технології; цифрова трансформація; фінансова звітність.

Табл.: 2. Рис.: 1. Бібл.: 15.

Постановка проблеми. В умовах економічних викликів в Україні, зумовлених конфліктом та потребою відновлення, традиційні методи бухгалтерського обліку не відповідають сучасним вимогам ринку та міжнародним стандартам. Недостатнє використання інноваційних технологій (ШІ, хмарні обчислення, блокчейн) і статистичного аналізу обмежує прогнозування, оптимізацію витрат та управлінські рішення. Впровадження новітніх підходів ускладнюють законодавчі невідповідності, технологічні обмеження та низька цифрова компетентність. Проблема полягає в розробці інноваційних методів оптимізації обліку з інтеграцією статистичного аналізу для підвищення ефективності, відповідності нормам та підтримки стабільності підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останні дослідження висвітлюють інноваційні підходи до модернізації бухгалтерського обліку в Україні в умовах цифровізації та економічних викликів. А. О. Яковенко та ін.

[1] досліджують впровадження блокчейну, штучного інтелекту та автоматизації, що підвищують прозорість і швидкість фінансових операцій, але вказують на юридичні та технічні обмеження. Р. В. Ціщик та Н. Ценклер [2; 6] підкреслюють роль статистичного аналізу та обліково-аналітичних інструментів у вдосконаленні управління підприємствами, зокрема для прогнозування та підтримки інноваційної діяльності. М. Галькевич та ін. [3] аналізують стратегії цифровізації фінансового менеджменту, наголошуючи на важливості цифрових інструментів для оптимізації обліку. І. Нестеренко та ін. [4] акцентують на цифрових рішеннях, таких як ШІ, для оптимізації економічної діяльності, але вказують на проблему адаптації до українських реалій. О. Лемішовська та ін. [5] досліджують вплив інформаційних технологій на організаційні зміни в обліку, а А. Мартинов та ін. [7] розглядають облік інноваційних витрат як окремий об'єкт, що сприяє ефективному управлінню. Проаналізовані роботи демонструють потенціал інновацій і статистичного аналізу, але підкреслюють необхідність подолання законодавчих, технічних і кадрових обмежень для їх ефективного впровадження.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Недостатньо досліджено інтеграцію штучного інтелекту, блокчейну та хмарних обчислень зі статистичним аналізом для створення гібридних моделей, адаптованих до українського законодавства. Бракує вивчення ефективності статистичного аналізу в облікових процесах малих та середніх підприємств з обмеженими ресурсами. Не досліджено вплив цифрової компетентності бухгалтерів та роль аутсорсингу у підвищенні конкурентоспроможності підприємств в умовах економічної нестабільності.

Мета статті. Мета статті полягає в дослідженні можливості та специфіки використання методів статистичного аналізу в процесі оптимізації бухгалтерського обліку.

Виклад основного матеріалу. Оптимізація бухгалтерського обліку в Україні має вирішальне значення для бізнесу, оскільки вона покращує фінансову звітність та аналіз, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення. Це також дозволяє оптимізувати податки, підвищити рентабельність та забезпечити дотримання вимог законодавства, що є життєво важливим для безперервності бізнесу та майбутньої економічної стабільності. Статистичний аналіз відіграє важливу роль в ефективному управлінні, надаючи достовірні дані, які підтримують формування політики, що ґрунтується на фактах. Основними завданнями досліджень у цій галузі є впровадження цифрових інструментів, розробка математичних моделей та адаптація до тенденцій цифрової трансформації [8].

В Україні, в умовах сучасних економічних викликів, оптимізація бухгалтерського обліку стає критично важливою. Військовий конфлікт призвів до значних економічних потрясінь. Для відновлення країні потрібно 524 млрд \$ за десять років, що підкреслює необхідність прозорості та довіри інвесторів

у державному та приватному секторах. Традиційні методи бухгалтерського обліку поєднують класичні підходи із сучасними міжнародними принципами. Основні елементи включають документування, інвентаризацію, оцінку, калькулювання, рахунки, подвійний запис, баланс, звітність і контроль, що формують цикл обробки операцій.

Станом на 2025 рік, основні підходи до ведення бухгалтерського обліку в Україні ґрунтуються на Національних положеннях (стандартах) бухгалтерського обліку, які регулюються законом "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні". Ці стандарти спрямовані на інтеграцію з міжнародними стандартами та адаптацію до потреб ринкового середовища. Методологічна рада з бухгалтерського обліку продовжує працювати над удосконаленням стандартів та їх гармонізацією з міжнародними практиками. Серед українських підприємств широко використовуються автоматизовані системи обліку, які стали необхідністю для ефективного фінансового контролю та швидкої підготовки звітності. Найпопулярнішими інструментами є хмарні платформи та спеціалізовані програми, такі як DiloVod, SMARTFIN, iFin, MASTER:Бухгалтерія та інші. Ці рішення забезпечують автоматизацію обліку, звітності та інтеграцію з іншими системами, що особливо важливо в контексті постійних змін у законодавстві та необхідності цифровізації процесів [9].

Бухгалтерський облік в Україні систематизує інформацію про господарські операції, забезпечуючи уніфіковану фінансову та бюджетну звітність, дотримуючись принципу нарахування доходів і відповідності витрат доходам звітного періоду для точного фінансового відображення.

Однак сучасні виклики вимагають впровадження новітніх підходів та технологій. У 2025 році інноваційні технології суттєво трансформують бухгалтерський облік, підвищуючи його ефективність та точність. Ключовими напрямками оптимізації стали штучний інтелект (ШІ), машинне навчання, хмарні обчислення, блокчейн та передова аналітика даних. Ці технології не лише автоматизують рутинні завдання, але й дозволяють бухгалтерам зосередитися на стратегічних аспектах фінансового планування та бізнес-аналізу. Водночас важливою складовою трансформації стала поява аутсорсингу бухгалтерських послуг. Завдяки аутсорсингу підприємства отримують доступ до передових технологій і висококваліфікованих фахівців, що сприяє зниженню витрат та підвищенню ефективності облікових процесів. Поєднання інновацій та аутсорсингу закладає фундамент для успішного розвитку галузі. Штучний інтелект та машинне навчання, зокрема, відіграють провідну роль у модернізації бухгалтерського обліку. Ці технології не тільки допомагають автоматизувати рутинні завдання та підвищують точність фінансової звітності, але й надають бухгалтерам можливість виконувати стратегічні консультативні ролі. Їхнє застосування розширюється на прогно-

зування та планування, мінімізуючи людські помилки й забезпечуючи значну ефективність. Генеративний ШІ та великі мовні моделі відкривають нові горизонти для вирішення складних завдань, таких як прогнозування тенденцій і стратегічне планування [10].

Хмарні обчислення стали важливою частиною сучасного бухгалтерського обліку, забезпечуючи безпечний доступ до фінансових даних у реальному часі, покращуючи співпрацю команди та забезпечуючи масштабованість. Вони активно підтримують віддалену роботу, що важливо у post-COVID еру. Блокчейн, у свою чергу, забезпечує цілісність транзакцій, знижує ризики шахрайства, спрощує аудит і підвищує прозорість фінансових операцій, що зміцнює довіру до звітності і створює додаткову цінність для підприємств.

Ще одним важливим напрямом є автоматизація, яка стала ключовим фактором підвищення ефективності бухгалтерських процесів. Вона значно зменшує людські помилки, прискорює виконання рутинних завдань, таких як виставлення рахунків, звірки та збір платежів. Автоматизовані системи дозволяють проводити аналіз даних і виконувати транзакції в реальному часі, скорочуючи час на рутинні завдання на 50-70 % та забезпечуючи точність фінансової звітності. Ця інтеграція покращує швидкість прийняття стратегічних рішень і сприяє ефективному управлінню фінансами [11].

Так, статистичний аналіз, як один із провідних інструментів оптимізації облікових процесів, логічно доповнює інновації. Він дозволяє бухгалтерам працювати з історичними фінансовими даними, виявляти ключові тенденції та прогнозувати майбутні результати з більшою точністю. Завдяки статистичному аналізу створюються ефективні ключові показники (KPI), які сприяють покращенню процесів ухвалення управлінських рішень та підвищують стратегічний потенціал бізнесу в умовах швидкозмінного економічного середовища [12].

Основні статистичні методи, що використовуються для оптимізації облікових процесів, включають техніки статистичної вибірки, кореляційний аналіз, симуляційні алгоритми та передові статистичні моделі. Зокрема, аудиторська вибірка дозволяє аналізувати репрезентативні підмножини транзакцій, забезпечуючи точність фінансової звітності та зменшуючи обсяг перевірки. Такий підхід допомагає в наданні надійних висновків щодо більших наборів даних. У свою чергу, кореляційний аналіз виявляє взаємозв'язки між фінансовими змінними, перетворюючи необроблені дані на корисну інформацію для ухвалення стратегічних рішень. [13]. Детальний розгляд цих методів наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Статистичні методи в бухгалтерському обліку: застосування та аналіз

Статистичний метод	Застосування в бухгалтерському обліку	Детальний аналіз
Статистична вибірка	Аудит, оцінка ризиків	Використовується для перевірки вибірових даних із фінансової інформації, зменшуючи обсяг перевірки, але зберігаючи точність. Наприклад, вибірка транзакцій для перевірки відповідності нормам.
Кореляційний аналіз	Виявлення взаємозв'язків між фінансовими показниками	Допомагає визначити, як зміни одного показника (наприклад, витрат) впливають на інший (наприклад, прибуток). Корисно для стратегічного планування та оптимізації витрат.
Симуляційні алгоритми	Оптимізація облікових практик, прогнозування	Використовуються для моделювання сценаріїв, наприклад, прогнозування грошових потоків або оцінки впливу змін у податковому законодавстві на фінансові результати.
Варіаційний аналіз	Оцінка ефективності, виявлення відхилень	Аналізує відхилення фактичних показників від планових. Наприклад, аналіз витрат на виробництво для виявлення причин перевищення бюджету.
Аналіз витрат-обсягу-прибутку	Планування прибутковості, ціноутворення	Використовується для визначення точки беззбитковості, аналізу впливу змін обсягу виробництва на прибуток і розробки цінової стратегії.

Джерело: розроблено авторами.

Інтеграція статистичних методів з обліковими процесами особливо важлива в таких сферах, як аудит та управлінський контроль. Статистичні техніки вибірки дедалі частіше визнаються за їхню здатність покращувати прийняття рішень та звітність, дозволяючи краще аналізувати прибутковість та відхилення в показниках діяльності. Співпраця між бухгалтерами та статистиками є ключовою для розробки відповідних статистичних методів, адаптованих до конкретних облікових проблем.

Статистичний аналіз також відіграє важливу роль у виявленні неефективності процесів, кількісній оцінці перешкод та визначенні пріоритетів для вдосконалення. Постійний моніторинг за допомогою статистичних методів є невід'ємною частиною оптимізації управління бізнесом та облікових процесів, що призводить до зниження витрат та підвищення продуктивності. Це особливо важливо в динамічному економічному середовищі, де організації повинні постійно адаптуватися для збереження конкурентної переваги [14].

Останні розробки включають гібридні моделі, які поєднують передові статистичні алгоритми з машинним навчанням. Наприклад, комбінація глибоких довгих короткочасних мереж пам'яті (DLSTM) та алгоритмів оптимізації ройового інтелекту забезпечує підхід до прогнозування прибутку та

стратегічної оптимізації в облікових системах, заснований на даних. Ці інноваційні методи дозволяють бухгалтерам не лише аналізувати минуле, але й робити точніші прогнози на майбутнє (рис. 1).

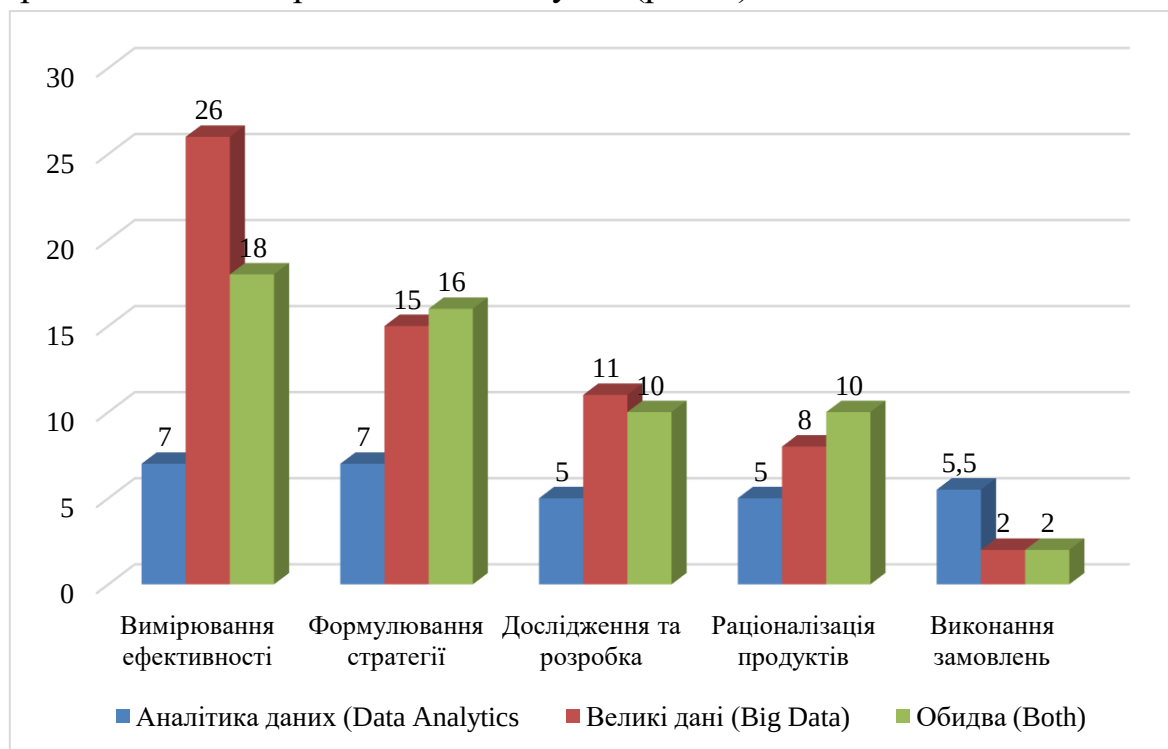


Рис. 1. Роль аналітики даних у сферах бухгалтерського обліку та фінансів
Джерело: сформовано авторами на основі [15].

Статистичний аналіз став невід'ємною частиною оптимізації бухгалтерського обліку на українських підприємствах. Його застосування дозволяє проводити глибший аналіз фінансово-господарських процесів, визначати кількісний внесок окремих факторів у зміні фінансових результатів та здійснювати прогнозування. Розглянемо конкретні приклади використання статистичних методів та їхній вплив на ефективність бухгалтерського обліку.

Інтеграція статистичних методів із сучасними технологіями є ключовим аспектом модернізації бухгалтерського обліку. Використання хмарних обчислень для обробки великих обсягів даних забезпечує можливість проведення складного статистичного аналізу в режимі реального часу. Це особливо важливо для великих підприємств із розгалуженою структурою, де необхідно обробляти та аналізувати інформацію з численних підрозділів і філій. Наприклад, застосування статистичних мультиплікативних та індексних моделей для оцінки й прогнозування прибутковості стало невід'ємною складовою стратегічного планування. Такі підходи дозволяють не лише оцінювати поточний фінансовий стан підприємств, а й моделювати різні сценарії розвитку бізнесу, що є життєво важливим в умовах економічної нестабільності та глобальних викликів.

Однак впровадження інноваційних підходів та статистичного аналізу в бухгалтерський облік українських підприємств супроводжується низкою викликів і обмежень. Ці труднощі можна класифікувати за трьома основними напрямками: законодавчими, технологічними та кадровими (табл. 2).

Таблиця 2

Виклики в бухгалтерському обліку: типи, труднощі та огляд

Тип виклику	Ключові труднощі	Поглиблений огляд
Законодавчі	Недостатня узгодженість регуляцій, часті зміни, складність адаптації	Часті зміни законодавства ускладнюють відповідність нормативним вимогам, підвищуючи витрати на юридичну підтримку і навчання.
Технологічні	Кібербезпека, якість даних, інфраструктурні обмеження	Кіберзагрози вимагають систем захисту, низька якість даних призводить до помилок, а обмеження інфраструктури гальмують інновації.
Кадрові	Недостатня підготовка, обмежені ресурси для навчання, традиційний підхід до HR	Брак кваліфікованих кадрів і традиційний підхід до HR ускладнюють впровадження інновацій та адаптацію до технологій.

Джерело: розроблено авторами.

Для ефективного впровадження інноваційних підходів і статистичного аналізу в бухгалтерський облік українських підприємств необхідно дотримуватися ретельно продуманої покрокової стратегії, що враховує ключові чинники успіху та особливості місцевого бізнес-середовища.

Крок 1: Оцінювання потреб і рівня готовності. На початковому етапі важливо провести глибокий аналіз поточного стану бухгалтерського обліку, чітко визначити цілі та очікувані результати від запровадження інновацій. Варто також оцінити технічну готовність підприємства, враховуючи стан існуючої інфраструктури та компетентність персоналу. Це дасть змогу обрати оптимальні технології та методи статистичного аналізу, які найбільше відповідають потребам підприємства.

Крок 2: Розробка плану реалізації. Далі потрібно створити детальний план впровадження, що охоплює вибір технологій, розподіл ресурсів, встановлення термінів та визначення бюджету. Поетапний підхід до реалізації дозволить мінімізувати ризики та забезпечити поступовий перехід. Крім того, варто розглянути можливість залучення аутсорсингових послуг для доступу до вузькоспеціалізованої експертизи, особливо у сфері податкового законодавства.

Крок 3: Адаптація та інтеграція. Критичним етапом є адаптація обраних інноваційних рішень до специфіки українського ринку та законодавчих вимог. Інтеграція новітніх технологій з існуючими системами має забезпечувати їхню сумісність, ефективну взаємодію та відповідність міжнародним стандартам фінансової звітності (МСФЗ).

Крок 4: Навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Інвестування у навчання бухгалтерів і фінансових фахівців для опанування новітніх технологій та методів статистичного аналізу є невід’ємним складником успіху. Важливо підтримувати постійний професійний розвиток персоналу через участь у сертифікаційних програмах, зокрема за підтримки організацій, таких як Українська федерація професійних бухгалтерів і аудиторів (УФПБА).

Ключовими факторами успіху стають: чітке обґрунтування важливості інновацій; оптимізація облікових процесів для підвищення ефективності та прозорості; забезпечення високої якості та безпеки даних; постійне вдосконалення з урахуванням змін у законодавстві та бізнес-середовищі; а також інтеграція статистичного аналізу для підвищення точності фінансової звітності та якості ухвалення рішень.

Статистичний аналіз виступає потужним інструментом оптимізації бухгалтерського обліку, перетворюючи фінансові дані на цінні інсайти, що сприяють виявленню прихованих закономірностей, оптимізації доходів, управлінню витратами та підвищенню прибутковості. Особливо важливою ця роль стає для українських підприємств, які потребують максимально ефективного використання ресурсів і здатності швидко адаптуватися до змін у динамічному бізнес-середовищі.

Висновки та пропозиції. Оптимізація бухгалтерського обліку в Україні шляхом інтеграції статистичного аналізу та технологій (ШІ, хмарні обчислення, блокчейн) підвищує прозорість, ефективність управління та конкурентоспроможність підприємств. Статистичні методи (вибірка, кореляційний аналіз) сприяють прогнозуванню та оптимізації витрат, але впровадження ускладнюють законодавчі, технологічні та кадрові обмеження. Гібридні моделі (статистика + машинне навчання) перспективні, але потребують адаптації до українських реалій.

Для ефективної модернізації бухгалтерського обліку необхідно розробити методичні рекомендації з інтеграції статистичного аналізу та інноваційних технологій, адаптовані до українського законодавства, підвищувати цифрову компетентність бухгалтерів через спеціалізовані програми навчання, гармонізувати національні стандарти з міжнародними шляхом удосконалення нормативної бази, заохочувати аутсорсинг бухгалтерських послуг для доступу до передових технологій та експертизи, а також проводити дослідження з адаптації гібридних моделей (статистика + машинне навчання) для прогнозування фінансових показників в умовах економічної нестабільності.

Список використаних джерел

1. Яковенко А. О. Інноваційні рішення у сфері бухгалтерського обліку та аудиту / А. О. Яковенко, Т. М. Гнатєва, І. Є. Воронюк // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. – 2024. – № 21. – С. 75-85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.21.7>
2. Ціщик Р. В. Вдосконалення системи управління підприємством на основі статистичного аналізу його діяльності / Р. В. Ціщик, Н. В. Котис // Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. – 2021. – № 2(61). – С. 57–61. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-8>.

3. Галькевич М. Стратегії оптимізації фінансового управління та організації обліку на підприємстві в умовах розвитку процесів цифровізації / М. Галькевич, Т. Гуренко, А. Андрийчук // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 60). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-15>.

4. Нестеренко І. Новітні цифрові рішення для обліку економічної діяльності підприємств в умовах сучасних викликів / І. Нестеренко, Н. Ковалевська // *Сталий розвиток економіки*. – 2025. – № 4(51). – С. 322–328. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-45>.

5. Лемішовська О. Бухгалтерський облік в умовах впровадження інформаційних технологій і систем / О. Лемішовська, В. Лінинська // *Економіка та суспільство*. – 2022. – № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-23>.

6. Tsenkler N. Accounting and analytical component of the evolution of startup companies in the management of innovative activities / N. Tsenkler // *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*. – 2019. – № 5(69). DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-24>.

7. Martynov A. Information and analytical tools management of innovative expenses of the enterprise / A., Martynov E. Chernodubova // *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*. – 2019. – № 4(69). DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-4-15>.

8. Shevchenko L. Accounting in Ukraine: today's challenges / L. Shevchenko, M. Shendryhorenko, V. Shepeliuk // *Economics, Finance and Management Review*. – 2024. – № 2(18). – Pp. 36–43. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-2-36-43>.

9. Січень-2025: що очікувати бухгалтеру [Електронний ресурс] // 7eminar. – 2024. – Режим доступу: <https://7eminar.ua/news/3235-sicen-2025-shho-ocikuvati-buxgalteru>.

10. Accounting Technology & Modern Accounting: An Ultimate Guide [Electronic resource] // HighRadius Resource Center. – 2024. – Accessed mode: <https://www.highradius.com/resources/Blog/role-of-technology-in-modern-accounting>.

11. Acodei: Stripe QuickBooks Integration [Electronic resource] / Mastering Automation in Accounting for Efficiency and Accuracy. – 2025. – Accessed mode: <https://www.acodei.com/blog/mastering-automation-in-accounting-for-efficiency-and-accuracy>.

12. Кащенко Н. Б. Стратегічний аналіз в управлінні діяльністю підприємств агробізнесу: організаційно-методичний аспект / Н. Б. Кащенко, Р. М. Остапенко, Г. Л. Чміль // *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. – 2023. – № 2(69). – Pp. 40–46. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-5>.

13. Data analytics in financial reporting: Enhancing decision-making in accounting - Oregon Society of CPAs [Electronic resource]. Oregon Society of CPAs, 2024. – Accessed mode: <https://www.orcpa.org/news/05a0a8aa-8ed6-40ce-b594-fd6c229af999:data-analytics-in-financial-reporting-enhancing-decision-making-in-accounting>.

14. 3 Statistical Analysis Methods You Can Use to Make Business Decisions [Electronic resource] // Business Insights Blog. – 2021. – Accessed mode: <https://online.hbs.edu/blog/post/statistical-analysis-methods>.

15. Varenik V. M. Accounting optimization: BAS OR 1C / V. M. Varenik, Z. S. Pestovska // *The vital cycle of the organizational culture of the trading enterprises*. – 2021. – № 1(14). – Pp. 15–24. DOI: <https://doi.org/10.32342/2616-3853-2021-1-14-2>.

References

1. Iakovenko, A. O., Hnatieva, T. M., & Vroniuk, I. Ye. (2024). Innovatsiini rishennia V SFERI bukhgalterskoho obliku ta audytu. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*, (21), 75–85. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.21.7>.

2. Tsishchuk, R. V., & Kotys, N. V. (2021). Vdoskonalennia systemy upravlinnia pidpriemstvom na osnovi statystychnoho analizu yoho diialnosti [Improving the enterprise management system based on statistical analysis of its activities]. *Naukovi pratsi*

Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences, (2(61)), 57–61. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-8>.

3. Halkevych, M., Hurenko, T., & Andriichuk, A. (2024). Stratehii optymizatsii finansovoho upravlinnia ta orhanizatsii obliku na pidpriemstvi v umovakh rozvytku protsesiv tsyfrovizatsii [Strategies for optimizing financial management and accounting organization at the enterprise in the context of the development of digitalization processes]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-15>.

4. Nesterenko, I., & Kovalevska, N. (2025). Novitni tsyfrovi rishennia dlia obliku ekonomichnoi diialnosti pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv [The latest digital solutions for accounting for the economic activity of enterprises in the context of modern challenges]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable development of the economy*, (4(51)), 322–328. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-45>.

5. Lemishovska, O., & Linynska, V. (2022). Bukhhalterskyi oblik v umovakh vprovadzhennia informatsiinykh tekhnolohii i system [Accounting in the context of the introduction of information technologies and systems]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-23>.

6. Tsenkler, N. (2019). Accounting and analytical component of the evolution of startup companies in the management of innovative activities. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*, 5(69). <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-24>.

7. Martynov, A., & Chernodubova, E. (2019). Information and analytical tools management of innovative expenses of the enterprise. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*, 4(69). <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-4-15>.

8. Shevchenko, L., Shendryhorenko, M., & Shepeliuk, V. (2024). Accounting in ukraine: todays challenges. *Economics, Finance and Management Review*, (2(18)), 36–43. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-2-36-43>.

9. 7eminar. (2024). Sichen-2025: shcho ochikuvaty bukhhalteru [January-2025: what to expect from an accountant]. <https://7eminar.ua/news/3235-sicen-2025-shho-ocikuvati-buxgalteru>.

10. HighRadius. (2024). Accounting Technology & Modern Accounting : An Ultimate Guide. HighRadius Resource Center. <https://www.highradius.com/resources/Blog/role-of-technology-in-modern-accounting>.

11. *Mastering Automation in Accounting for Efficiency and Accuracy*. (2025). Acodei: Stripe QuickBooks Integration. <https://www.acodei.com/blog/mastering-automation-in-accounting-for-efficiency-and-accuracy>.

12. Kashchena, N. B., Ostapenko, R. M., & Chmil, H. L. (2023). Stratehichniy analiz v upravlinni diialnistiu pidpriemstv ahrobiznesu: orhanizatsiino-metodychniy aspekt [Strategic analysis in the management of the activities of agribusiness enterprises: organizational and methodological aspect]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*, (2(69)), 40–46. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-5>.

13. Data analytics in financial reporting: Enhancing decision-making in accounting - Oregon Society of CPAs. (2024). *Oregon Society of CPAs*. <https://www.orcpa.org/news/05a0a8aa-8ed6-40ce-b594-fd6c229af999:data-analytics-in-financial-reporting-enhancing-decision-making-in-accounting>.

14. 3 Statistical Analysis Methods You Can Use to Make Business Decisions. (2021). *Business Insights Blog*. <https://online.hbs.edu/blog/post/statistical-analysis-methods>.

15. Varenyk, V. M., & Pestovska, Z. S. (2021). Accounting optimization: BAS OR 1C. *The vital cycle of the organizational culture of the trading enterprises*, 1(14), 15–24. <https://doi.org/10.32342/2616-3853-2021-1-14-2>.

Отримано 02.06.2025

UDC 657.1:519.2

Nataliia Birchenko

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting, Audit and Taxation
State University of Biotechnology (Kharkiv, Ukraine)

E-mail: nabirchenko@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8336-2685>

Olena Lutsenko

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting, Audit and Taxation
State University of Biotechnology (Kharkiv, Ukraine)

E-mail: l.a.lytsenko@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5621-1152>

Roman Ostapenko

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting, Audit and Taxation
State University of Biotechnology (Kharkiv, Ukraine)

E-mail: rm_ostap@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5976-5871>

APPLICATION OF STATISTICAL ANALYSIS METHODS IN THE PROCESS OF ACCOUNTING OPTIMIZATION

The article explores innovative approaches to optimizing accounting practices in Ukraine, emphasizing the pivotal role of statistical analysis as a tool for effective enterprise management. The central idea is to enhance accounting processes through the integration of advanced technologies, such as artificial intelligence, cloud computing, blockchain, and statistical methods, to improve the transparency, accuracy, and reliability of financial reporting while supporting strategic decision-making. The study underscores the importance of adapting accounting systems to modern economic challenges, particularly in the context of Ukraine's ongoing recovery from conflict-induced economic disruptions. With an estimated \$524 billion required for reconstruction over the next decade, efficient accounting practices are critical for fostering investor confidence, ensuring regulatory compliance, and enabling resource optimization in both public and private sectors. Statistical analysis facilitates the identification of financial trends, risk assessment, and predictive modeling, thereby empowering businesses to navigate a volatile economic environment. The article also examines the challenges of implementing these innovations, including legislative inconsistencies, technological limitations, and workforce skill gaps, proposing a structured strategy for their adoption. By leveraging statistical tools like correlation analysis, variance analysis, and simulation algorithms, enterprises can transform raw financial data into actionable insights, driving operational efficiency and profitability. The relevance of this research lies in its contribution to aligning Ukrainian accounting practices with international standards, enhancing competitiveness, and supporting sustainable economic growth in a rapidly evolving digital landscape.

Keywords: accounting; statistical analysis; innovative technologies; digital transformation; financial reporting.

Table: 2. Fig.: 1. References: 15.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-384-398](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-384-398)

УДК 336.77:004(477)

JEL Classification: G21

Ірина Володимирівна Садчикова

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: aspirant_chstu@stu.cn.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5144-1306>

ResearcherID: F-4936-2014. Scopus: 57210807736

Мирослав Володимирович Євсієнко

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: mirius@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8782-0414>

**ЦИФРОВА ІНФРАСТРУКТУРА ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ
КРЕДИТНОЇ СИСТЕМИ В УКРАЇНІ**

У статті розкрито значення поняття «цифрова інфраструктура» з позиції широкого та вузького розуміння. Визначено, що цифрова інфраструктура у широкому розумінні представлена сукупністю апаратних, програмних, мережових та організаційних компонентів, а цифрова інфраструктура у вузькому сенсі – це сукупність технологічних рішень та систем, що забезпечують функціонування фінансово-кредитних послуг у цифровому середовищі, що розглядаються крізь призму їхньої ролі у фінансово-кредитній діяльності. Структуровані та графічно відображені етапи проникнення цифрової інфраструктури в кредитну систему фінансової установи. Наведено прогноз динаміки ринку розвитку цифрового кредитного обслуговування у країнах ЄС до 2032 р. Подано перелік цифрових технологій, що використовуються вітчизняними кредитними установами в процесі організації інноваційно-цифрового кредитування.

Ключові слова: цифрова інфраструктура; кредитна система; цифрова фінансово-кредитна система; цифровізація; фінансові технології; кредитний ринок; цифрове кредитування; цифрові інновації; електронні платежі; цифрова фінансова кібербезпека.

Рис.: 3. Бібл.: 21.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація охопила всі сфери суспільного життя, у тому числі й фінансово-кредитну систему. В Україні, де кредитна система стикається з численними викликами, пов'язаними з недостатньою прозорістю, високими ризиками та обмеженим доступом до фінансування для широкого кола суб'єктів, цифрова інфраструктура може виступати потужним драйвером її розвитку. Сучасні цифрові технології створюють нові можливості для підвищення ефективності та безпеки функціонування всіх етапів кредитних відносин. Проте, незважаючи на очевидні переваги, повна реалізація цього потенціалу вимагає глибокого теоретичного аналізу та вирішення низки складних питань, зокрема, недостатність рівня розвитку самої цифрової інфраструктури в Україні, що стосується не лише технічного оснащення, але й нормативно-правової бази, яка часто відстає від темпів технологічного прогресу. Також іншою важливою проблемою є інвестиційна привабливість та фінансування розвитку цифрової інфраструктури, оскільки створення сучасної та надійної цифрової кредитної

екосистеми, потребує значних капіталовкладень, які не завжди доступні в умовах економічної, політичної та військової нестабільності. Ці та інші проблемні питання дослідження ролі цифрової інфраструктури як драйвера розвитку кредитної системи в Україні є надзвичайно багатоаспектними, що підкреслює актуальність обраної теми.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останні дослідження та публікації переконливо доводять, що цифрова інфраструктура відіграє ключову роль у розвитку кредитної системи, стаючи її невід'ємною складовою. Численні наукові, теоретичні та практичні напрацювання підкреслюють, що сучасна кредитна система не може ефективно функціонувати та розвиватися без глибокої інтеграції з цифровими інструментами, що допомагають супроводжувати всі види таких фінансових операцій. Теоретичні і методичні основи цифровізації кредитних процесів та фінансово-кредитного ринку, відображені в наукових роботах вітчизняних учених: А. О. Свистуна, М. В., Дубини, Н. І. Холявко, В. М. Березовика, О. Ю. Кузьменка, О. О. Чернишова, О. В. Малюка, С. В. Онищенко, О. Д. Вовчака, З. М. Руденко, Т. О. Гаврилко, Р. Ю. Антонова, Д. В. Різника, Т. М. Магнушевської, Ю. О. Онопрієнка та інших. Дослідники акцентують увагу на тому, що інвестиції в цифрову інфраструктуру є критично важливими для сталого розвитку кредитної системи держави. Це стосується не лише розвитку самих цифрових технологій, але і створення відповідної регуляторної бази, яка забезпечуватиме кібербезпеку, захист даних та рівні умови для всіх учасників кредитного ринку.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Цифрова інфраструктура є ключовим каталізатором трансформації та розвитку багатьох секторів, і кредитна система України не є винятком. Хоча значні кроки вже зроблені в напрямку цифровізації кредитних послуг, усе ще існує низка невирішених проблем, які перешкоджають повному розкриттю потенціалу цифрової інфраструктури як драйвера розвитку кредитної системи. Окремі елементи цифрової інфраструктури, що забезпечують кредитні операції, такі як онлайн-банкінг, платіжні системи, електронний документообіг – посилюють позиції один одного. Невирішеною частиною проблеми залишається кількісна оцінка та якісний аналіз синергетичного ефекту від їх інтегрованого використання для розвитку кредитної системи. Існує брак теоретичних методик для оцінки рівня готовності банків та інших кредитних установ до впровадження нових цифрових рішень. Недостатньо досліджені ефективні моделі державно-приватного партнерства, які б дозволили розробляти та впроваджувати національні цифрові платформи, що можуть бути використані всіма учасниками кредитного ринку, такі як централізовані системи обміну даними про учасників кредитних відносин. Ці невирішені частини проблеми, відкривають значний простір для теоретичного дослідження, дозволяючи внести вагомий внесок у теорію та практику розвитку кредитної системи України в умовах поглибленої цифрової трансформації.

Мета статті. Мета статті полягає в теоретичному визначенні ролі цифрової інфраструктури як ключового драйвера розвитку кредитної системи в Україні.

Виклад основного матеріалу. Цифрова інфраструктура виступає базисним фундаментом розвитку сучасної кредитної системи, кардинально змінюючи її функціонування, доступність та ефективність. Вона дозволяє автоматизувати більшість процесів, підвищити швидкість ухвалення рішень та знизити операційні витрати. При цьому визначення поняття «цифрова інфраструктура» є багатограним і залежить від контексту. Розглянемо його в широкому та вузькому (фінансово-кредитному) сенсах, а також визначимо зв'язок із кредитною системою.

У широкому сенсі цифрова інфраструктура – це сукупність апаратних, програмних, мережових та організаційних компонентів, що забезпечують збір, зберігання, обробку, передачу та обмін цифровою інформацією [4]. Вона є фундаментом для функціонування економіки та її фінансово-кредитної сфери, продукуючи розвиток цифрових послуг, додатків та інновацій. Основними елементами цифрової інфраструктури в широкому сенсі є:

- телекомунікаційні мережі: дротові та бездротові мережі (оптоволокну, 5G, супутниковий зв'язок), що забезпечують передачу даних на великі відстані;

- центри обробки даних (ЦОД): фізичні споруди, де розміщуються комп'ютерні сервери, системи зберігання даних та мережеве обладнання для обробки та зберігання великих обсягів інформації;

- хмарні технології: моделі надання обчислювальних ресурсів (серверів, сховищ, баз даних, програмного забезпечення) як послуг через Інтернет, що дозволяє користувачам отримувати доступ до них за потребою, без необхідності власної інфраструктури;

- програмне забезпечення: операційні системи, прикладні програми, бази даних, системи управління, які забезпечують функціональність цифрових систем.

- цифрові платформи: елемент цифрової інфраструктури, що дозволяє розробникам створювати, розгортати та керувати додатками (наприклад, операційні системи, хмарні платформи, платформи для розробки);

- цифрова ідентифікація: системи та процеси, що забезпечують унікальну та надійну ідентифікацію користувачів у цифровому просторі [6].

У вузькому (фінансово-кредитному) сенсі цифрова інфраструктура – це сукупність технологічних рішень та систем, що забезпечують функціонування фінансово-кредитних послуг, зокрема платіжних систем, банківських операцій, кредитних процесів, інвестиційних платформ та інших фінансових інструментів у цифровому середовищі [1]. У цьому контексті, елементи цифрової інфраструктури розглядаються крізь призму їхньої ролі у фінансово-кредитній діяльності:

- телекомунікаційні мережі: забезпечують швидкий та безпечний обмін кредитними даними між учасниками кредитних операцій, платіжними системами, фінансовими установами та клієнтами;

- центри обробки даних (ЦОД): зберігають та обробляють транзакційні дані, інформацію про клієнтів, кредитну історію та інші критично важливі фінансові дані;

- хмарні технології: використовуються для хостингу кредитних систем, аналітичних платформ, мобільних додатків, забезпечуючи масштабованість та гнучкість фінансово-кредитних послуг;

- програмне забезпечення: включає автоматизовані банківські системи (АБС), системи управління ризиками, системи боротьби з відмиванням грошей (AML), CRM-системи для взаємодії з клієнтами тощо;

- цифрові платформи (наприклад, Open Banking): платформа Open Banking дозволяють банкам відкривати свої дані та функціонал для сторонніх розробників через API (інтерфейси прикладного програмування), що сприяє розвитку інноваційних кредитних послуг та продуктів, інтеграції банківських сервісів у інші додатки;

- цифрова ідентифікація: критично важлива для проведення первинної ідентифікації потенційних та наявних клієнтів у процесі обслуговування їхніх запитів на оформлення кредитних послуг (KYC – Know Your Customer), електронного підписання документів, аутентифікації транзакцій, що підвищує безпеку та зручність різних типів кредитних операцій;

- кібербезпека: має першочергове значення у фінансово-кредитному секторі для захисту від кібератак, шахрайства, витоків даних та забезпечення цілісності фінансово-кредитних транзакцій [4].

Шлях еволюційних змін цифровізації кредитної інфраструктури для кожної фінансової установи буде унікальним, за підходами та часом реалізації. Проте така трансформація є необхідною, і ключовим тут є усвідомлення доцільності та актуальності активного впровадження інноваційних технологій у процеси кредитування [9]. Попри індивідуальні відмінності в підходах та часових рамках, сама необхідність цієї трансформації є беззаперечною.

Ключовим є усвідомлення доцільності та невідкладності активного впровадження інноваційних цифрових технологій у процеси кредитування, адже саме це забезпечує конкурентоспроможність, підвищує ефективність та дозволяє адекватно реагувати на динамічні виклики розвитку світового кредитного ринку [11]. Цифрова трансформація стала невід'ємною частиною сучасної кредитної системи, докорінно змінюючи підходи до надання фінансових послуг. Кредитна система, як один із ключових напрямів діяльності фінансових установ, є однією з перших, що відчуває на собі вплив цих змін. Впровадження цифрової інфраструктури в кредитний процес – це не просто модернізація, а стратегічна необхідність, що дозволяє підвищити ефективність, знизити ризики, розширити доступ до фінансування та значно покращити клієнтський досвід.

Цей процес є комплексним і поетапним, охоплюючи широкий спектр технологічних рішень – від автоматизації базових операцій до використання штучного інтелекту та машинного навчання для складного аналізу даних.

Фінансові установи, які успішно проходять цей шлях, отримують значні конкурентні переваги, адже вони здатні швидше реагувати на зміни ринку, пропонувати інноваційні продукти та ефективніше управляти кредитним портфелем. Однак реалізація таких змін вимагає не лише значних інвестицій, а і глибокого розуміння технологічних можливостей, готовності до переформування бізнес-процесів та постійного навчання персоналу.

Імплементацію становлення та формування цифрової інфраструктури, зокрема її проникнення в кредитну систему фінансової установи, можна умовно поділити на три основні етапи, як це відображено на рис. 1.

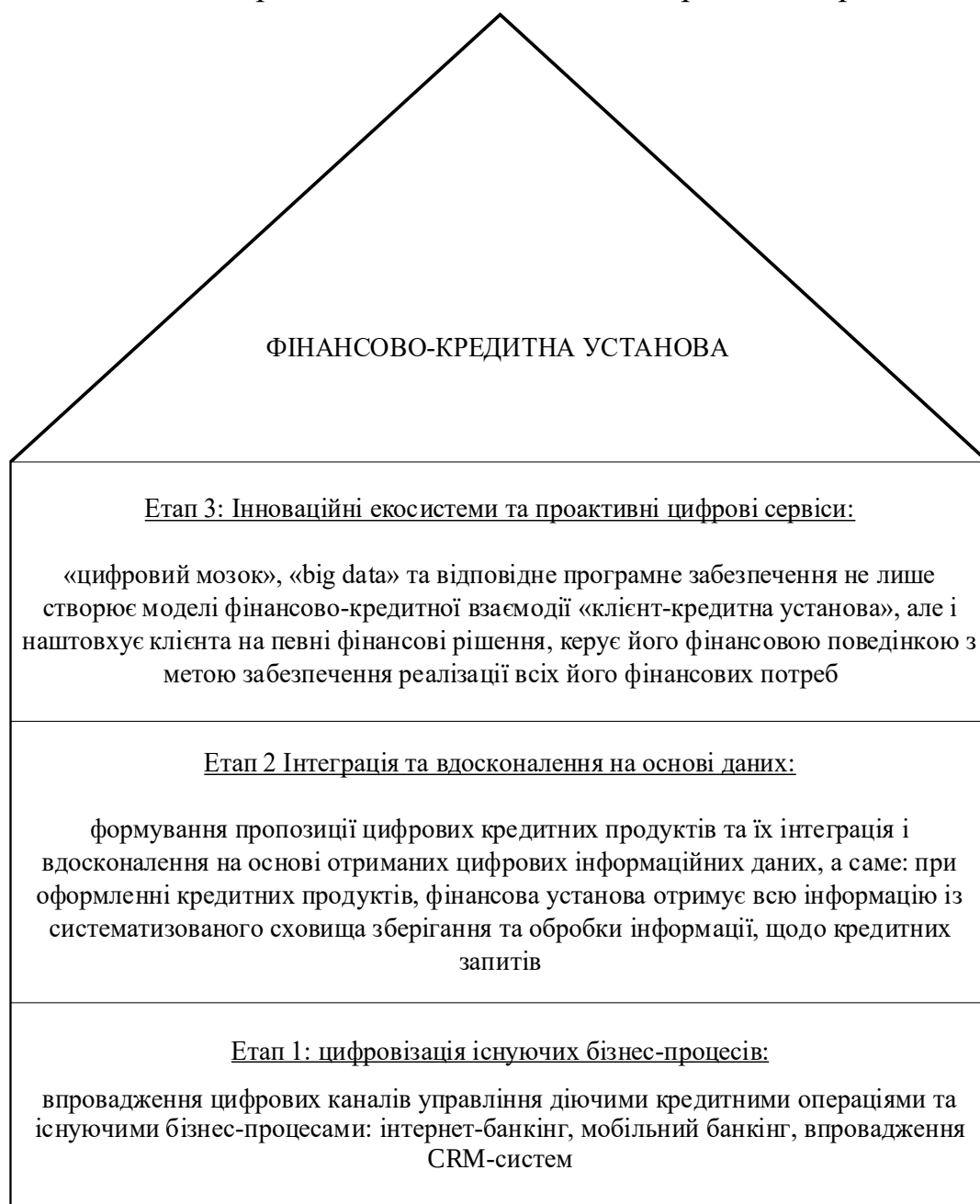


Рис. 1. Етапи проникнення цифрової інфраструктури у кредитну систему фінансової установи

Джерело: згруповано авторами на основі [7; 14; 18; 20].

Розглянемо більш детально етапи проникнення цифрової інфраструктури в кредитну систему фінансової установи, що представлена на рис. 1.

Етап 1: цифровізація існуючих бізнес-процесів. На початковому етапі фокус зосереджується на переведенні вже існуючих, переважно паперових або ручних кредитних процесів у цифрову форму. Це включає автоматизацію збору даних, цифровізацію заявок, впровадження електронного документообігу та автоматизованих систем обліку. Метою є підвищення ефективності, зменшення кількості помилок та прискорення базових операцій. Наприклад, замість ручного введення даних клієнта з паперової анкети, використовується онлайн-форма, що автоматично зберігає інформацію в базі даних. Це також може включати впровадження CRM-систем для управління відносинами з клієнтами та базових аналітичних інструментів для відстеження ефективності.

Етап 2: Інтеграція та вдосконалення на основі даних. Характеризується глибокою інтеграцією різних цифрових систем та активним використанням даних для прийняття рішень. Фінансові установи починають використовувати розширену аналітику, машинне навчання та штучний інтелект для більш точної оцінки кредитоспроможності, виявлення шахрайства, персоналізації кредитних пропозицій та оптимізації портфеля. Наприклад, на цьому етапі може бути впроваджена система скорингу на основі ШІ, яка аналізує не лише традиційні фінансові показники, але й альтернативні дані (наприклад, поведінкові патерни клієнта, цифрові сліди). Також розвивається міжсистемна взаємодія, що дозволяє обмінюватися даними з зовнішніми партнерами (наприклад, бюро кредитних історій, державними реєстрами) в автоматичному режимі.

Етап 3: Інноваційні екосистеми та проактивні цифрові сервіси. Цифрова інфраструктура виходить за межі внутрішніх систем, створюючи інноваційні екосистеми та пропонуючи проактивні, повністю цифрові кредитні продукти та сервіси. Це включає впровадження відкритих API для співпраці з фінтех-компаніями, використання технологій блокчейн для підвищення прозорості та безпеки транзакцій, а також розвиток повністю автономних кредитних продуктів (наприклад, миттєві кредити з автоматичним рішенням, які можуть бути запропоновані клієнту в момент його місцезнаходження поряд з фінансовою установою та розрахунком максимальної суми кредитування на різний термін). Клієнтський досвід стає максимально безшовним та персоналізованим, де кредити не просто надаються за запитом, а пропонуються в той момент, коли вони найбільш потрібні, на основі предикативної аналітики. Це етап, на якому фінансова установа стає не просто постачальником кредитів, а інтегрованим фінансовим партнером, що пропонує комплексні цифрові рішення.

Цифрова трансформація кредитних відносин є не просто трендом, а фундаментальним важелем для стимулювання інвестиційного зростання у Європі [10]. У сучасному глобалізованому світі, де конкуренція за капітал загострюється, європейські лідери активно просувають ідею розбудови

потужної цифрової інфраструктури кредитного ринку ЄС. Це не лише питання внутрішнього розвитку, але й стратегічна необхідність для збереження та посилення конкурентоспроможності країн Європи на світовій арені. Зупинимось докладніше на прогностичних показниках динаміки ринку цифрового кредитного обслуговування у країнах ЄС (рис. 2).

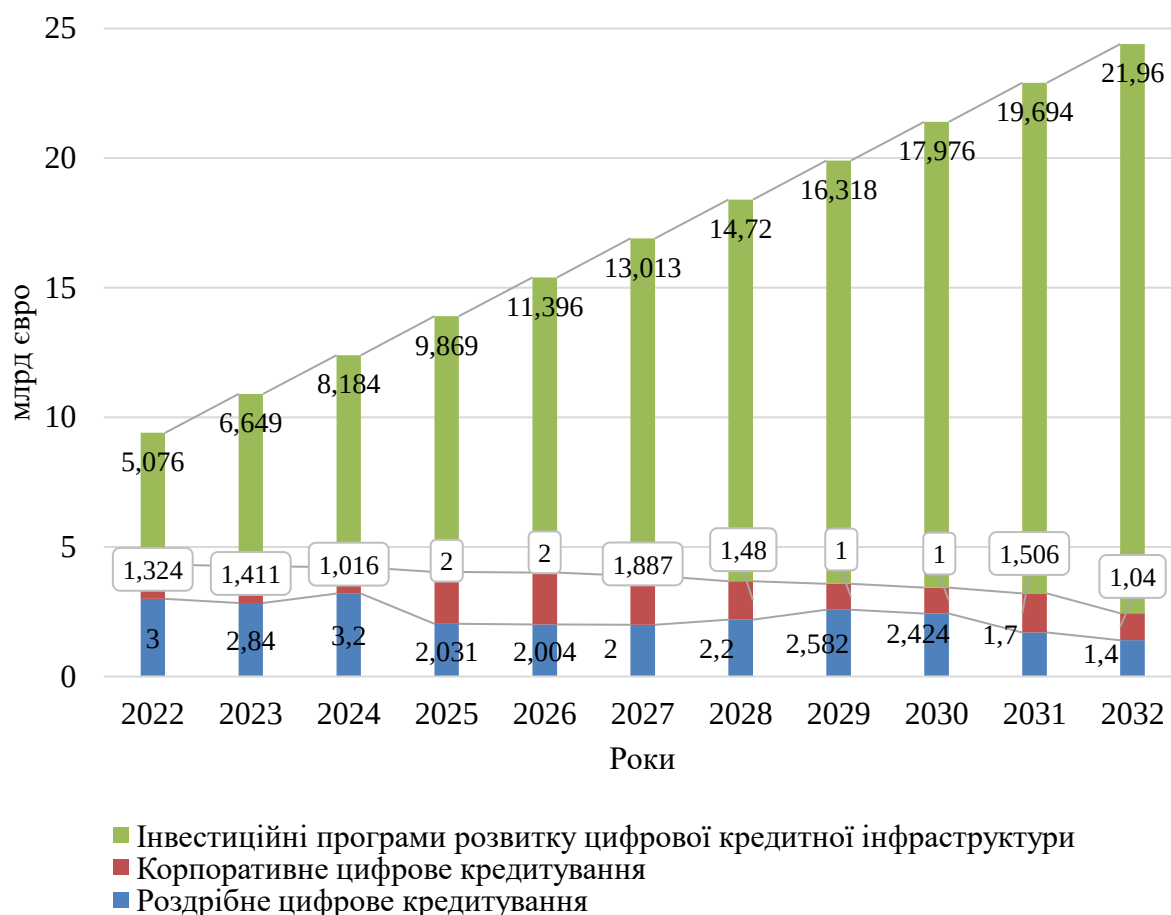


Рис. 2. Прогноз динаміки ринку розвитку цифрового кредитного обслуговування у країнах ЄС, млрд євро
Джерело: згруповано авторами на основі [17; 19].

Як бачимо із рис. 2, стратегічні напрямки розширення цифрового кредитного ринку ЄС в прогностичних значеннях є стабільно зростаючими, оскільки для досягнення цієї мети, країни ЄС зосереджуються на кількох ключових напрямках:

1. Просування переваг цифрової інфраструктури: європейські лідери активно комунікують з усіма зацікавленими сторонами – від інвесторів та банків до малих і середніх підприємств – про значні переваги цифровізації кредитних процесів. Це включає підвищення прозорості, скорочення часу на ухвалення рішень, зниження операційних витрат та, як наслідок, збільшення доступності фінансування. Цифрові рішення дозволяють більш ефективно оцінювати ризики, а також відкривають нові можливості для інноваційних фінансових продуктів та послуг.

2. Технічна допомога та розширення сумісності: усвідомлюючи важливість регіонального розвитку, ЄС надає активну технічну допомогу сусіднім країнам. Мета полягає у впровадженні та адаптації європейських стандартів сумісності у їхніх кредитних системах. Це створює єдиний, взаємопов'язаний цифровий простір, де інформація може вільно обмінюватися, а транзакції здійснюватися безперешкодно. Така інтеграція не тільки спрощує співпрацю, але й відкриває ширші можливості для інвестицій у всьому регіоні.

3. Гармонізація на технічному та організаційному рівнях: щоб забезпечити безперебійне функціонування цифрового кредитного ринку, ЄС активно працює над гармонізацією на технічному та організаційному рівнях співпраці. Це означає розробку єдиних протоколів обміну даними, стандартизацію кібербезпеки, а також створення єдиних регуляторних рамок. Така гармонізація мінімізує фрагментацію ринку, знижує регуляторні бар'єри та сприяє формуванню єдиного, надійного та прозорого середовища для кредитних відносин по всій Європі.

У сукупності ці кроки є частиною комплексної стратегії, спрямованої на створення ефективної, прозорої та стійкої цифрової кредитної екосистеми в Європі. Це не тільки зміцнить позиції ЄС як глобального інвестиційного центру, але й забезпечить стаке економічне зростання та процвітання для всіх її членів та сусідніх країн.

Прагнучи до підвищення ефективності, оптимізації взаємодії з клієнтами та збільшення фінансової результативності, українські кредитні установи також активно інтегрують елементи цифрової інфраструктури у свою фінансово-кредитну діяльність [12]. Ця тенденція свідчить про глибоку цифровізацію фінансово-кредитного сектору країни (рис. 3).

Рисунок 3 показує, що серед українських кредитних установ найбільш поширеною фінансовою технологією є API (Application Programming Interface), яку використовує 71 % суб'єктів кредитного ринку. Ця технологія є ключовою для інтеграції та взаємодії різних програмних продуктів у межах формування єдиної кредитно-цифрової екосистеми, забезпечуючи безперебійний обмін даними та функціональність. Поряд з API, значну роль відіграють хмарні сервіси, які застосовують 44% компаній, а також чат-боти, що використовуються 36% кредитних установ для автоматизації обслуговування клієнтів. Ці інструменти дозволяють значно скоротити час на обробку запитів та підвищити доступність послуг. Особливо варто відзначити зростання популярності технологій штучного інтелекту (ШІ), які впроваджують 29 % опитаних компаній. Це свідчить про поступову, але впевнену трансформацію бізнес-середовища української кредитної системи. Застосування ШІ відкриває нові можливості для аналізу даних, виявлення шахрайства, персоналізації пропозицій та оптимізації прийняття рішень, що є критично важливим для конкурентоспроможності на сучасному ринку.

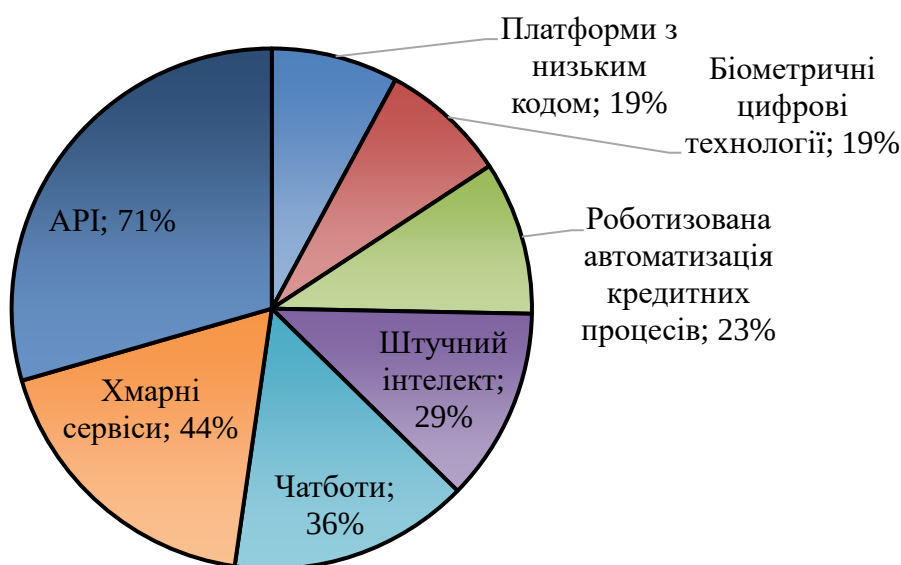


Рис. 3. Цифрові технології, що використовуються вітчизняними кредитними установами в процесі організації інноваційно-цифрового кредитування

Джерело: згруповано авторами на основі [5; 13; 16; 21].

Активне впровадження цих технологій дозволяє українським кредитним установам не лише підвищувати ефективність внутрішніх процесів, а і значно покращувати клієнтський досвід, пропонуючи швидші, зручніші та більш персоналізовані послуги [15]. Це також сприяє зменшенню операційних витрат та збільшенню фінансової результативності. З огляду на світові тенденції, можна очікувати подальше розширення застосування передових фінансових технологій, таких як блокчейн, Великі дані та IoT, що надають українському фінансовому сектору додатковий імпульс для розвитку [8].

Інтенсивне формування цифрової інфраструктури є ключовим фактором для розвитку сучасної кредитної системи, забезпечуючи підвищення ефективності, прозорості та доступності фінансових послуг. В Україні, попри значний потенціал та постійні зусилля в цьому напрямку, процес цифровізації кредитної сфери стикається з низкою суттєвих перешкод. Ці бар'єри та обмеження мають багатогранний характер, охоплюючи як технологічні, так і регуляторні, економічні та соціальні аспекти, а саме:

1. Кібербезпека та захист даних:

– загрози кібератак: зростання рівня цифровізації, збільшує можливість для атаки кіберзлочинців. Кредитний сектор є привабливою мішенню, тому питання захисту даних клієнтів та забезпечення безперервності роботи систем є критичним;

– етичне управління даними: необхідність відповідального та етичного використання великих даних, отриманих від клієнтів, потребує чітких регуляторних рамок та своєчасного удосконалення внутрішніх політик усіх без винятку кредитних установ;

- вдосконалення систем ідентифікації та аутентифікації: потреба в надійних, але зручних механізмах ідентифікації для цифрових каналів передачі інформації.

2. Регуляторне середовище та законодавство:

- адаптація законодавства: швидкість технологічного розвитку часто випереджає зміни в законодавстві, що створює прогалини та невизначеність для впровадження нових цифрових фінансових продуктів і послуг (наприклад, відкритий банкінг, нові форми цифрових активів);

- відповідність регуляторним вимогам: забезпечення відповідності нових цифрових рішень чинним нормативам та стандартам, що іноді є складним завданням.

3. Інфраструктурні обмеження:

- недостатній рівень розвитку IT-інфраструктури: особливо в регіонах, де доступ до високошвидкісного інтернету може бути обмежений, що перешкоджає повноцінному впровадженню цифрових послуг;

- застаріле обладнання та програмне забезпечення: деякі кредитні установи можуть мати застарілу IT-інфраструктуру, що ускладнює інтеграцію нових технологій.

4. Людський капітал та цифрова грамотність:

- недостатній рівень цифрової грамотності населення: значна частина населення, особливо старшого віку або в сільській місцевості, може мати низький рівень цифрової грамотності, що ускладнює використання онлайн-банкінгу та інших цифрових фінансових послуг;

- нестача кваліфікованих IT-спеціалістів: кредитним установам в Україні бракує спеціалістів з кібербезпеки, аналізу великих даних, штучного інтелекту, що є необхідними для ефективної цифрової трансформації кредитної системи;

- опір змінам обслуговуючого персоналу: традиційний підхід до роботи може створювати внутрішній опір впровадженню нових цифрових процесів.

5. Економічні та фінансові чинники:

- значні інвестиції: цифрова інфраструктура вимагає значних фінансових вкладень у технології, матеріальну базу, навчання персоналу. Не всі учасники кредитного ринку, можуть дозволити собі такі інвестиції;

- економічна нестабільність та війна: воєнний стан створює додаткові ризики та невизначеність, що може стримувати інвестиції в довгострокові цифрові кредитні проєкти;

- зниження купівельної спроможності: впливає на формування попиту на цифрові кредитні продукти та послуги, включаючи тестові інноваційні кредитні рішення, що завжди перебувають в умовах невизначеності термінів їх впровадження;

– зміни в пріоритетах: в умовах війни кредитні установи можуть переорієнтовувати наявні ресурси на забезпечення базової стабільності та безперервності операцій, а не на інноваційно-цифровий розвиток.

6. Культурні та організаційні аспекти:

– збереження значного обсягу паперової роботи: попри цифровізацію, велика кількість фінансово-кредитних установ досі мають значний обсяг паперового документообігу, що уповільнює розвиток цифрової інфраструктури;

– надлишок мережі відділень: зайва кількість фізичних відділень може бути бар'єром для переходу на повністю цифрові моделі;

– відсутність чіткої стратегії: деякі установи не мають комплексної та чіткої стратегії цифрової трансформації.

7. Конкуренція з фінтех-компаніями: прискорений розвиток фінтех-стартапів, створює нові виклики для традиційних установ, які повинні швидко адаптуватися та пропонувати конкурентні цифрові рішення [3].

Подолання перерахованих вище бар'єрів є ключовим для успішної цифрової трансформації кредитної системи України та її подальшого розвитку. Це вимагає спільних зусиль та комплексного підходу, який включає розробку чіткої державної стратегії, удосконалення законодавства, залучення інвестицій, розвиток інновацій та підвищення рівня кібербезпеки в кредитуванні.

Висновки і пропозиції. Розвиток цифрової інфраструктури відіграє дедалі важливішу роль у процесах трансформації кредитної системи України. Теоретичний аналіз наявних досліджень та тенденцій свідчить, що саме впровадження цифрових технологій та пов'язаної з ними інфраструктури є потужним каталізатором модернізації, підвищення ефективності та розширення доступності кредитних послуг у державі. Формування моделі цифрової інфраструктури кредитної системи, включає в себе модернізацію та пришвидшення передачі фінансово-кредитних даних зашифрованими каналами швидкісного інтернету, мобільні мережі, сучасні центри обробки даних, системи електронних платежів та хмарні технології, що створює фундамент для впровадження інноваційних рішень у кредитуванні. Незважаючи на значні досягнення, подальший розвиток цифрової інфраструктури та її інтеграція в усі ланки кредитної системи України потребують системних зусиль, включаючи вдосконалення законодавчої бази, забезпечення кібербезпеки, підвищення рівня цифрової грамотності населення та бізнесу, а також стимулювання інвестицій у відповідні технології. Таким чином, можна констатувати, що цифрова інфраструктура є не просто допоміжним елементом, а фундаментальним драйвером розвитку кредитної системи в Україні, відкриваючи нові можливості для її зростання, підвищення ефективності в умовах глобальних цифрових трансформацій. Її подальше цілеспрямоване вдосконалення є критично важливим для зміцнення фінансового сектору та економічного зростання країни в цілому.

Список використаних джерел

1. Балицька М. В. Фінансові технології як драйвер розвитку фінансових ринків / М. В. Балицька, К. С. Бровенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – № 9. – С. 75-84.
2. Брегеда О. Дистанційний банкінг в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку / О. Брегеда // Grail of Science. – 2024. – No. 42. – Рр. 61-68.
3. Гаврилко Т. О. Fintech: зарубіжний досвід та особливості розвитку в Україні / Т. О. Гаврилко, Р. Ю. Антонова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2020. – Вип. 29. – С. 17-22.
4. Дергачова Г. М. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології / Г. М. Дергачова, Я. О. Колешня // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2020. – № 17. – С. 280-290.
5. Дюк Р. Теоретичні засади і основні тренди цифровізації фінансового сектора / Р. Дюк // Український економічний часопис. – 2024. – № 6. – С. 17-25.
6. Іванова Т. Г. Особливості цифрової трансформації банківського сектора України / Т. Г. Іванова // Регулювання та перспективи ринку криптоактивів: збірник матеріалів наукового форуму (Київ, 23 жовт. 2018р.). – Київ : КНЕУ, 2018. – С. 41-44.
7. Копилова О. Діджиталізація банківського сектора України – виклики та перспективи / О. Копилова, Ю. Пічугіна, К. Гончар // Економіка та суспільство. – 2023. – № 50. – С. 1-9.
8. Краснова І. FinTech та цифрові трансформації на фінансовому ринку / І. Краснова, М. Щеглюк, Г. Тур // Ефективна економіка. – 2023. – № 4. – С. 4-15.
9. Краснова І. Тенденції цифрової трансформації фінансового ринку / І. Краснова, Є. Вовк, А. Головін // Успіхи і досягнення у науці серія «Соціальні та поведінкові науки». – 2024. – № 6(6). – С. 20-35.
10. Кузнєцова Л.В. Цифрова трансформація банківського бізнесу / Л. В. Кузнєцова // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 24 листопада 2018 р.). – Львів, 2018. – Ч. 2. – С. 72-75.
11. Кузьменко О. В. Тенденції розвитку сучасних банківських технологій / О. В. Кузьменко, В. О. Овчаренко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2019. – Вип. 24. – Ч. 2. – С. 98-103.
12. Лісова Р. М. Цифрова трансформація та стратегічне управління бізнес-моделлями / Р. М. Лісова // Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку : тези доповідей учасників V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів (Дніпро, 23 квітня 2020 р.). – Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. – С. 88-90.
13. Лойко В. В. Аналіз сучасного стану розвитку банківських послуг в Україні в умовах оптимізації банківської системи : колективна монографія / В. В. Лойко. – Київ, 2020. – С. 44-55.
14. Маргарит М. О. Трансформація діяльності комерційних банків України під впливом цифровізації економіки / М. О. Маргарит // Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології : матеріали XXIV Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 27 квіт. 2023 р. – Одеса : ДУ «Одеська політехніка», 2023. – С. 101-105.
15. Мельник В. М. Банківська система України у функціонуванні фінансового ринку / В. М. Мельник, М. О. Житар // Проблеми економіки. – 2020. – № 1(43). – С. 257-266.
16. Нікітін Ю. О. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація / Ю. О. Нікітін, О. І. Кульчицький // Маркетинг і цифрові технології. – 2019. – Т. 4, № 3. – С. 77-87.
17. Офіційний сайт Світового Банку. DataBank [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://databank.worldbank.org/source/global-financialinclusion#selectedDimension_DBList.

18. Плотнікова А. О. Трансформація банківського бізнесу в умовах цифровізації / А. О. Плотнікова // Молодий вчений. – 2023. – С. 17-19.
19. Розмір та частка розвитку цифрового кредитного обслуговування у країнах ЄС, прогнози на 2022-2032 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/digital-banking-market>.
20. Садчикова І. В. Інфраструктурні передумови стійкого розвитку кредитної системи України / І. В. Садчикова, М. В. Євсієнко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 4(40). – С. 267-278.
21. Степаненко О. П. Перспективні напрями цифрової трансформації в контексті розбудови цифрової економіки / О. П. Степаненко // Моделювання та інформаційні системи в економіці : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: В. К. Галіцин (голов. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2017. – № 93. – С. 120-131.

References

1. Balytska, M. V., Brovenko, K. S. (2021). Finansovi tekhnolohii yak draiver roz-vytku finansovykh rynkiv [Financial technologies as a driver of financial market development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (9), 75-84.
2. Breheda, O. (2024). Dystantsiinyi bankinh v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Remote banking in Ukraine: current state and development prospects]. *Grail of Science*, (42), 61-68.
3. Havrylko, T. O., Antonova, R. Yu. (2020). Fintech: zarubizhnyi dosvid ta osoblyvosti rozvytku v Ukraini [Fintech: foreign experience and features of development in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University*, 29, 17-22.
4. Derhachova, H. M., Koleshnia, Ya. O. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnolohii [Digital transformation of business: essence, features, requirements and technologies]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy “Kyivskiy politekhnichnyi instytut” – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute”*, (17), 280-290.
5. Diuk, R. (2024). Teoretychni zasady i osnovni trendy tsyfrovizatsii finansovoho sektora [Theoretical foundations and main trends of digitalization of the financial sector]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal*, (6), 17-25.
6. Ivanova, T. H. (2018). Osoblyvosti tsyfrovoi transformatsii bankivskoho sektora Ukrainy [Features of the digital transformation of the banking sector of Ukraine]. *Rehuliuвання та перспективи ринку криптоактивів: збірник матеріалів наукового форуму – Regulation and prospects of the crypto-asset market: collection of materials of the scientific forum* (pp. 41-44). KNEU,
7. Kopylova, O., Pichuhina, Yu., Honchar, K. (2023). Didzhytalizatsiia bankivskoho sektora Ukrainy – vyklyky ta perspektyvy [Digitalization of the banking sector of Ukraine - challenges and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (50), 1-9.
8. Krasnova, I., Shcheliuk, M., Tur, H. (2023). FinTech ta tsyfrovi transformatsii na finansovomu rynku [FinTech and digital transformations in the financial market]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (4), 4-15.
9. Krasnova, I., Vovk, Ye., Holovin A. (2024). Tendentsii tsyfrovoi transformatsii finansovoho rynku [Trends in the digital transformation of the financial market]. *Uspikhy i dosiahnennia u nauksi serii “Sotsialni ta povedinkovi nauky” – Successes and achievements in science series “Social and behavioral sciences”*, (6(6)), 20-35.
10. Kuznietsova, L.V. (2018). Tsyfrova transformatsiia bankivskoho biznesu [Digital transformation of banking business]. *Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Materials of the International Scientific and Practical Conference*, 2, 72-75.

11. Kuzmenko, O. V., Ovcharenko, V. O. (2019). Tendentsii rozvytku suchasnykh bankivskykh tekhnolohii [Trends in the development of modern banking technologies]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 24(2), 98-103.

12. Lisova, R. M. (2020). Tsyfrova transformatsiia ta stratehichne upravlinnia biznes-modeliamy [Digital transformation and strategic management of business models]. *Suchasnyi menedzhment: tendentsii, problemy ta perspektyvy rozvytku: V Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia molodykh vchenykh i studentiv – Modern management: trends, problems and development prospects: V International scientific and practical conference of young scientists and students* (pp. 88-90). Universytet imeni Alfreda Nobelja.

13. Loiko, V. V. (2020). *Analiz suchasnogo stanu rozvytku bankivskykh posluh v Ukraini v umovakh optymizatsii bankivskoi systemy [Analysis of the current state of development of banking services in Ukraine in the context of optimization of the banking system]*.

14. Marharyt, M. O. (2023). Transformatsiia diialnosti komertsiiynykh bankiv Uk-rainy pid vplyvom tsyfrovizatsii ekonomiky [Transformation of the activities of commercial banks of Ukraine under the influence of digitalization of the economy]. *Suchasnyi menedzhment: modeli, stratehii, tekhnolohii: XXIV Vseukr. shchorich. student. nauk.-prakt. konf. za mizhnarod. Uchastiu – Modern management: models, strategies, technologies: XXIV All-Ukrainian annual student scientific-practical conference with international participation* (pp. 101-105). DU «Odeska politekhnika».

15. Melnyk, V. M., Zhytar, M. O. (2020). Bankivska systema Ukrainy u funktsio-nuvanni finansovoho rynku [The banking system of Ukraine in the functioning of the financial market]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, 1(43), 257-266.

16. Nikitin, Yu. O., Kulchytskyi, O. I. (2019). Tsyfrova paradyhma yak osnova vyznachen: tsyfrovyy biznes, tsyfrove pidpriiemstvo, tsyfrova transformatsiia [Digital paradigm as the basis of definitions: digital business, digital enterprise, digital transformation]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii – Marketing and digital technologies*, 4(3), 77-87.

17. *Ofitsiinyi sait Svitovoho Banku [Official website of the World Bank]*. (n.d.). DataBank. https://databank.worldbank.org/source/global-financialinclusion#selectedDimension_DBList.

18. Plotnikova, A. O. (2023). Transformatsiia bankivskoho biznesu v umovakh tsyfrovizatsii [Transformation of banking business in the context of digitalization]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, 17-19.

19. Rozmir ta chastka rozvytku tsyfrovoho kredytnoho obsluhovuvannia u krainakh YeS, prohnozy na 2022-2032 roky [The size and share of the development of digital credit services in the EU countries, forecasts for 2022-2032]. <https://www.gminsights.com/industry-analysis/digital-banking-market>.

20. Sadchykova, I. V., Yevsienko, M. V. (2024). Infrastrukturni peredumovy stiiko-ho rozvytku kredytnoi systemy Ukrainy [Infrastructure prerequisites for the sustainable development of the credit system of Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (4(40)), 267-278.

21. Stepanenko, O. P. (2017). Perspektyvni napriamy tsyfrovoi transformatsii v konteksti rozbudovy tsyfrovoy ekonomiky [Promising directions of digital transformation in the context of the development of the digital economy]. *Modeliuvannia ta informatsiini sy-stemy v ekonomitsi: zb. nauk. pr. – Modeling and information systems in economics: collection of scientific works* (pp. 120-131, No 93). KNEU.

Отримано 14.05.2025

UDC 336.77:004(477)

Iryna Sadchykova

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

E-mail: aspirant_chstu@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5144-1306>.

ResearcherID: F-4936-2014. **Scopus Author ID:** 57210807736

Myroslav Ievsiienko

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

E-mail: mirius@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-8782-0414>

DIGITAL INFRASTRUCTURE AS A DRIVER OF THE DEVELOPMENT OF THE CREDIT SYSTEM IN UKRAINE

The article reveals the meanings of the terms: digital infrastructure in a broad sense is a set of hardware, software, network and organizational components that ensure the collection, storage, processing, transmission and exchange of digital information and digital infrastructure in a narrow sense is a set of technological solutions and systems that ensure the functioning of financial and credit services, in particular payment systems, banking operations, credit processes, investment platforms and other financial instruments in the digital environment. In this context, the elements of digital infrastructure are described, considered through the prism of their role in financial and credit activities. The stages of penetration of digital infrastructure into the credit system of a financial institution are structured and graphically displayed, namely: stage 1: implementation of digital channels for managing existing credit operations and existing business processes: Internet banking, mobile banking, implementation of CRM systems; stage 2: formation of an offer of digital credit products and their integration and improvement based on the received digital information data; Stage 3: “digital brain”, “big data” and relevant software not only create models of financial and credit interaction “client-credit institution”, but also push the client to certain financial decisions, manage his financial behavior in order to ensure the implementation of all his financial needs. A forecast of the dynamics of the market for the development of digital credit services in the EU countries until 2032 is given, through the analysis of such indicators as: investment programs for the development of digital credit infrastructure; corporate digital lending and retail digital lending. A list of digital technologies used by domestic credit institutions in the process of organizing innovative digital lending is provided, which include the following elements: low-code digital platforms; biometric digital technologies; robotic automation of credit processes; artificial intelligence; chat bots; cloud services and the use of API (Application Programming Interface) technology.

Key words: digital infrastructure; credit system; digital financial and credit system; digitalization, financial technologies; credit market; digital lending; digital innovations; electronic payments; digital financial cybersecurity.

Fig.: 3. References: 21.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-399-409](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-399-409)

УДК 336.77:336.71(477)

JEL Classification: G21; E52; E58

Артем Валерійович Тарасенко

кандидат економічних наук, доцент,

докторант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: avtarasenko88@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4395-3605>

Руслан Валерійович Волок

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: volokruslan68@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2545-4525>

КРЕДИТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Важливим донором необхідних для економічного та соціального розвитку країни фінансових ресурсів традиційно виступає банківський сектор, передусім через механізм комерційного кредитування. У цьому контексті одним із ключових параметрів ресурсної забезпеченості національної економіки стає кредитний потенціал банківської системи.

Стаття присвячена аналізу кредитного потенціалу банківського сектору України. Її метою є оцінка рівня і динаміки кредитного потенціалу вітчизняної банківської системи та з'ясування ефективності його використання з позицій інтересів розвитку національної економіки. У статті висвітлено економічний зміст кредитного потенціалу комерційного банку та банківської системи, основні чинники, що визначають його рівень та динаміку. На основі статистичних даних НБУ за останні 7-9 років проаналізовано інтенсивність активних операцій банків України з кредитування юридичних та фізичних осіб, наявність та складові вільної ліквідності у вітчизняній банківській системі, ресурсну базу формування кредитного потенціалу банків України. Результатом стала оцінка наявного кредитного потенціалу вітчизняної банківської системи та його змін в умовах повномасштабного збройного конфлікту та воєнного стану в країні. У цьому, а також у з'ясуванні проблем та перспектив використання наявного кредитного потенціалу банків України для забезпечення поживавлення їхньої кредитної діяльності, полягає практичне значення статті.

Ключові слова: банківська система; кредитний потенціал; кредитоспроможність; вільна ліквідність; надлишкова ліквідність; депозитні сертифікати; структура кредитного потенціалу; активізація кредитної діяльності.

Рис.: 6. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Одним із ключових економічних механізмів, що підтримує належний рівень підприємницької активності, забезпечує економічне зростання і розвиток у сучасному світі, є банківське кредитування. Воно виступає важливим каталізатором прискорення інвестицій, стимулювання підприємництва, підтримання споживчого попиту. Своєю чергою значена здатність банківської системи країни підтримувати економічне зростання безпосередньо визначається її кредитним потенціалом, який таким чином стає важливим індикатором стану економіки країни та спрямованості його динамічних змін.

Сьогодні банківська система України переживає один із найтяжчих періодів своєї історії. Повномасштабна війна з Російською Федерацією стала для неї серйозним викликом, спричинивши руйнування інфраструктури, перебої в енергопостачанні та інші, у тому числі суто фінансові, проблеми.

Кредитний потенціал банків, який раніше визначався такими факторами, як капіталізація, якість активів, ліквідність та макроекономічна ситуація, зазнав суттєвих змін. В умовах війни середньостатистичні суб'єкти підприємницької діяльності та домогосподарства у зв'язку зі зменшенням обсягів доходів та станом загальної невизначеності стали менше заощаджувати, а також споживати. Це, зрозуміло, позначилося на обсягах надходження фінансових ресурсів у вітчизняну банківську систему та доходах банківських установ від надання кредитів.

Зазначене зумовлює актуальність дослідження новітніх змін кредитного потенціалу банківської системи України та ключових факторів, які в умовах сучасної воєнної економіки визначають його параметри. Дані дослідження мають стати основою розробки дієвих заходів макро- та мікроекономічного рівня щодо зміцнення кредитного потенціалу вітчизняних банківських інститутів як запоруки належної стійкості та повоєнного відновлення економіки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням, що мають безпосереднє чи опосередковане відношення до кредитного потенціалу вітчизняної банківської системи та перспектив його зміцнення на тому чи іншому етапі розвитку економіки України, присвячено значну кількість публікацій вчених-теоретиків та практиків зі сфер державного управління та банківського менеджменту. В останні 10-15 років зазначені проблеми у своїх працях підіймали О. Базилінська, О. Васюренко, О. Воробйова, В. Гмиря, М. Дубина, В. Єфіменко, Н. Заславська, П. Ільчук, І. Карбівничий, А. Кравець, К. Ларіонова, О. Омельченко, Д. Циганюк та ряд інших авторів наукових публікацій.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Але початок повномасштабних військових дій суттєво змінив параметри середовища функціонування вітчизняної банківської системи, перекресливши, або принаймні змістивши певні усталені динамічні тенденції її розвитку. Ці обставини разом з надактуальною в перспективі проблемою пошуку фінансових ресурсів для відбудови зруйнованих і пошкоджених об'єктів соціально-економічного комплексу та загального повоєнного відродження економіки України свідчать на користь продовження всебічних досліджень, що стосуються кредитного потенціалу банківської системи нашої держави.

Формулювання цілей статті. Дана стаття присвячена аналізу кредитного потенціалу банківської системи України в його динаміці й оцінці перспектив його використання для забезпечення реалізації коротко- і довгострокових національних інтересів нашої держави.

Виклад основного матеріалу дослідження. Очевидно, що спроможність банківської установи (чи сукупності банківських установ) здійснювати діяльність щодо кредитування бізнесових суб'єктів чи певних програм економічного й соціального розвитку безпосередньо впливає з наявності ресурсів,

які визначають її (їхні) інвестиційні можливості. Сукупність грошових засобів, матеріальних та нематеріальних активів формує потенціал кредитної організації. У складі грошових ресурсів при цьому враховуються власні, залучені та запозичені кошти, матеріальних активів – основні засоби та оборотні виробничі фонди, нематеріальних активів – репутація установи, її вплив та зв'язки, використання сучасних технологій обслуговування клієнтів тощо [1].



Рис. 1. Основні чинники, що впливають на кредитний потенціал банківської системи країни

Джерело: складено авторами з урахуванням [2; 3; 4].

Кредитний потенціал банку визначається як величина мобілізованих у ньому ресурсів за мінусом резерву ліквідності [5; 6]. Відповідно, кредитний потенціал банківської системи – максимальний обсяг коштів, який вона може надати в кредит за певних умов без ризику для своєї стабільності, тобто межа, до якої банки можуть нарощувати свою кредитну діяльність, не наражаючись при цьому на неплатоспроможність.

Ключові чинники, що визначають кредитний потенціал банківської системи країни відображені на рис. 1. В умовах сучасної України (без врахування регуляторних вимог НБУ) провідні позиції з-поміж них належать якості банківських активів та обсягу вільної ліквідності кредитно-фінансових інститутів, що буде підтверджено викладеним нижче матеріалом.

Загальну інформацію про кредитний потенціал банківської системи України дають рівень і динаміка обсягів банківського кредитування (рис. 2). Статистичні дані підтверджують у принципі загальновідомі факти про те, що активні операції вітчизняних банків в період останніх п'яти – шести років мають обмежений характер. Так, від початку 2018 року лише три періоди (2018, 2021 та 2024 роки) характеризувалися приростом кредитного портфеля банків України, тоді як впродовж ще чотирьох фінансових періодів банківське кредитування (крім кредитів, які видавалися в межах державних програм) було фактично відсутнє. Щоправда, загальна динаміка обсягу кредитного портфеля вітчизняних банків за проаналізований період (у номінальних показниках) все ж таки була позитивною з темпом приросту у 20,8 %.

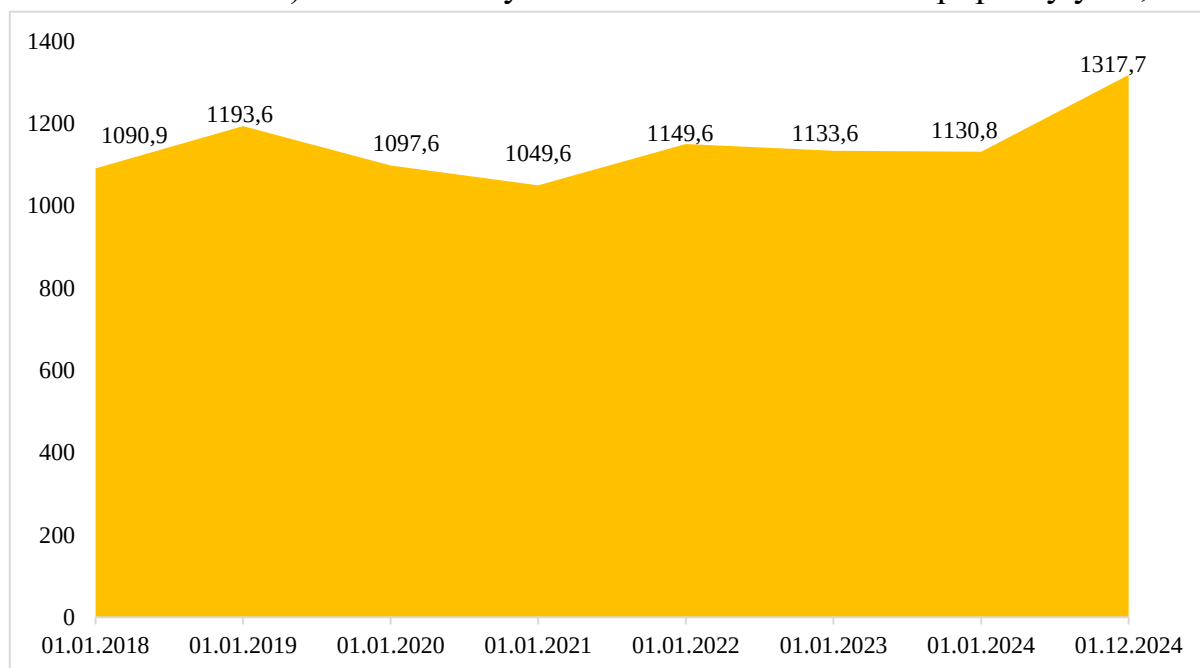


Рис. 2. Динаміка кредитів, наданих банками України у 2018 – 2024 роках, млрд грн

Джерело: складено автором за даними [7].

Однак обсяги кредитування є лише непрямим показником кредитоспроможності банківської системи країни. Ключовим критерієм, який характеризує її кредитний потенціал, є вільна ліквідність, динаміка якої для банків України представлена на рис. 3.

Як бачимо, впродовж усього досліджуваного періоду, а згідно з наявними даними [8] ще від 2015 року, банківська система України має понад 100 млрд грн вільної ліквідності. При цьому величина цього показника зрос-

тає вдвічі впродовж 2019 та ще вдвічі (незважаючи на початок повномасштабної війни) впродовж 2022 року, склавши на початок 2015 року величезну для вітчизняної фінансової системи сьогодення суму в майже 800 млрд грн. Отже, відштовхуючись від цього критерію, потенційний кредитний потенціал вітчизняної банківської системи на цей час є як ніколи масштабним.

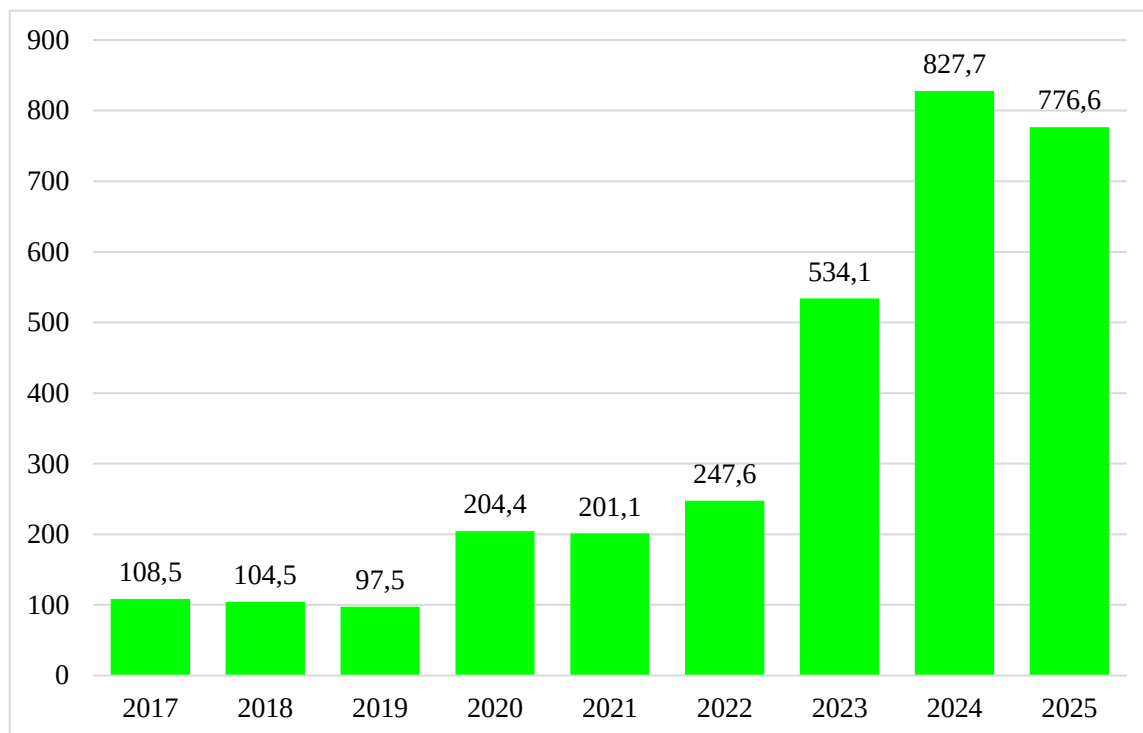


Рис. 3. Динаміка ліквідності банківської системи України у 2017-2025 роках, на початок року, млрд грн

Джерело: складено автором за даними [7].

Таким чином, незважаючи на викликане військовими діями складне становище української економіки, обсяги надлишкової ліквідності вітчизняної банківської системи зростають. При цьому її основну частину становлять кошти банків, вкладені в депозитні сертифікати НБУ (рис. 4). Динаміка їх обсягів з незначними коригуваннями відповідає загальній динаміці розміру вільної ліквідності вітчизняних банків, перевищивши у 2023-2025 роках рівень у $\frac{1}{2}$ трлн грн. Суттєво (майже втричі) у цей період зросли й обсяги коштів вітчизняних банків на кореспондентському рахунку НБУ, тобто замість того, щоб допомагати державі фінансувати рекордний через причину оборонних витрат дефіцит бюджету, а підприємствам – активи, банки продовжують тримати вільні кошти в НБУ [9].

Причиною, зрозуміло, є висока фінансова привабливість придбання депозитних сертифікатів (у 2024 році 13-15, а у 2022 до 23 % річних [10]), що дозволяє банкам України без найменшого ризику, необхідності пошуку потенційних і, при цьому, бажано надійних позичальників тощо, у складний період економічної і суспільної кризи мати високий рівень прибутковості

активних операцій. Про належну роботу накопичених у вітчизняній банківській системі коштів на благо підтримання і відновлення вітчизняної економіки при цьому, звісно, говорити не доводиться.

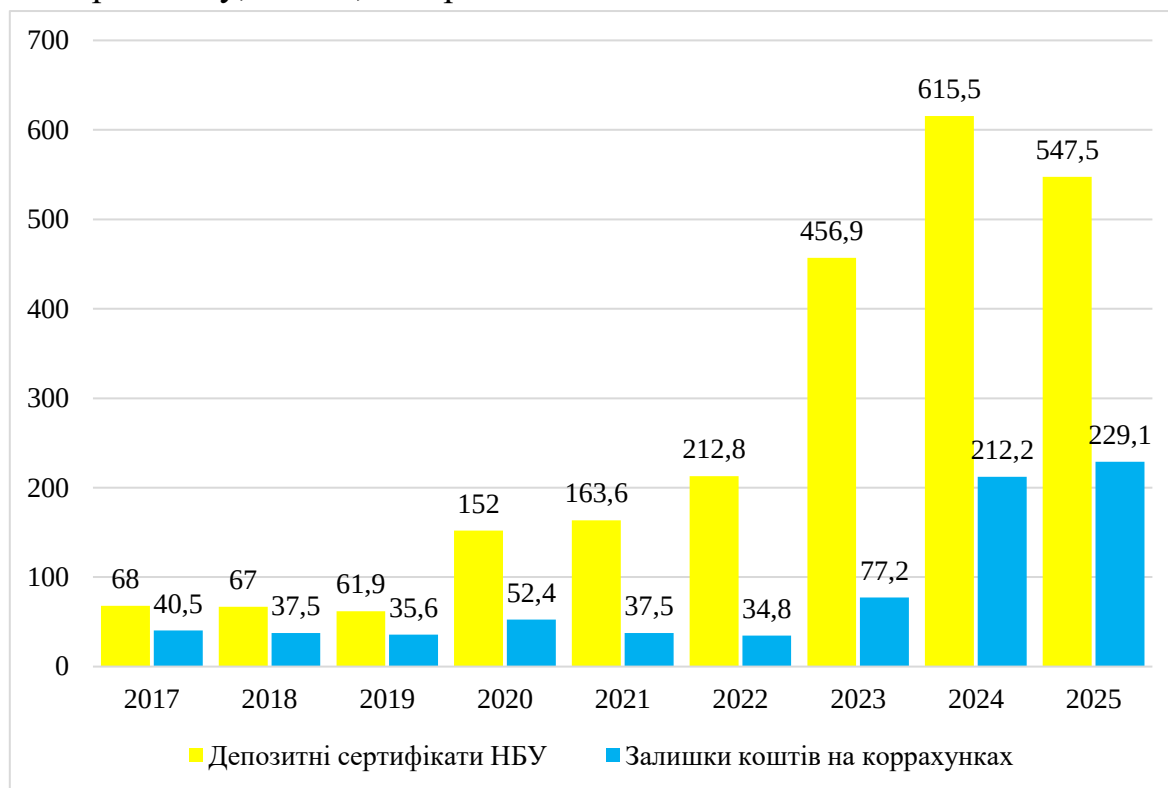


Рис. 4. Динаміка складових ліквідності банківської системи України у 2017-2025 роках, на початок року, млрд грн

Джерело: складено автором за даними [7].

Таким чином, показник вільної ліквідності свідчить про високе в останній трирічній період значення кредитного потенціалу банківської системи України. Проаналізуємо джерела його фінансування, розглянувши динаміку обсягів та якості активів вітчизняних банків.

Масштаби кредитної діяльності банківської системи визначаються капітальною частиною кредитного потенціалу, яка сформована обсягами власного капіталу [11]. Впродовж досліджуваного періоду власний капітал вітчизняних банків (у номінальному значенні) загалом демонстрував позитивну тенденцію (за винятком 2018 та 2022 років) (рис. 5). При цьому його питома вага в джерелах фінансування банківських активів до 2022 року зменшувалась із загальним негативним сальдо за шестирічний період у 2,9 в. п. Період 2023-2024 років не тільки відзначився помітним зростанням темпів нарощування власного капіталу банків України, а й збільшенням його частки в їх пасивах, яка на останню звітну дату поступається лише показнику початку 2020 року. Тобто відзначена вище динаміка вільної ліквідності вітчизняної банківської системи має у своїй основі зокрема й покращення забезпеченості її суб'єктів власними коштами.

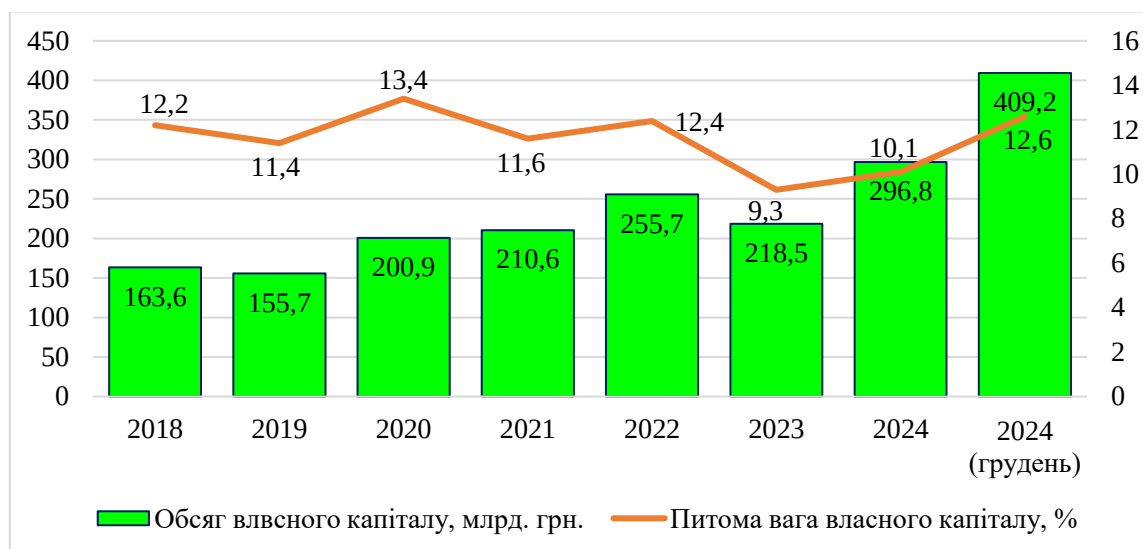


Рис. 5. Динаміка власного капіталу банків України у 2018 – 2024 роках, на початок періоду.

Джерело: складено автором за даними [7].

Постійна й оперативна частини кредитного потенціалу банківської системи, що в теорії забезпечують потребу в кредитних ресурсах великих і постійних малих клієнтів, формується в основному за рахунок депозитів фізичних та юридичних осіб, випущених облігацій та сертифікатів тощо [11]. Динаміка залучених банківською системою України строкових клієнтських коштів за останній семирічний період теж у цілому була позитивною з все тим же максимумом у 2023-2024 роках (рис. 6). При цьому питома вага цього джерела фінансування вітчизняних банків, за винятком останніх двох років, стабільно знижувалась, а обсяги зростання його абсолютних значень у 2023 – 2024 роках недостатні для суттєвого впливу на параметри кредитного потенціалу банківської системи України.



Рис. 6. Динаміка строкових коштів клієнтів банків України у 2018 – 2024 роках, на початок періоду

Джерело: складено автором за даними [7].

Таким чином, здійснене порівняння динаміки відповідних показників, що прямо чи опосередковано мають відношення до кредитного потенціалу банківської системи України, натякає на наявність як мінімум ще деяких «прихованих» джерел формування вільної ліквідності вітчизняних банківських інститутів.

Одразу після початку повномасштабної війни з Російською Федерацією вітчизняні банки взяли в НБУ величезні обсяги рефінансування (деякі банки просто на всякий випадок з огляду на ймовірне погіршення ситуації), які пішли на підтримання їх ліквідності [9]. Також через виплати бюджетникам та військовослужбовцям на рахунках у банківських структурах (поточних) опиняється значна частина емісійних коштів НБУ, що передаються Міністерству фінансів для фінансування бюджетного дефіциту. Оскільки більшість вітчизняних банків не задовольняє дохідність облігацій внутрішньої державної позики, значна частина цих ресурсів вкладається в депозитні сертифікати НБУ. Загальний результат сукупності вищезазначених процесів – високий (за показниками вільної ліквідності та й ресурсного потенціалу теж), причому чи не найвищий за останні 10-15 років фінансової історії вітчизняної банківської системи рівень її кредитного потенціалу й порівняно незначне при цьому залучення накопичених українськими банками вільних фінансових ресурсів до процесів кредитування бізнесового сектору та фінансування дефіциту у сфері державних фінансів.

Висновки та пропозиції. Отже, з одного боку, є всі підстави для певного оптимізму в контексті наявності суттєвих ресурсів у вітчизняній банківській системі для помітної активізації процесів кредитування економіки України та її повоєнної відбудови. З іншого – наявні ресурси фактично не працюють ні на благо вітчизняної економіки (хоча й відіграють важливу роль у відшкодуванні збитків українських банків, пов'язаних з обставинами повномасштабної війни та забезпеченні їх доходів), ні на справу подолання бюджетних проблем Української держави. Тим більше, що доходи комерційних банків від депозитних сертифікатів одночасно є витратами НБУ. Тому залучення ресурсів, що формують вільну ліквідність вітчизняної банківської системи до процесів кредитування та інвестування в інші, альтернативні депозитним сертифікатам НБУ фінансові інструменти буде нагальним завданням державної фінансової політики України в найближчій перспективі та повоєнному періоді. Дещо в цьому відношенні вже зроблене – останні два роки маємо тенденцію до зниження прибутковості депозитних сертифікатів НБУ [10]. Проте роботи в цьому відношенні залишається ще достатньо, тим більше що мотиви сьогоденної поведінки вітчизняних банків є зрозумілими і з огляду на комерційні засади їхньої діяльності цілком логічними.

Зацікавити вітчизняні банки в посиленні кредитування бізнесу під час війни є складним, але далеко не неможливим завданням. Звичайно, це вимагає комплексного підходу, який передбачає як сукупність заходів з боку органів державної влади та управління, так і зміни в поведінці самих банків. Перспективними у цьому відношенні за сучасних обставин можуть бути державні гарантії повного або часткового повернення кредитів, компенсація частини відсоткової ставки за кредитами, наданими певним категоріям підприємств, участь держави у страхуванні кредитних ризиків, пошук дієвих методів оптимізації структури банківського капіталу. У цьому контексті важливим є розуміння факторів, що впливають на реалізацію наявного кредитного потенціалу банківської системи, яке є запорукою прийняття обґрунтованих рішень банківськими інститутами, регуляторами та іншими учасниками фінансового ринку.

Список використаних джерел

1. Гмиря В. П. Кредитно-інвестиційний потенціал банківського сектору регіону [Електронний ресурс] / В. П. Гмиря // Ефективна економіка. – 2013. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2089>.
2. Дубина М. В. Трансформація кредитної діяльності банківських установ в умовах макрофінансової нестабільності та економічного відновлення / М. В. Дубина, М. М. Білий, І. В. Поцелуйко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 3(39). – С. 182-200. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-182-200](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-182-200).
3. Modelling the impact of sme lending on business value added / A. Ivashchenko, Ye. Polishchuk, M. Dubyna, S. Smerichevskyi, A. Kornyluk // Acta Innovations. – 2023. – № 48. – Pp. 5-21. DOI: <https://doi.org/10.32933/ActaInnovations.48.1>.
4. Features of the Formation and Transformation of Household Credit Behavior Under Macroeconomic Instability / M. Dubyna, V. Unynets-Khodakivska, O. Panchenko, O. Bazilinska, V. Matskiv, O. Lobko // International Journal of Sustainable Development and Planning. – 2022. – Vol. 17, No. 7. – Pp. 2075-2087. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.17070>.
5. Яременко С. Падіння фінансово-банківського сектору – основна причина економічної кризи в Україні / С. Яременко // Економічний часопис – XXI. – 2010. – № 8. – С. 87-93.
6. Тарасенко А. В. Сутність та особливості формування кредитного потенціалу банківської установи / А. В. Тарасенко, Р. В. Волок // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 4(40). – С. 291-306. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-291-306](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-291-306).
7. Наглядова статистика [Електронний ресурс] // Офіційний сайт НБУ. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1>.
8. Ільчук П. Г. Кредитний потенціал банківської системи України [Електронний ресурс] / П. Г. Ільчук, О. О. Коць, О. О. Ярошенко // Національний університет «Львівська політехніка». – Режим доступу: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/e46b4ee1-ae86-4023-a30f-284a5d3011cf/content>.
9. Вінокуров Я. У банках лежать «зайви» 400 мільярдів. Чому вони не кредитують економіку та державу? [Електронний ресурс] / Я. Вінокуров // Економічна правда. – 14.11.2022. – Режим доступу: <https://epravda.com.ua/publications/2022/11/14/693774>.
10. Монетарні операції НБУ з банками: процентні ставки [Електронний ресурс] // Офіційний сайт НБУ. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/markets/interest-rates>.
11. Омельченко О. І. Комплексне оцінювання кредитного потенціалу банківської системи в умовах невизначеності [Електронний ресурс] / О. І. Омельченко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 4. – С. 387-392. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_4_68.

References

1. Hmyria, V. P. (2013). Kredytno-investytsiyni potentsial bankivskoho sektoru rehionu [Credit and investment potential of the banking sector of the region]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (6). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2089>.
2. Dubyna, M. V., Bilyi, M. M., Potseluiko, I. V. (2024). Transformatsiia kredytnoi diialnosti bankivskykh ustanov v umovakh makrofinansovoi nestabilnosti ta ekonomichnoho vidnovlennia [Transformation of credit activity of banking institutions in conditions of macrofinancial instability and economic recovery]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (3(39)), 182-200. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-182-200](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-182-200).
3. Ivashchenko, A., Polishchuk, Ye., Dubyna, M., Smerichevskyi, S., Kornyliuk A. (2023). Modelling the impact of sme lending on business value added. *Acta Innovations*, (48), 5-21. <https://doi.org/10.32933/ActaInnovations.48.1>.
4. Dubyna, M., Unynets-Khodakivska, V., Panchenko, O., Bazilinska, O., Matskiv, V., Lobko, O. (2022). Features of the Formation and Transformation of Household Credit Behavior Under Macroeconomic Instability. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 17(7), 2075-2087. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.17070>.
5. Yaremenko, S. (2010). Padinnia finansovo-bankivskoho sektoru – osnovna prychna eko-nomichnoi kryzy v Ukraini [The fall of the financial and banking sector is the main cause of the economic crisis in Ukraine]. *Ekonomichnyy chasopys - XXI – Ekonomichnyi chasopys - XXI*, (8), 87-93.
6. Tarasenko, A. V., Volok, R. V. (2024). Sutnist ta osoblyvosti formuvannia kredytnoho potentsialu bankivskoi ustanovy [Essence and peculiarities of formation of credit potential of a banking institution]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (4(40)), 291-306. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-291-306](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-291-306).
7. Ofitsiyni sait NBU [Official website of the NBU]. (n.d.). *Nahliadova statystyka – Supervisory statistics*. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1>.
8. Ilchuk, P. G., Kots, O. O., & Yaroshenko, O. O. (n.d.). *Kredytnyi potentsial bankivskoi systemy Ukrainy [Credit potential of the banking system of Ukraine]*. <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/e46b4ee1-ae86-4023-a30f-284a5d3011cf/content>.
9. Vinokurov, Y. (14.11.2022). U bankakh lezhat «zaivi» 400 miliardiv. Chomu vony ne kredytuut ekonomiku ta derzhavu? [«Extra» 400 billion in banks. Why they do not lend to the economy and the state?]. *Ekonomichna pravda – Economic Truth*. <https://epravda.com.ua/publications/2022/11/14/693774>.
10. Ofitsiyni sait NBU [Official website of the NBU]. (n.d.). *Monetarni operatsii NBU z bankamy: protsentni stavky [Monetary operations of the NBU with banks: interest rates]*. <https://bank.gov.ua/ua/markets/interest-rates>.
11. Omelchenko, O. I. (2014). Kompleksne otsiniuvannia kredytnoho potentsialu bankivskoi systemy v umovakh nevyznachenosti [Comprehensive Assessment of the Credit Potential of the Banking System in Conditions of Uncertainty]. *Biznes Inform – Business Inform*, (4), 387-392. http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_4_68.

Отримано 27.04.2025

UDC 336.77:336.71(477)

Artem Tarasenko

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

E-mail: avtarasenko88@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4395-3605>

Ruslan Volok

PhD Student
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: volokruslan68@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-2545-4525>

CREDIT POTENTIAL OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE

The lack of available and inexpensive financial resources has long been a common phenomenon in the national economic history of the period of independence, which manifests itself both in the public finance sector and (periodically) in the activities of commercial entities. With the outbreak of full-scale hostilities with the Russian Federation, this problem has become much more acute, which, accordingly, affects the ability of the domestic economy to adapt to the realities of war, not to mention post-war reconstruction. The banking sector has traditionally been an important donor of financial resources necessary for the country's economic and social development, primarily through the mechanism of commercial lending. In this context, the credit potential of the banking system becomes one of the key parameters of the national economy's resource endowment.

This article analyzes the credit potential of the banking sector of Ukraine. Its purpose is to assess the level and dynamics of the credit potential of the domestic banking system and to determine the efficiency of its use from the standpoint of the national economy. These and other tasks set out in the article are achieved by using a combination of general scientific and specific methods of processing, analyzing and interpreting statistical data and survey information. The article highlights the economic content of the credit potential of a commercial bank and the banking system, and the main factors determining its level and dynamics. Based on the NBU statistics for the last 7 - 9 years, the author analyzes the intensity of active operations of Ukrainian banks in lending to legal entities and individuals, the availability and components of free liquidity in the domestic banking system, and the resource base for the formation of the credit potential of Ukrainian banks. The result was an assessment of the existing credit potential of the domestic banking system and its changes in the context of a full-scale armed conflict and martial law in the country. The practical significance of the article lies in this, as well as in clarifying the problems and prospects for using the existing credit potential of Ukrainian banks to ensure the revitalization of their lending activities.

Keywords: banking system; credit potential; creditworthiness; free liquidity; excess liquidity; deposit certificates; structure of credit potential; intensification of lending activities.

Fig.: 6. References: 10.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-410-421](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-410-421)

УДК 336.71

JEL Classification: G20; G21

Олена Олександрівна Тарасенко

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: prokopenkolena22@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0701-933X>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211291799>

Олена Іванівна Панченко

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: pan68@ukr.net. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8071-4983>

ResearcherID: [F-6779-2016](https://orcid.org/0000-0001-8071-4983)

Сергій Григорович Сергіянський

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: ssg_90@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5558-125X>

Павло Юрійович Анікейчик

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: panikeichyk@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1605-9092>

**ФОРМУВАННЯ ДЕПОЗИТНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА
ЗМІЦНЕННЯ БЕЗПЕКИ ФІНАНСОВОГО РИНКУ
В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

У статті розкрито сутність та значення поняття «деPOSITна культура» в сучасних умовах та надано характеристика її складових. Визначено, що депозитна культура включає в себе фінансові знання про депозити, фінансові навички щодо застосування депозитів на практиці, а також депозитну поведінку, яка проявляється у схильності до заощадження, довірі до банків та впевненості в безпеці зберігання грошей на депозитному рахунку, а також у стабільній активності вкладників. Зазначено, що в сучасних умовах важливий вплив на трансформацію депозитної культури здійснюють цифрові технології. Виявлено вплив цифровізації на всі складові депозитної культури та зроблено висновок, що цифрові технології не тільки модернізують депозитний ринок, але й розширюють його масштаби, підвищують ефективність та довіру користувачів. Зроблено висновок, що в результаті широкого впровадження цифрових технологій формується етика цифрової депозитної поведінки, тобто цифрова депозитна культура, яка здійснює вагомий вплив на зміцнення безпеки фінансового ринку.

Ключові слова: депозити; ринок депозитних послуг; вкладники; цифровізація; цифрові технології; фінансові знання; фінансові навички; депозитна поведінка; депозитна культура; безпека фінансового ринку; фінансовий ринок.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 14.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку суспільства спостерігається активне впровадження цифрових технологій на фінансовому ринку, що суттєво впливає на трансформацію як структури банківських послуг, так і поведінку споживачів. Одним із найважливіших сегментів, на

який впливає цифровізація, є ринок депозитних послуг. Впровадження онлайн-банкінгу, мобільних застосунків та автоматизованого управління вкладами в реальному часі створюють нові умови для ухвалення рішень клієнтами банків щодо розміщення вкладів. Для банківських установ також виникають нові можливості для формування стратегій щодо залучення коштів, підвищення довіри клієнтів та розширення фінансового доступу за рахунок впровадження інновацій.

Тому в сучасних умовах, особливої актуальності набуває питання впливу цифрових технологій на функціонування банківських установ, зміну моделей поведінки споживачів, а також формування нових стратегій управління депозитними ресурсами, які забезпечать фінансову стійкість та безпеку фінансового ринку. Це зумовлює необхідність дослідження ефективного використання можливостей цифровізації для розвитку депозитного ринку та формування нової депозитної культури.

Таким чином, тема дослідження є актуальною для осмислення цифрової трансформації банківської системи та розробки інноваційних рішень для депозитного сегмента у процесі залучення та управління коштами вкладників, а також забезпечення безпеки фінансового ринку загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості впливу цифрових технологій на банківський сектор активно досліджують такі вчені, як: І. О. Артем'єва, Л. М. Богріновцева, Ю. А. Глущенко, Н. Демчишак, С. С. Залюбовська, С. В. Качула, О. В. Копилова, Л. В. Лисяк, Д. В. Мангушев, О. Є. Ткаченко, І. І. Чуницька та ін. Найбільше уваги в дослідженнях науковці приділяють аналізу стану банківського ринку, впливу цифрової трансформації на банківський сектор та на зміни відносин між банківськими установами та клієнтами банків.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте на сучасному етапі цифрові технології відіграють дедалі важливішу роль у розвитку депозитного ринку, кардинально змінюють підходи до обслуговування клієнтів та механізми залучення коштів. У результаті цифровізація стає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності банківських установ, а й важливим чинником формування нової депозитної поведінки. Тому виникає необхідність дослідження цифрової трансформації банківського сектору в сучасних умовах у контексті формування нової депозитної культури та забезпечення фінансової стійкості фінансового ринку загалом.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є виявлення впливу цифрових технологій на зміну поведінки населення щодо заощадження коштів на депозитних рахунках та формування сучасної депозитної культури як вагомого чинника забезпечення безпеки фінансового ринку.

Виклад основного матеріалу. Депозитна культура є частиною фінансової культури та важливим чинником банківської системи і фінансової безпеки країни. Депозитна культура – це сукупність знань, навичок, установок та поведінкових моделей, які визначають ставлення населення до зберігання коштів у банківських установах через депозитні інструменти.

Депозитна культура охоплює фінансову грамотність, яка включає фінансові знання про види депозитів, умови нарахування відсотків, строки, ризики, систему гарантування вкладів фізичних осіб та фінансові навички, такі як вміння застосовувати знання про депозити на практиці, ухвалювати обґрунтовані рішення про заощадження, користуватися депозитними послугами. Важливою складовою депозитної культури є депозитна поведінка, яка проявляється у схильності до заощадження, довірі до банківської системи та впевненості в безпеці зберігання грошей на депозитному рахунку, а також у стабільній депозитній активності вкладників.

Таким чином, депозитна культура включає в себе фінансову грамотність (фінансові знання та фінансові навички) та депозитну поведінку (депозитну етику). Саме морально-етична складова характеризує рівень депозитної культури в суспільстві, тому необхідно більш детально розглянути її основні складові (рис. 1).



Рис. 1. Складові депозитної культури

Джерело: складено авторами за джерелами [5; 6].

Основним елементом депозитної поведінки є схильність населення до заощадження грошових коштів, яка проявляється в їхньому свідомому прагненні та готовності заощаджувати частину доходів для майбутніх потреб, непередбачуваних ситуацій або інвестування. Саме така поведінка дозволяє сформувати резерв на випадок втрати доходу, який називають «фінансовою подушкою безпеки». Надання переваги заощадженням над споживанням дозволяє уникнути імпульсивних покупок та обмежити споживання на користь довгострокових цілей. Така поведінка формується під впливом особистих, економічних, соціальних і культурних чинників та відображається в ухваленні конкретних фінансових рішень [5; 6].

Для формування схильності зберігати кошти необхідно розуміти переваги депозитів, тому депозитна поведінка нерозривно пов'язана з вчасним та отриманням фінансових знань і навичок. Саме знання та розуміння того, що заощадження приносять дохід, зменшують ризики втрати грошей через інфляцію та дозволяють планувати великі витрати або накопичення, може викликати у вкладника зацікавленість у зберіганні коштів на депозиті.

Отже, схильність до заощадження коштів – це основний елемент депозитної культури, який відображає рівень відповідальності, стратегічного мислення та готовності до забезпечення власного добробуту в довгостроковій перспективі, а також свідчить про зрілу фінансову поведінку.

Важливим елементом депозитної поведінки є довіра до банківської системи та впевненість у безпеці зберігання грошей на депозитному рахунку, яка означає, що вкладник усвідомлено звертається до банківської установи та вважає депозитне заощадження надійним і доцільним способом управління власними грошовими коштами.

Впевненість у безпеці депозитів як способу збереження коштів базується на довірі, оскільки вкладник переконаний, що банк буде дотримуватись законодавства, не збанкрутує і виконає всі зобов'язання щодо повернення коштів та нарахування відсотків. Тому на формування депозитної поведінки важливий вплив здійснює забезпечення гарантії повернення вкладів та створення почуття захищеності для вкладників.

Наочним прикладом впливу на депозитну поведінку вкладників за рахунок забезпечення довіри до банківських установ є функціонування системи гарантування вкладів фізичних осіб в Україні в умовах воєнного стану [11].

Для збереження довіри до банківської системи був прийнятий Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення стабільності системи гарантування вкладів фізичних осіб», який передбачає повне відшкодування вкладів фізичних осіб Фондом гарантування вкладів на період дії воєнного стану та трьох місяців після його припинення чи скасування. Через три місяці після припинення чи скасування дії воєнного стану гарантована сума за вкладами буде збільшена до 600 тис. грн (на цей час 200 тис. грн) [10].

Проте необхідно враховувати, що впевненість у безпеці заощаджень на депозитних рахунках формують не тільки державні гарантії, а й репутація банків та позитивний власний досвід.

Репутація банку є важливим чинником, який безпосередньо впливає на депозитну поведінку, а саме на впевненість у безпеці зберігання грошей на депозитному рахунку. Вона формується на основі публічного іміджу, досвіду клієнтів, прозорості діяльності та стабільності банку. Позитивна репутація банківської установи, яка сформована історією розвитку, гарними відгуками та тривалим перебуванням на ринку, викликає довіру у вкладників. Це дозволяє залучати великі суми депозитів на тривалий термін. Позитивна репутація банку формує також емоційну прихильність і лояльність вкладників.

Позитивний власний досвід вкладника є одним з найважливіших джерел довіри до банку, оскільки ґрунтується на особистій реальній взаємодії, а не лише на репутації чи рекламній інформації. Тому клієнти банку, які вже користувалися депозитними послугами й не стикалися з проблемами, більш впевнено довіряють свої кошти банківській установі, оскільки формується відчуття надійності і передбачуваності.

Важливою характеристикою депозитної поведінки також є стабільна депозитна активність вкладників, яка проявляється у передбачуваному та зваженому підході до управління особистими заощадженнями, зокрема у виборі, розміщенні та пролонгації депозитних вкладів. Тому основною рисою надійної поведінки вкладників є регулярне відкриття або поновлення депозитів, незалежно від економічних коливань. Наприклад, щомісячне поповнення депозитного рахунку або відкриття накопичувального рахунку. Причому перевага, як правило, надається строковим депозитам або депозитам з автоматичним продовженням, що свідчить про довгострокову орієнтацію та стратегічне фінансове мислення.

Також стабільна депозитна активність вкладників характеризується раціональним підходом до вибору банку та умов депозитного договору, стосовно відсоткових ставок та умов дострокового зняття. Послідовна поведінка передбачає, що вкладники планують розподіл коштів, мають резервний фонд і не витрачають заощадження імпульсивно.

Отже, незмінна депозитна активність вкладників є важливою умовою фінансової надійності банківської системи, оскільки забезпечує передбачуваність грошових потоків та підтримку депозитного ринку навіть у в кризовий період, що є важливим чинником фінансової стабільності.

Таким чином, характеристика складових депозитної поведінки доводить, що високий рівень депозитної культури підвищує фінансову стійкість вкладників та одночасно стабільність банківської системи, і в результаті забезпечує безпеку фінансового ринку загалом.

На сучасному етапі цифрові технології починають набувати панівне значення в розвитку суспільства, що відбивається на мисленні та рефлексії людей. У результаті відбуваються зміни в економічних, соціальних, фінансових відносинах. Цифровізація відкрила нові можливості й новий простір

для використання інновацій. Цифрові технології відкрили шлях до нового типу реальності – віртуальної. Відбувається активне «включення» людини у віртуальність і спостерігається відрив від фізичної реальності, навіть іноді реальне проживання підмінюється віртуальним [2].

У результаті цифрова трансформація суттєво змінює депозитну культуру, впливаючи на ставлення населення до заощаджень, способи управління коштами та фінансову поведінку загалом. Тому умови цифровізації значно трансформують структуру та зміст депозитної культури, розширюючи її складові за рахунок нових технологічних і поведінкових елементів. Розглянемо, як змінюються складові депозитної культури у цифровій економіці.

Активне використання цифрових технологій у банківській сфері вимагає підвищення фінансової обізнаності. Необхідними стають не тільки знання умов зберігання вкладів, а і знання про цифрові інструменти для керування вкладами (онлайн-банкінг, мобільні застосунки для керування депозитами). Тобто зростають вимоги до цифрової фінансової грамотності, що забезпечує вчасну адаптацію до сучасних депозитних інструментів. З використанням цифрових технологій вкладники також почали більше цікавитись умовами вкладів, порівнювати ставки та вивчати ризики. У свою чергу банки створюють чат-боти, інфографіку, відеоінструкції, що підвищує рівень фінансової обізнаності потенційних клієнтів [8].

Цифрові технології забезпечили перехід до дистанційного управління заощадженнями без візиту до банку. Тому важливими стають технічні навички користування цифровими платформами, а саме: вміння відкривати, поповнювати, переглядати та закривати депозити онлайн, продовжувати строк дії вкладу тощо, а також навички використання мобільних додатків, чатботів, електронного підпису та ін. [8; 14].

Отже, фінансова грамотність у сфері депозитних відносин в умовах цифрової трансформації перетворюється в цифрову фінансову грамотність.

Проте депозитна культура в умовах цифровізації – це не лише цифрова фінансова грамотність, а й технологічна можливість, цифрова довіра та поведінкова адаптація до нових умов зберігання коштів. Тому цифрова депозитна поведінка є найважливішим чинником формування ефективної моделі заощадження в сучасному суспільстві.

Розглядаючи схильність до заощадження як складову депозитної поведінки, необхідно звернути увагу на те, що в умовах цифровізації відбуваються суттєві зміни в комунікації. Цифрові технології створюють нові умови взаємодії між банківськими установами та вкладниками, і цей факт приводить до трансформації комунікації.

Виникає ситуація, коли при управлінні вкладами не потрібно спілкуватися з працівниками банку й дотримуватись певних етичних зобов'язань. Це приводить до спрощення комунікації, і саме простота в користуванні стає привабливою стороною цифровізації, проте здатність до глибинного і змістовного спілкування знижується [2].

Отже, на схильність до заощадження впливає зміна способу взаємодії між банківськими установами та клієнтами. В умовах цифровізації у клієнтів суттєво покращується комунікація з банками під час користування депозитними та іншими послугами. Основними аспектами покращення взаємодії є швидкість обслуговування, доступність, можливість управляти фінансами у зручний час, забезпечення оперативної допомоги через онлайн-чати або чатботи. Створюються умови, за яких клієнти можуть швидко, просто та безперешкодно скористатися депозитними продуктами незалежно від місця перебування, рівня фінансової обізнаності чи соціального статусу.

Схильність до заощадження збільшується і через зростання персоналізації депозитних послуг. За допомогою штучного інтелекту аналізується фінансова поведінка клієнтів та пропонуються індивідуальні депозитні продукти, що стимулює активне використання депозитів. Персоналізовані пропозиції депозитних послуг та цифрові канали зв'язку покращують взаємодію, тому збільшується задоволеність та лояльність клієнтів.

До того ж під впливом масових інтернет-комунікацій змінюється ставлення до депозитів. Поширення інтернет-реклами, розповсюдження коротких відео про необхідність заощадження та інвестування коштів, інформації в соціальних мережах про важливість отримання пасивного доходу теж спонукає до накопичень. У результаті формуються поведінкові установки щодо заощадження, які проявляються як усвідомлене бажання зберігати кошти або як схильність до регулярного заощадження навіть малих сум через цифрові сервіси [4; 12].

Таким чином, підвищення доступності та зручності депозитних послуг у результаті використання цифрових технологій та їх персоналізація, підвищує схильність до заощадження коштів і сприяє зростанню депозитної активності населення. Про це свідчить і динаміка депозитних ресурсів банківських установ України. Незважаючи на воєнний стан і макроекономічну нестабільність, спостерігається стабільне зростання обсягів депозитів, особливо в останні роки, що забезпечує стійкість всієї банківської системи (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка депозитних ресурсів банківських установ

Дата	Депозитні ресурси, млн грн	
	Кошти суб'єктів господарювання	Кошти фізичних осіб
01.01.2014	234948	433726
01.01.2015	261372	416371
01.01.2016	318568	402137
01.01.2017	369913	437152
01.01.2018	403927	478565
01.01.2019	406166	508869
01.01.2020	498156	552592
01.01.2021	646491	682029
01.01.2022	758434	727022
01.01.2023	889526	933553
01.01.2024	1260155	1084281
01.01.2025	1497363	1216452

Джерело: складено на основі даних НБУ [9].

В умовах цифровізації також зростає рівень довіри до банківських інститутів та впевненості в безпеці зберігання коштів на депозитному рахунку. Відчуття безпеки депозитних вкладень базується на прозорості використання депозитних інструментів та контролі. Завдяки цифровим технологіям вкладники в будь-який момент мають повний доступ до інформації про стан депозитів, нараховані відсотки, історію транзакцій, що зменшує відчуття ризику. Це сприяє зміцненню довіри до банківських установ і спонукає до активного користування новими технологіями для управління своїми заощадженнями [1; 3; 7; 13].

Своєю чергою довіра до цифрових депозитних інструментів базується на надійності та безпечності онлайн-операцій, банківських платформ і цифрової ідентифікації. Цифрові технології надають необхідну інформацію в реальному часі, зменшуючи шахрайство та помилки, а біометрична автентифікація, багатфакторний захист та використання електронного підпису забезпечують заощадження та підвищують довіру клієнтів до цифрових депозитів.

Використання цифрових депозитних інструментів характеризується стабільною активністю вкладників, оскільки формуються нові фінансові звички. Однією з таких є звичка регулярно заощаджувати невеликі суми через автоматичне списання на депозит, що робить заощадження доступнішими та простішими.

Шляхом впровадження цифрових технологій до депозитних інструментів активно залучається молодь. Молоде покоління, яке активно користується смартфонами, легко адаптувалось до цифрових форм заощадження і активно їх використовує, що раніше не було характерно для цієї вікової групи.

Отже, цифрові технології роблять депозитну поведінку більш стабільною та гнучкою, розширюючи її межі від звичного накопичення коштів до усвідомленого, зручного і стратегічного фінансового планування. У результаті широкого впровадження цифрових технологій формується етика цифрової депозитної поведінки, тобто цифрова депозитна культура, яка підвищує стійкість банківської системи та стає вагомим чинником забезпечення безпеки фінансового ринку загалом.

Проте необхідно враховувати, що цифрові технології мають маніпулятивний потенціал і можуть нав'язувати алгоритми дій, певну поведінку, тому споживачам депозитних послуг постійно потрібні інтелектуальні зусилля та нові фінансові знання [2].

Висновки і пропозиції. Таким чином, цифрові технології не тільки модернізують депозитний ринок та підвищують його ефективність, а і змінюють спосіб взаємодії банківських установ з клієнтами, що створює комфортне середовище для заощадження та сприяє залученню нових вкладників. У результаті цифрова трансформація депозитного ринку сприяє збільшенню схильності населення до заощадження грошових коштів, зростанню рівня довіри до банківських інститутів та формуванню звички зберігати кошти на депозитному рахунку, а також забезпечує передбачувану депозитну активність вкладників.

Окресливши базові складові депозитної культури та проаналізувавши вплив цифровізації на їхню характеристику, можна зробити висновок про формування цифрової депозитної культури на фінансовому ринку, яка стає важливим чинником забезпечення безпеки фінансового ринку.

Необхідно підтримувати позитивну динаміку цифрової депозитної культури за рахунок своєчасного вирішення проблем зі створення рівного доступу до цифрових технологій, забезпечення кібербезпеки, системної підтримки фінансової та цифрової освіти населення. При цьому необхідно враховувати, що тенденція активного розвитку цифрових технологій впливає на динамічність змін у процесі функціонування фінансових установ і у свідомості людей. Тому зазначені характеристики цифрової депозитної культури необхідно постійно аналізувати з метою розгляду їх як механізмів адаптації споживачів депозитних послуг до нових умов та підтримання фінансової безпеки.

Список використаних джерел

1. Артем'єва І. О. Цифрові трансформації банківського сектору [Електронний ресурс] / І. О. Артем'єва, С. С. Залюбовська // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. – 2023. – № 1-2. – С. 96–103. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2023_1-2_12.
2. Ванг Дечонг. Цифрова культура: особливості та її основні характеристики [Електронний ресурс] / Ванг Дечонг, О. О. Дольська // Актуальні проблеми філософії та соціології. – 2023. – Вип. 41. – С. 15-21. – Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5d1ade76-f890-48b1-a211-2b765384eb08/content>.
3. Глущенко Ю. А. Діджиталізація та цифрові трансформації банківської системи України [Електронний ресурс] / Ю. А. Глущенко, М. О. Ведмідь // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – 2022. – №4. – С. 80-89. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2022_4_11.
4. Демчишак Н. Розвиток цифрових технологій у банківській системі України: інновації в кредитуванні, ризики та перспективи [Електронний ресурс] / Н. Демчишак, Р. Лоїк, А. Лоїк // Економіка та суспільство. – 2024. – № 61. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3714>.
5. Качула С. В. Кредитна та депозитна поведінка домогосподарств в Україні як складова забезпечення їх фінансової стійкості / С. В. Качула, Л. В. Лисяк // Агросвіт. – 2023. – № 16. – С. 11-19. – Режим доступу: <https://nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/1955/1976>.
6. Кононенко О. В. Поведінкові ефекти вкладників та особливості депозитування українського банківського інституту у період 2019-2022 рр. [Електронний ресурс] / О. В. Кононенко, І. Д. Фартушний // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 53. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2677>.
7. Копилова О. Діджиталізація банківського сектору України - виклики та перспективи [Електронний ресурс] / О. Копилова, Ю. Пічугіна, К. Гончар // Економіка та суспільство. – 2023. – № 50. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2410>.
8. Мангушев Д. Розвиток цифрових каналів продажу банківських продуктів та послуг / Д. Мангушев, В. Швець, Ю. Артоменко // Соціальна економіка. – 2024. – № 67. – С. 112-123. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-67-11>.

9. Наглядова статистика [Електронний ресурс] // НБУ. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1>.

10. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення стабільності системи гарантування вкладів фізичних осіб [Електронний ресурс]: Закон України від 01.04.2022 № 2180-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2180-20#Text>.

11. Про систему гарантування вкладів фізичних осіб: Закон України від 23.02.2012 № 4452-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17#Text>.

12. Садчикова І. В. Сучасні тенденції розвитку кредитного ринку України [Електронний ресурс] / І. В. Садчикова, О. М. Кальченко, О. І. Панченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 2(38). – С. 234-252.

13. Ткаченко О. Є. Вплив цифровізації на трансформацію банківського сектору [Електронний ресурс] / О. Є. Ткаченко // Вісник Економіки. – 2024. – № 4. – Режим доступу: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1699/1809>.

14. Чуницька І. Вплив цифрових технологій на розвиток фінансового ринку України [Електронний ресурс] / І. Чуницька, Л. Богріновцева // Економіка та суспільство. – 2023. – № 49. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2342>.

References

1. Artemieva, I. O., & Zaliubovska, S. C. (2023). Tsyfrovi transformatsii bankivskoho sektoru [Digital transformation of the banking sector]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing*, (1-2), 96–103. http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2023_1-2_12.

2. Vanh, Dechonh, & Dolska, O. O. (2023). Tsyfrova kultura: osoblyvosti ta yii osnovni kharakterystyky [Digital culture: features and its main characteristics]. *Aktualni problemy filosofii ta sotsiologii – Current problems of philosophy and sociology*, 41. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5d1ade76-f890-48b1-a211-2b765384eb08/content>.

3. Hlushchenko, Yu. A., & Vedmid, M. O. (2022). Didzhytalizatsiia ta tsyfrovi transformatsii bankivskoi systemy Ukrainy [Digitalization and digital transformation of the banking system of Ukraine]. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy – Scientific notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine*, (4), 80-89. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2022_4_11.

4. Demchyshak, N., Loik, R., & Loik, A. (2024). Rozvytok tsyfrovyykh tekhnologii u bankivskii systemi Ukrainy. innovatsii v kredytuvanni, ryzyky ta perspektyvy [Development of digital technologies in the banking system of Ukraine: innovations in lending, risks and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 61. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3714>.

5. Kachula, S. V., & Lysiak, L. V. (2023). Kredytna ta depozytna povedinka domohospodarstv v Ukraini yak skladova zabezpechennia yikh finansovoi stiikosti [Credit and deposit behavior of households in Ukraine as a component of ensuring their financial stability]. *Ahrosvit – Agrosvit*, (16), 11-19. <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/1955/1976>.

6. Kononenko, O. V., & Fartushnyi, I. D. (2023). Povedinkovi efekty vkladnykiv ta osoblyvosti depozytuvannia ukraïnskoho bankivskoho instytutu u period 2019-2022 rr. [Behavioral effects of depositors and features of depositing in a Ukrainian banking institution in the period 2019-2022]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 53. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2677>.

7. Kopylova, O., Pichuhina, Yu., & Honchar, K. (2023). Didzhytalizatsiia bankivskoho sektoru Ukrainy - vyklyky ta perspektyvy [Digitalization of the banking sector of Ukraine - challenges and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 50. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2410>.

8. Manhushev, D., Shvets, V., & Artomenko, Yu. (2024). Rozvytok tsyfrovyykh kanaliv prodazhu bankivskykh produktiv ta posluh [Development of digital channels for the sale of banking products and services]. *Sotsialna ekonomika – Social Economy*, (67), 112-123. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-67-11>.

9. NBU. (n.d.). Nahliadova statystyka [Supervisory statistics]. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1>.

10. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo zabezpechennia stabilnosti systemy harantuvannia vkladiv fizychnykh osib [On Amendments to Certain Laws of Ukraine on Ensuring the Stability of the Deposit Guarantee System for Individuals], Law of Ukraine № 2180-IX (01.04.2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2180-20#Text>.

11. Pro systemu harantuvannia vkladiv fizychnykh osib [About the deposit guarantee system for individuals], Law of Ukraine № 4452-VI (23.02.2012). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17#Text>.

12. Sadchykova, I. V., Kalchenko, O. M., & Panchenko, O. I. (2024). Suchasni tendentsii rozvytku kredytnoho rynku Ukrainy [Current trends in the development of the credit market of Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (2(38)), 234-252.

13. Tkachenko, O. Ye. (2024). Vplyv tsyfrovizatsii na transformatsiiu bankivskoho sektoru [The impact of digitalization on the transformation of the banking sector]. *Visnyk Ekonomiky – Bulletin of Economics*, (4). <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1699/1809>.

14. Chynyska, I., & Bohrinovtseva, L. (2023). Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na rozvytok finansovoho rynku Ukrainy [The impact of digital technologies on the development of the financial market of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 49. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2342>.

Отримано 28.04.2025

UDC 336.71

Olena Tarasenko

PhD Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: prokopenkolena22@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0701-933X>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211291799>

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: <https://orcid.org/0000-0001-8071-4983>

Researcher ID: F-6779-2016

Serhiy Serhiyansky

PhD of the department of finance, banking and insurance

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: ssg_90@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5558-125X>

Pavlo Anikeichyk

PhD of the department of finance, banking and insurance

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: panikeichyk@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1605-9092>

THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE FORMATION OF DEPOSIT CULTURE

The article identifies that in the current conditions, the issue of the impact of digital technologies on the functioning of banking institutions, changes in consumer behavior models, and the formation of new strategies for managing deposit resources is gaining particular relevance. This determines the need to study the effective use of digitalization opportunities for the development of the deposit market and the formation of a new deposit culture.

The article reveals the essence and importance of the concept of “deposit culture” in the modern context and provides a characterization of its components. It is defined that deposit culture includes financial knowledge about deposits, financial skills in applying deposits in practice, as well as deposit behavior manifested in the propensity to save, trust in banks reflected in the confidence in the safety of keeping money in deposit accounts and stable activity of depositors. It is noted that digital technologies have a significant impact on the transformation of deposit culture in the current environment. The influence of digitalization on all components of deposit culture is revealed, and it is concluded that digital technologies not only modernize the deposit market but also expand its scale, enhance efficiency, and increase user trust.

The article states that digital technologies create new conditions for interaction between banking institutions and depositors, leading to a transformation in communication. As a result, behavioral attitudes toward saving are formed, manifested as a conscious desire to save money through digital services.

It is determined that in the context of digitalization, the level of trust in banking institutions and confidence in the safety of keeping funds in deposit accounts increases. The sense of security of deposit investments is based on transparency in the use of deposit instruments and control. It is noted that the use of digital deposit tools is characterized by stable depositor activity, as new financial habits are being formed.

Based on the analysis of the fundamental components of deposit culture and the impact of digitalization on their characteristics, the article concludes with the formation of a digital deposit culture in the financial market.

Keywords: deposits; deposit services market; depositors; digitalization; digital technologies; financial knowledge; financial skills; deposit behavior; deposit culture.

Fig.: 1. Table: 1. References: 14.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-422-431](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-422-431)

УДК 339.138:004]:[336.7:338.46

JEL Classificaton: M31; G21; L80

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/0009-0001-1645-9444>

**ТЕХНОЛОГІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ
ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРОЦЕСОМ НАДАННЯ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ**

У статті розглянуто основні теоретичні аспекти впровадження цифрових технологій у процес управління банківськими установами з метою ефективного надання фінансових послуг та забезпечення конкурентоспроможності банку. Обґрунтовано важливість цифровізації як інструменту трансформації бізнес-процесів фінансової установи. Уточнено сутність поняття «цифрова трансформація фінансових установ». Під цифровою трансформацією фінансових установ пропонується розуміти перетворення системи управління бізнес-процесами на основі впровадження системи управління бізнесом, що формується в умовах перегляду стратегій, моделей управління, використання маркетингового підходу шляхом поширення цифрових технологій. Визначено основні закономірності, що властиві використанню технологій цифрового маркетингу в процесі надання фінансових послуг та обґрунтовано вимоги до процесу обробки інформації під час застосування цифрових технологій. Запропоновано систему вимог щодо формування комплексної стратегії розвитку банківського цифрового маркетингу. Обґрунтовано основні напрями стратегічного управління процесом надання банківських послуг у контексті сучасних викликів. Визначено пріоритетність використання технологій штучного інтелекту в управлінні процесом надання фінансових послуг. Розглянуто систему зовнішніх та внутрішніх ризиків впровадження технологій цифрового маркетингу в процес надання фінансових послуг.

Ключові слова: маркетинг; ринок фінансових послуг; фінансова установа; цифрова економіка; цифровізація; цифровий маркетинг.

Рис.: 3. Бібл.: 15.

Постановка проблеми. Цифрова економіка – це всесвітній тренд, сформований на засадах поєднання економічної діяльності, комерційних операцій та професійних комунікацій на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій. На цей час цифрова економіка вважається новим технологічним укладом та характеризується такою значною позитивною рисою, як швидке повернення інвестованих фінансових ресурсів. Цим пояснюється зацікавленість міждержавних об'єднань та фірм окремих країн у реалізації інвестиційних проєктів у сфері цифровізації. Саме у фінансовому секторі, як доводять численні дослідження вітчизняних і зарубіжних авторів, спостерігається найвищий рівень впровадження цифрових технологій, удосконалення продуктів і послуг на основі використання нових управлінських підходів, за-

снованих на досягненнях цифровізації. Так, найбільш популярними цифровими сервісами у фінансовому секторі вважаються хмарні сервіси, технології збору, обробки та аналізу даних, цифрові платформи, центри обробки даних та геоінформаційні системи. Уже вважається аксіоматичним той факт, що цифрова трансформація фінансового сектора, а саме впровадження технологій цифрового маркетингу, надає численні переваги як банківським установам, так і клієнтам. Особливу актуальність активне поширення інструментів цифрового маркетингу набуває в контексті глобальних економічних змін. Так, за прогнозами експертів, у 2025 році індустрія цифрового маркетингу досягне 843 млрд дол., враховуючи середньорічний темп зростання 13,9 % та приймаючи той факт, що в середньому 59 % населення планети є активними в соціальних мережах [1; 2]. Фінансові компанії, що використовують цифрові технології, заощаджують час, скорочують операційні витрати й оптимізують процедури моніторингу, управління ризиками та контролю, що дозволяє їм пропонувати своїм клієнтам якісніші продукти та послуги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифрова економіка та трансформація управлінських процесів в організації на основі використання цифрових технологій активно досліджуються як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Сучасні тенденції цифрового маркетингу та діяльність фінансових структур в умовах цифровізації, вплив цифрових технологій на розвиток ринку банківських послуг розглядаються такими вченими, як Н. Шпак [3], Л. Капінус [4], О. Карпій [5], О. Попело [6], І. Рябов [7], Л. Романенко [8] та ін. Незважаючи на значну кількість публікацій із зазначеної проблематики, цифровий маркетинг як інструмент ефективного управління бізнес-процесами організацій потребує подальших досліджень у контексті розвитку фінансового сектора економіки та організації процесу надання фінансових послуг банківськими установами.

Мета статті полягає в удосконаленні існуючих теоретико-прикладних положень використання інструментів цифрового маркетингу в управлінні процесом надання фінансових послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Багато експертів визнають складність точної оцінки цифрової економіки, що характеризується продуктами і послугами, що швидко змінюються. За оцінками дослідників, світова вартість цифрової економіки становить 11,5 трлн дол., що еквівалентно 15,5 % світового ВВП, і за останні 15 років вона зростала у два з половиною рази швидше, ніж світовий ВВП [9]. Більшість науковців сходяться на думці, що ключовими факторами трансформації цифрової економіки є такі:

- великі дані (Big Data) та адитивні технології 3D;
- технології зв'язку, квантові та суперкомп'ютерні технології;
- технології блокчейн, кіберфізичні системи, цифрове проектування та моделювання, інтернет речей;
- розвиток робототехніки та штучного інтелекту [10; 11].

В Україні спостерігаються позитивні тенденції у сфері цифровізації економіки, незважаючи на військову агресію та економічну кризу. Одночасно зі зростанням обсягу цифрової інформації, що знаходиться в обігу, відбувається поширення інноваційних технологій у всіх сферах економічної діяльності. Використання технологій цифровізації передбачає нарощування кадрового, інтелектуального потенціалу та технологічних переваг. Під цифровою трансформацією фінансових установ нами пропонується розуміти перетворення системи управління бізнес-процесами на основі впровадження системи управління бізнесом, що формується в умовах перегляду стратегій, моделей управління, використання маркетингового підходу шляхом поширення цифрових технологій. Попри різницю в розмірі клієнтської бази та кредитного портфеля, більшість банківських установ мають спільну місію та стратегічні пріоритети щодо укріплення конкурентної позиції та можливості здійснювати стратегічні фінансові перетворення з метою позитивного впливу на суспільні та економічні процеси в країні.

Цифрова трансформація являє собою комплексний процес, у якому взаємопов'язані елементи діють синхронно та в одному напрямку. Основними перешкодами поширенню цифрових технологій у фінансовій сфері є недостатнє використання інформації при обґрунтуванні внутрішньо організаційних процесів, ототожнення понять «цифрова трансформація» та «автоматизація», нестача достатнього рівня кваліфікації і цифрових компетенцій у персоналу банківських установ, недостатній рівень цифрової культури громадян як клієнтів банку.

Сучасне цифрове середовище функціонування банківських структур, трансформація економічних умов, що сприяють розвитку конкуренції в банківському секторі, формують підґрунтя для пошуку банківськими установами нових джерел для інтенсифікації розвитку шляхом використання нових банківських продуктів та нових каналів збуту. Ефективним інструментом у цьому виступає маркетинг та надання цифрових банківських послуг. Цифрова трансформація фінансової сфери, на основі дослідження стратегічних напрямків цифровізації провідних вітчизняних банків [9], дозволяє виокремити такі закономірності, що властиві використанню технологій маркетингу:

- розробка власних та вдосконалення впроваджених цифрових технологій та продуктів, спрямованих на удосконалення комунікацій зі споживачами послуг;
- багатофакторний аналіз клієнтських запитів та потреб з метою визначення ключових вподобань та подальшого прогнозування поведінки клієнтів банківської установи;
- визначення специфіки попиту на продукти та послуги, що складають базис екосистеми;
- використання крос-функціональних цифрових технологій та автоматизація процесів внутрішнього управління банківською установою [12; 13].

Цифрова трансформація фінансових установ передбачає одночасне використання технологій цифрового маркетингу, що передбачає дотримання наступних вимог до процесу обробки інформації:

- намагання використовувати актуальні дані при проведенні досліджень, оцінки та обґрунтування управлінських рішень;
- використання достовірних даних, що забезпечується шляхом впровадження автоматизованих процедур;
- забезпечення логічності викладу та аналізу даних;
- дотримання принципів безпеки даних на основі механізмів ідентифікації та авторизації;
- забезпечення стабільності внутрішнього інформаційного середовища.

Пріоритет онлайн та мобільного банкінгу серед інших технологій банківської діяльності формує на сьогодні конкурентний профіль фінансової установи. Відповідно це створює передумови для розробки та впровадження комплексної стратегії розвитку банківського цифрового маркетингу як складової загальної стратегії розвитку, що передбачає дотримання комплексу технологічних вимог (рис. 1).

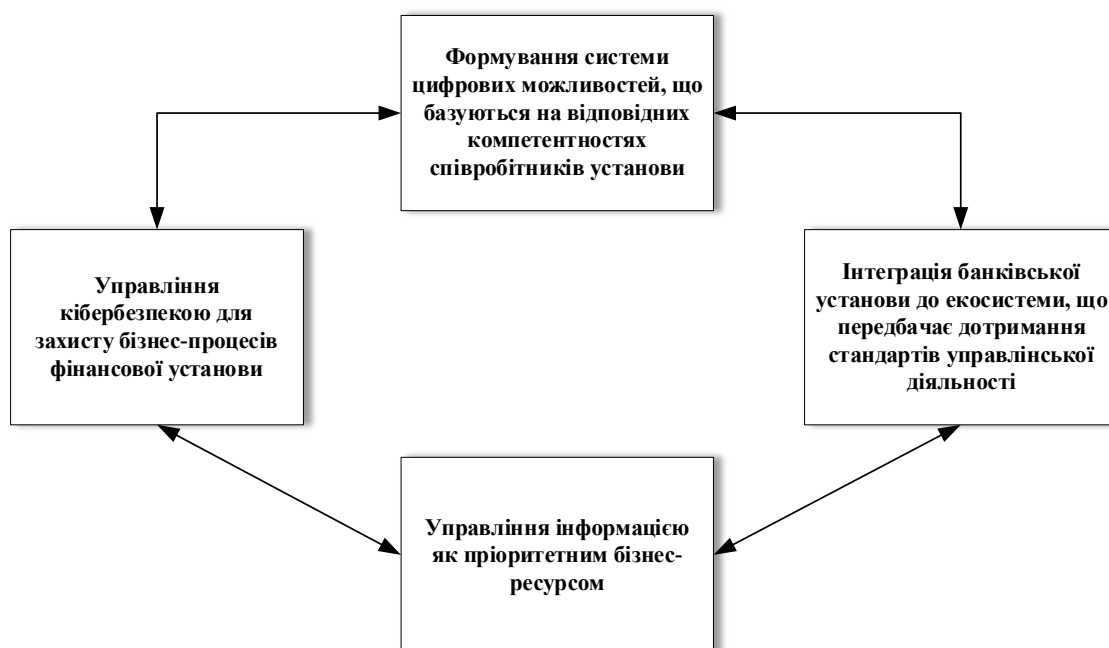


Рис. 1. Система вимог щодо формування комплексної стратегії розвитку банківського цифрового маркетингу

Джерело: сформовано авторами за [10; 14].

При цьому стратегічне управління процесами надання банківських послуг ґрунтується на таких напрямках:

1. Активне використання сучасних інструментів та можливостей диджитал-маркетингу (мобільні програми, QR-коди, цифрові онлайн-кредити та позики та ін.), які підтверджують свою ефективність у забезпеченні клієнтів якісними банківськими послугами.

2. Трансформація системи бізнес-процесів банку на основі використання пошукових систем, соціальних мереж, директ-маркетингу, що дає можливість відстежувати маркетингові ініціативи.

3. Розробка заходів підвищення конкурентоспроможності банку через ефективне використання цифрового маркетингу в соціальних мережах, що дає змогу налагодити комунікаційний процес між клієнтами та представниками установи, групувати клієнтів за типом поведінки та вподобаннями, формувати власну цільову аудиторію.

4. Впровадження в маркетингову діяльність банку технологій SMM, що є запорукою необмеженого онлайн-спілкування споживачів фінансових послуг та співробітниками банку для швидкого вирішення проблем та удосконалення системи обслуговування, у тому числі на основі використання можливостей штучного інтелекту.

5. Зростання цінності компанії за рахунок унікальних маркетингових пропозицій в мережі інтернет.

Стратегічними напрямками розвитку цифрового маркетингу в умовах фінансової кризи банківські установи обрали корпоратизацію диджитал-систем бізнес-комунікацій, розширення клієнтської бази на основі можливостей реклами в мережі Інтернет; використання цифрових технологій у системі внутрішнього управління банком та автоматизації процесів ухвалення рішень (рис. 2).



Рис. 2. Стратегічні напрями розвитку цифрового маркетингу в умовах фінансової кризи

Джерело: сформовано авторами за [15].

Важливе місце серед технологій цифрового маркетингу, що використовуються провідними банками, посідає штучний інтелект. Загалом фокус використання штучного інтелекту – виявлення індивідуальних потреб споживачів, впровадження персоналізованого підходу при формуванні комунікації «банк – клієнт», розподіл клієнтів за групами залежно від споживання конкретного банківського продукту та оцінка ризиків кредитування. Штучний інтелект також використовується для обробки великих даних, що в подальшому дозволяє прогнозувати показники діяльності та автоматизувати управлінські процеси за допомогою вірусного маркетингу та технологій SMM1, SMO2.

Технології цифрового маркетингу забезпечують систематизацію інформації, проте в стратегічному аспекті важливо врахувати ризики як внутрішнього, так і зовнішнього рівня (рис. 3).

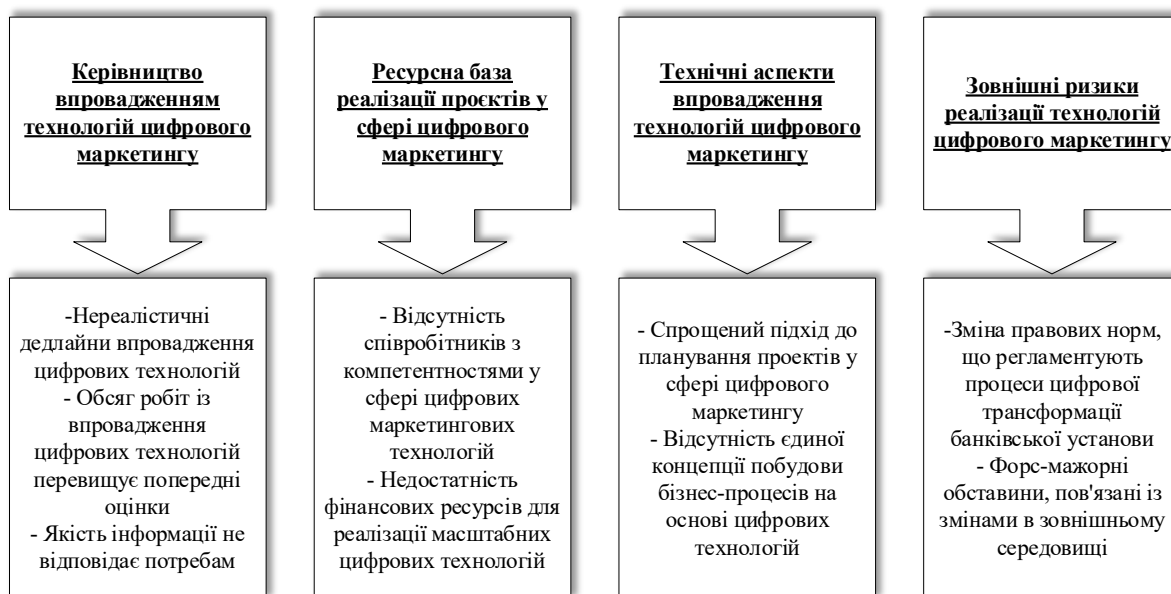


Рис. 3. Система ризиків цифровізації діяльності банку

Джерело: розроблено авторами.

Впровадження технологій цифрового маркетингу є одним з основних завдань в умовах стратегічних трансформацій внутрішнього середовища фінансової установи. Основне завдання цього процесу – впровадження практичних інструментів цифровізації, що забезпечують взаємодію фізичних та кібернетичних об'єктів у єдиному віртуальному середовищі, а також формування стійкої платформи для інтелектуальної обробки даних [10].

Висновки та пропозиції. Цифрова трансформація формує нові засади комунікацій: технології хмарних сховищ, великих даних, використання цифрових платформ та інші досягнення цифровізації суспільства змінюють технології надання послуг сучасними фінансовими установами. Фінансові установи, що орієнтуються на стійку конкурентну позицію на ринку банківських послуг, намагаються використовувати можливості сучасних інновацій у сфері диджиталізації послуг та розробки сучасних банківських продуктів,

що передбачає також їхнє просування на ринок на основі інструментів цифрового маркетингу. Використання технологій машинного навчання дає можливість керівництву фінансових установ прогнозувати стан розвитку подій у майбутньому, що сприятиме підвищенню якості управлінського процесу в організації та формує ключову перевагу компанії.

Список використаних джерел

1. Маркетингові комунікації під час війни: 2023 VS 2022 [Електронний ресурс] // Аптека.ua. 05.02.2024. – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/685865/>.
2. Discover the consumer trends taking over 2024 [Електронний ресурс] // GWI. – Режим доступу: https://www.gwi.com/connecting-the-dots?utm_campaign=FY24_CC_ALL_GL_CTD&utm_source=Kepios_articles&utm_medium=Web.
3. Шпак Н. О. Цифровий та Інтернет-маркетинг: співвідношення понять / Н. О. Шпак, І. В. Грабович, В. В. Срока // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». – 2022. – № 1(9). – С. 143-156.
4. 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.
5. Карпій О. П. Діджитал-маркетинг як ефективний засіб просування бренду / О. П. Карпій, О. Р. Капраль // Економіка та суспільство. – 2024. – № 59. – С. 14-19.
6. 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>.
7. Рябов І. Б. Особливості та сучасні тенденції застосування системи digital-маркетингу на підприємстві / І. Б. Рябов, І. М. Шевкопляс // Ефективна економіка. – 2020. – № 12. – С. 92-99.
8. Романенко Л. Цифровий маркетинг: сутність та тенденції розвитку [Електронний ресурс] // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2019. – № 23. – С. 80-84. Режим доступу: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjK-62O8vv-AhVxoosKHa8fAeMQFnoECAsQAQ&url=https%3A%2F%2Ffnzlubp.org.ua%2Findex.php%2Fjournal%2Farticle%2Fdownload%2F201%2F190%2F&usg=AOvVaw2kcev4UNttgy8MsnYoDFmo>.
9. Digital-маркетинг в умовах війни: тренди та головні виклики // UAmaster. – 11.07.2023.
10. Examining artificial intelligence (AI) technologies in marketing via a global lens: Current trends and future research opportunities / P.K. Kopalle, M. Gangwar, A. Kaplan, D. Ramachandran, W. Reinartz, A. Rindfleisch // International Journal of Research in Marketing. – 2022. – Vol. 39(2). – Pp. 522–540. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.11.002>.
11. Thaler R. H. Behavioral economics: Past, present, and future / R. H. Thaler. – Chicago, 2016.
12. Rust R. T. The future of marketing / R.T. Rust // International Journal of Research in Marketing. – 2020. – Vol. 37(1). – Pp. 15–26. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.08.002>.
13. Дубина М. В. Маркетингова концепція інтеграційного розвитку сучасного комерційного банку / М. В. Дубина, Я. В. Жарій // Науковий вісник ЧДІЕУ. Серія 1, Економіка: збірник наукових праць. – 2011. – № 4. – С. 256-264.

14. Дубина М. В. Маркетингові інструменти розвитку кредитних послуг / М. В. Дубина, Ю. А. Белінський, О. М. Лобко // Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд : матеріали міжнародної науково-практичної конференції : у 3 т. Том 1. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2023. – С. 65-66.

15. Дубина М. В. Розвиток ринку кредитних послуг України / М. В. Дубина, Н. М. Чийпеш // Розвиток ринку фінансових послуг в умовах становлення цифрової економіки : колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. М. В. Дубини. – Чернівці : НУ «Чернігівська політехніка», 2022. – С. 126-151.

References

1. *Apteka.ua*. (05.02.2024). Marketynhovi komunikatsii pid chas viiny: 2023 VS 2022 [Wartime Marketing Communications: 2023 VS 2022]. <https://www.apteka.ua/article/685865/>.

2. GWI. (n.d.). *Discover the consumer trends taking over 2024*. https://www.gwi.com/connecting-the-dots?utm_campaign=FY24_CC_ALL_GL_CTD&utm_source=Kepios_articles&utm_medium=Web.

3. Shpak, N. O., Hrabovych, I. V., & Sroka, V. V. (2022). Tsyfrovyi ta Internet-marketynh: spivvidnoshennia poniat' [Digital and Internet marketing: relationship of concepts]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Serii «Problemy ekonomiky ta upravlinnia» - Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series "Problems of Economics and Management", 1(9), 143-156.*

4. Kapinus, L. V., Shylyna, 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.

5. Karpil, O. P., & Kapral, O. R. (2024). Didzhytal-marketynh yak efektyvnyi zasib prosuvannia brendu [Digital marketing as an effective means of brand promotion]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society, 59*, 14-19.

6. Popelo, O. V., & Lysohor, I. C. (2023). Mekhanizm zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia marketynhovo-lohistychnoiu diialnistiu pidpriemstv v epokhu tsyfrovizatsii [The mechanism of 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>.

7. Riabov, I. B., & Shevkoplias, I. M. (2020). Osoblyvosti ta suchasni tendentsii zastosuvannia systemy digital-marketynhu na pidpriemstvi [Peculiarities and modern trends of using the digital marketing system at the enterprise]. *Efektivna ekonomika - Effective economy, 12*, 92-99.

8. Romanenko, L. (2019). Tsyfrovyi marketynh: sutnist ta tendentsii rozvytku [Digital marketing: essence and development trends]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava – Scientific notes of the Lviv University of Business and Law, (23)*, 80-84. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjK-62O8vv-AhVxoosKHa8fAeMQFnoECAs-QAQ&url=https%3A%2F%2Fnzclubp.org.ua%2Findex.php%2Fjournal%2Farticle%2Fdownload%2F201%2F190%2F&usg=AOvVaw2kcev4UNttgy8MsnYoDFmo>.

9. *UAMaster*. (11.07.2023). Digital-marketynh v umovakh viiny: trendy ta holovni vyklyky [Digital marketing in war conditions: trends and main challenges]. <https://blog.uamaster.com/digital-marketyng-v-umovahvijny-trendy-ta-golovni-vyklyky>.

10. Kopalle, P.K., Gangwar, M., Kaplan, A., Ramachandran, D., Reinartz, W., & Rindfleisch, A. (2022). Examining artificial intelligence (AI) technologies in marketing via a global lens: Current trends and future research opportunities. *International Journal of Research in Marketing, 39*(2), 522–540. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.11.002>.

11. Thaler, R. H. (2016). *Behavioral economics: Past, present, and future*. Chicago.

12. Rust, R.T. (2020). The future of marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 37(1), 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.08.002>.

13. Dubyna, M. V., & Zharii, Ya. V. (2011). Marketynhova kontseptsiiia intehratsiinoho rozvytku suchasnoho komertsiiinoho banku [Marketing concept of integration development of a modern commercial bank]. *Naukovyi visnyk ChDIEU. Serii 1, Ekonomika: zbirnyk naukovykh prats – Scientific Bulletin of ChDIEU. Series 1, Economics: collection of scientific works*, (4), 256-264.

14. Dubyna, M. V., Belinskyi, Yu. A., & Lobko, O. M. (2023). Marketynhovi instrumenty roz-vytku kredytnykh posluh [Marketing tools for the development of credit services]. *Ekonomiko-pravovi ta upravlynsko-tekhnologichni vymiry sohodennia: molodizhnyi pohliad : materialy mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii – Economic, legal and managerial and technological dimensions of today: a youth perspective: materials of the international scientific and practical conference* (Vol. 1, pp. 65-66). Universytet mytnoi spravy ta finansiv.

15. Dubyna, M.V., & Chyipesh, N.M. (2022). Rozvytok rynku kredytnykh posluh Ukrainy [Development of the credit services market of Ukraine]. In M. V. Dubynf (Ed.), *Rozvytok rynku finansovykh posluh v umovakh stanovlennia tsyfrovoy ekonomiky – Development of the financial services market in the context of the emergence of the digital economy*. Chernihivska politehnika».

Отримано 23.04.2025

UDC 339.138:004]:[336.7:338.46

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/0009-0001-1645-9444>

DIGITAL MARKETING TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE FINANCIAL SERVICES PROVISION

The article considers the main theoretical aspects of the introduction of digital technologies into the process of managing banking institutions in order to effectively provide financial services and ensure the competitiveness of the bank. The importance of digitalization as a tool for transforming the business processes of a financial institution has been substantiated. The essence of the concept of "digital transformation of financial institutions" has been clarified. The main patterns inherent in the use of digital marketing technologies in the process of providing financial services have been determined and the requirements for the information processing process when using digital technologies have been substantiated. The modern digital environment of the functioning of banking structures, the transformation of economic conditions that contribute to the development of competition in the banking sector, form the basis for banking institutions to search for new sources for intensification of development through the use of new banking products and new sales channels. Marketing and the provision of digital banking services are an effective tool in this. A system of requirements for the formation of a comprehensive strategy for the development of banking digital marketing has been proposed. The main directions of

strategic management of the process of providing banking services in the context of modern challenges have been substantiated, such as: active use of modern tools and capabilities of digital marketing (mobile applications, QR codes, digital online credits and loans, etc.), transformation of the bank's business process system based on the use of search engines, social networks, direct marketing, development of measures to increase the bank's competitiveness through the effective use of digital marketing in social networks, introduction of SMM technologies into the bank's marketing activities, growth of the company's value through unique marketing offers on the Internet. The priority of using artificial intelligence technologies in managing the process of providing financial services has been determined. The system of external and internal risks of implementing digital marketing technologies in the process of providing financial services has been considered.

Keywords: marketing; financial services market; financial institution; digital economy; digitalization; digital marketing.

Fig.: 3. References: 15.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-432-443](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-432-443)

УДК 368.021

JEL Classification: G22

Олександр Леонідович Подоляк

здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: al.newad@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9737-049X>

ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Стаття присвячена дослідженню теоретико-практичних аспектів еволюції розвитку страхового ринку України в умовах цифрової економіки. Проаналізовано існуючі в науковій літературі підходи до систематизації етапів цифровізації страхового ринку, зазначено на необхідність проведення подальших досліджень у цьому напрямку, враховуючи постійні тенденції до змін, пов'язаних з цифровізацією економіки й суспільства. На основі аналізу показників діяльності страхових компаній за період 2021-2024 років виявлено тенденцію до зменшення їх кількості та зростання обсягів укладання електронних страхових полісів «Зелена карта» та обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (ОСЦПВ). Проведена структуризація процесів цифрової трансформації страхового ринку України дала можливість виявити критичні точки зростання, адаптаційні виклики для страхових компаній та формування передумов для інтеграції Ініуртех-рішень. Дослідження еволюції страхового ринку в умовах цифрової економіки дало змогу виокремити ключові етапи його розвитку, такі як: розвиток онлайн-страхування; створення страховими компаніями мобільних додатків та вебсервісів; впровадження і розвиток Ініуртех та Інтернету речей у страхуванні; диджитал-революція у страхуванні; цифрова трансформація екосистеми страхування. На основі систематизації етапів цифровізації страхового ринку можливо чітко простежити ключові тенденції його цифрової трансформації та визначити напрями подальшого розвитку.

Ключові слова: страховий ринок; цифрова економіка; етапи розвитку; цифрові технології; штучний інтелект; ефективність; конкурентоспроможність

Рис.: 1. Табл.: 3. Бібл.: 13.

Постановка проблеми. Розвиток цифрової економіки зумовлює появу глобальних проблем, основними серед яких у сучасних умовах є зміна економічної і політичної ситуації, клімату, зростання кіберзагроз, фінансові й воєнні ризики тощо. Для зменшення зазначених проблем і ризиків та досягнення фінансової стабільності й безпеки необхідно забезпечити відповідність рівня цифровізації страхового ринку тенденціям розвитку цифрової економіки та потребам споживачів страхових продуктів і послуг.

Останнім часом процеси цифровізації на страховому ринку України набувають активного розвитку. Попри це, на нашу думку, за рівнем впровадження цифрових технологій страхові компанії дещо відстають від банківських установ. Розвиток співпраці страхових компаній з банками потребує усунення цієї прогалини в їхній діяльності. Також посилюється і конкуренція між суб'єктами міжнародного й вітчизняного страхового ринку, що обмежує можливості з формування якісного і надійного страхового портфеля на основі включення до його складу страхування пріоритетних в сучасних умовах ризиків.

Прискорення проникнення цифрових технологій на страховий ринок відкриває нові можливості підвищення ефективності діяльності всіх учасників зазначеного ринку. Цифрова трансформація ринку страхування зумовлює необхідність використання страховими компаніями сучасних технологій для оптимізації процесів, покращення якості наявних та пропонування нових видів страхових продуктів, адаптованих до потреб цифрової економіки.

Для розуміння проблем, ризиків і перспектив використання цифрових технологій страховими компаніями необхідно передусім дослідити еволюцію розвитку цифровізації страхового ринку України, що і зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Переважна більшість наукових праць присвячена розгляду тенденцій розвитку, видів, переваг та ризиків впровадження цифрових технологій на страховому ринку України.

Етапи розвитку страхового ринку України, особливо в умовах цифрової економіки стали предметом дослідження більш обмеженої кількості наукових праць.

О. Руда [1] зазначає, що розвиток страхового ринку України включає основні чотири етапи. Перший з 1991 по 1993 рр. – етап екстенсивного розвитку страхового ринку без врегулювання його діяльності на законодавчому рівні. Другий 1993-1996 рр. характеризується прийняттям перших нормативно-правових актів у сфері регулювання і нагляду за страховою діяльністю, зростанням кількості страхових компаній. Третій етап з 1996 р. до 2001 р. – характеризується законодавчим врегулюванням діяльності учасників страхового ринку, поділом видів страхування на обов'язкове і добровільне, встановленням вимог до розміру статутного фонду страхових компаній, поділом на страхові компанії зі страхування ризиків та життя тощо. Останній четвертий етап розпочався з 2001 р. і триває по цей час. Основними його характеристиками є внесення змін до Закону України «Про страхування», що сприяло подальшому розвитку страхового ринку. При цьому авторка більшу увагу концентрує на організаційно-управлінських та фінансових аспектах розвитку страхового ринку не акцентуючи увагу на процесах його діяльності в умовах цифрової економіки.

Досліджуючи еволюцію диджиталізації ринку страхових послуг Ю. М. Клапків [2] виокремлює п'ять основних етапів, які об'єднує у три групи:

– перша група під назвою «внутрішня диджиталізація» охоплює три періоди, а саме до 1960-х років – існування єдиного каналу дистрибуції, відсутність інтеграційних систем; 1960-1980 рр. – функціонування подвійних каналів дистрибуції страхових продуктів, розвиток часткової внутрішньої інтеграції систем; 1980-2010 рр. – використання декількох каналів продажу, інтеграція внутрішніх систем;

– друга – «Орієнтована на провайдера диджиталізація» тривала з 2010 до 2020 року і передбачала інтеграцію зовнішніх постачальників нефінансових послуг в умовах розвитку аутсорсингу бізнес-процесів;

– третя група – «Орієнтована на споживача диджиталізація» розпочалася з 2020 року і передбачає широке використання Іншуртеху, зміну дизайну страхових продуктів, широке впровадження страховими компаніями клієнтоорієнтованих підходів.

О. В. Сосновська в розвитку страхових технологій виділяє п'ять етапів:

– «паперовий» – страхові компанії використовували паперовий документообіг;

– «перші цифрові технології» – впровадження страховими компаніями цифрових технологій, автоматизація їхньої діяльності;

– «базисна цифровізація» – створення страховими компаніями вебсайтів, використання цифрового маркетингу;

– «активна цифровізація» – розвиток телематики в страхуванні, інтегрованих партнерських мереж;

– «прогресивна цифровізація» – цифрова трансформація діяльності страхових компаній, розширення спектра використання цифрових страхових продуктів та цифрових технологій [3].

При цьому авторка не наводить конкретних періодів реалізації цих етапів у роках.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Відсутність у науковій літературі єдиних підходів до дослідження еволюції розвитку страхового ринку в умовах цифрової економіки зумовлює необхідність систематизації основних етапів його цифрової трансформації та їх теоретико-практичного обґрунтування.

Мета статті полягає в дослідженні еволюції розвитку страхового ринку України в умовах цифрової економіки, систематизації основних етапів його цифрової трансформації і обґрунтуванні перспектив подальшого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Цифрова економіка потребує впровадження нових підходів та нових рішень, що стануть запорукою динамічного впровадження цифрових технологій учасниками страхового ринку. В умовах цифрової економіки цифровізація страхового ринку є необхідною складовою підвищення його конкурентоспроможності, прогнозування і планування подальшого розвитку, особливо в умовах невизначеності й ризиків, спричинених війною. Зростання конкуренції на страховому ринку призводить до суттєвого зменшення кількості страхових компаній, які не використовують резерви підвищення ефективності своєї діяльності й не впроваджують сучасні цифрові технології.

У табл. 1 наведено статистичні дані про зміни за останні роки кількості страхових компаній як основних учасників страхового ринку України.

Таблиця 1

Кількість страхових компаній в Україні, од.

Показники	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
Усього страхових компаній, з них	210	155	128	102	65
Страхові компанії non-life	190	142	116	90	55
Страхові компанії life	20	13	12	12	10

Джерело: складено автором на основі [4; 5; 6].

Як видно з наведених у табл. 1 даних за період, що аналізується, суттєво зменшилася кількість страхових компаній, зазначені тенденції спостерігаються і у 2025 році. На початок травня поточного року здійснювали діяльність 63 страхові компанії, з них 53 зі страхування майна, відповідальності тощо та 10 зі страхування життя. Серед основних причин виходу страхових компаній з ринку можна назвати суттєві зміни в законодавчій базі, які стосуються зростання вимог регуляторів, особливо щодо досягнення обов'язкових фінансових нормативів, таких як забезпеченість активами, мінімальний розмір статутного капіталу, платоспроможність, достатність капіталу та ін.

Одним з основних показників, що характеризує роль страхового ринку в розвитку економіки держави, є рівень проникнення страхування, який являє собою співвідношення валових страхових премій до ВВП держави (табл. 2).

Таблиця 2

Показник проникнення страхування

Показники	Рік			
	2021	2022	2023	2024
Рівень проникнення страхування, % до ВВП	0,91	0,76	0,72	0,69
Оптимальний рівень проникнення страхування, % до ВВП	8-12	8-12	8-12	8-12

Джерело: складено автором на основі [5; 6].

Консолідація страхового ринку передбачає підвищення якості продуктів і послуг для клієнтів, що в умовах цифрової економіки неможливо досягти без впровадження страховими компаніями сучасних цифрових технологій, трансформації існуючих бізнес-моделей та створення інтегрованих партнерських мереж із посередниками, розширення мережі агентських офісів.

В умовах сьогодення найбільш поширеними цифровими технологіями на страховому ринку України є такі, як Інтернет речей, блокчейн, технологія великих даних (BigData), регуляторні (RegTech) технології, штучний інтелект, хмарні технології тощо [7]. Впровадження зазначених цифрових технологій відбувалося поступово і в різні періоди та сприяло переходу від масових страхових продуктів до впровадження персональних підходів надання страхових послуг та електронних страхових полісів відповідно до потреб споживачів.

За підсумками 2024 року серед каналів продажу страхових послуг найбільшу питому вагу займають агентські мережі, менша частка в розрізі різних видів страхування приходить на прямі продажі, а також продажі через банки та брокерів. Традиційно основними каналами онлайн-продажу страхових продуктів залишаються «Зелена карта» та обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (ОСЦПВ), на частку яких приходилося 16 і 11 % відповідно. У табл. 3 наведено динаміку зміни продажу ОСЦПВ, у тому числі завдяки використанню електронних договорів страхування.

Таблиця 3

Основні показники договорів обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів за внутрішніми договорами

Показники	Рік			
	2021	2022	2023	2024
Кількість укладених договорів, од.	9 022 245	7 182 329	7 668 851	8 098 774
у т. ч. електронних договорів страхування, од.	4 543 729	4 438 409	5 294 637	6 221 525
Сума нарахованих страхових платежів, млн грн	6136,6	7007,7	8750,4	11 028,7
у т. ч. за електронними договорами страхування, млн грн	2584,1	4795,7	6597,1	9070,3

Джерело: складено автором на основі [8].

Як видно з даних табл. 3 за період, що аналізується, спостерігається тенденція до зростання частки договорів ОСЦПВ, укладених у цифровому форматі. У 2021 році частка зазначених електронних договорів становила 50,3 %, наприкінці 2024 р. – 76,8 %.

Еволюцію розвитку страхового ринку в Україні в умовах цифрової економіки можна поділити на декілька етапів, наведених на рис. 1.

Проведемо дослідження особливостей розвитку кожного із зазначених на рис. 1 етапів розвитку цифровізації страхового ринку України. Перші зрушення в напрямку використання інноваційних технологій на страховому ринку під впливом розвитку цифровізації економіки розпочалися у 2010 році. Незважаючи на прийняття у 2003 році Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг», у 2005 році Концепції розвитку страхового ринку України до 2010 року, у якій було зазначено на необхідність впровадження нових інформаційних технологій у систему управління страховою діяльністю та звітності учасників страхового ринку в електронній формі, тільки з 2010 року моделі функціонування страхових компаній починають набувати ознак цифровізації. Наприкінці 2010 року в Україні почало розвиватися онлайн-страхування. У період 2010-2011 рр. з'являються перші онлайн-сервіси, за допомогою яких відбувалося порівняння страхо-

вих продуктів. Завдяки використанню нових каналів продажу та диверсифікації банківських і страхових продуктів це зумовило розвиток банкострахування та розширення співпраці між банками та страховими компаніями. Наприклад, у 2011 році ПриватБанк запустив сервіс «Приват24» і розпочав надання пропозицій онлайн-страхування своїм клієнтам.

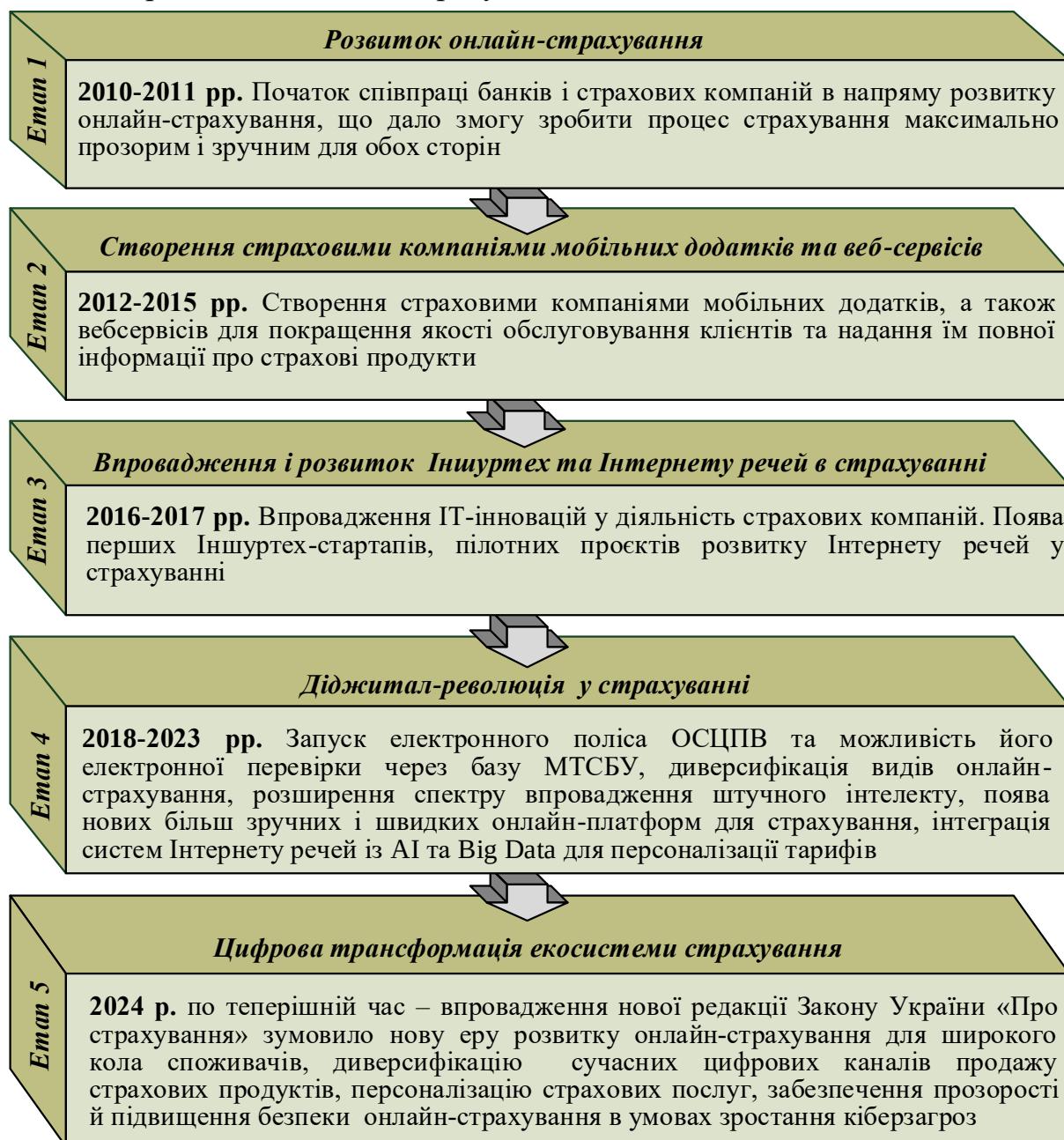


Рис. 1. Етапи цифрової трансформації страхового ринку України
Джерело: розроблено автором.

Період 2012-2015 рр. характеризувався створенням страховими компаніями власних вебсайтів для оформлення страхових полісів, використання мобільних додатків, а також вебсервісів для покращення якості обслугову-

вання клієнтів та надання їм повної інформації про страхові продукти. Протягом зазначеного періоду відбулося активне використання банківських і агентських мереж, пропозиція послуг онлайн-страхування через фінтех-платформи. На заваді розвитку онлайн-продажів страхових продуктів ставали проблеми, пов'язані з відсутністю відповідної законодавчої бази, низьким рівнем довіри споживачів до зазначеного виду страхування з причини недостатнього рівня цифрової грамотності.

Кардинальні зміни на страховому ринку почали відбуватися у 2016 - 2017 рр. під впливом розвитку Іншуртех, що обумовило спрощення бізнес-процесів страхових компаній завдяки впровадженню ІТ-інновацій. У цей період з'являються перші агрегатори страхових послуг та цифрові брокери, відбувається інтеграція страхових сервісів із банками, мобільними операторами, мережами автозаправних станцій для захисту майнових та особистих інтересів клієнтів, офіційна підготовка до впровадження електронних полісів ОСЦПВ. Також реалізуються пілотні проєкти щодо розвитку застосунків Інтернету речей у сегменті автострахування.

З 2018 року в Україні відповідно до розпорядження Національної комісії регулювання ринків фінансових послуг запрацювала система «Електронний поліс». Це дало поштовх для подальшої співпраці банків і страхових компаній в напрямку оформлення цифрових полісів автоцивільної відповідальності (ОСЦПВ). У 2019 році починається розвиток страхової телематики в автострахуванні та медицині, відбувається широке впровадження чатботів у страхуванні, диверсифікація використання застосунків Інтернету речей у різних сегментах страхування, таких як страхування автомобілів, майна, життя та здоров'я.

Початок коронакризи, спричиненою COVID19, у 2020 році зумовив пришвидшення переходу страхових компаній в онлайн-режим, розширення спектра використання цифрових страхових технологій і продуктів, зокрема на базі технологій штучного інтелекту. Починаючи з 2021 року за ініціативою Міністерства цифрової трансформації України було впроваджено функціонал «Дія» у сфері страхових послуг. На сьогодні інтеграцію з Дією налаштували одинадцять страхових сервісів. У 2022-2023 рр. продовжився період тестування цифрових страхових полісів у застосунку «Дія». Страхові компанії почали використовувати персональні дані клієнтів для дистанційного оформлення полісів ОСЦПВ. Онлайн-агрегатори, через які відбувався продаж страхових продуктів, почали інтегруватися з API «Дії», що спростило процес верифікації та отримання копій цифрових документів та обмін інформацією між різними системами [9].

З вересня 2022 року запрацювала електронна система «Зелена карта», що дало змогу страховим компаніям укладати договори міжнародного автомобільного страхування в електронному вигляді. Повномасштабне вторг-

нення країни-агресора в Україну спричинило необхідність розвитку страхування воєнних ризиків для захисту бізнесу і громадян, об'єктом страхування по якому виступає життя і здоров'я військових та цивільних осіб, комерційне і некомерційне майно. У вересні 2023 року страхова компанія ARX однією з перших в Україні почала надання страхового продукту КАСКО «Залізний купол», зокрема, і в електронній формі. Новий вид страхування передбачає захист авто від воєнних ризиків, а саме від пошкодження до повного знищення і покриває збитки від пошкодження автомобіля від ракет, безпілотників, боєприпасів, уламків будівель. За підсумками 2024 р. страховий продукт КАСКО «Залізний купол» надавали 25 страхових компаній. Нині більшість вітчизняних страхових компаній надають зазначений вид страхового продукту тільки разом з іншими видами страхування [10].

Прийнятий 21 вересня 2024 року Закон України «Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів», який набрав чинності з 1 січня 2025 року, передбачає підвищення якості страхових послуг до рівня країн Європейського Союзу та посилення захисту прав споживачів.

Саме поточний 2025 рік стане трансформаційним у діяльності страхового ринку України, що зумовлено зміною нормативно-правового регулювання зазначеного ринку, наближенням до європейських вимог і стандартів. Нововведення на ринку страхування будуть стосуватися запровадження повноцінного використання електронного формату страхового сертифіката «Зелена картка» у форматі PDF у всіх країнах-членах системи. На сьогодні до міжнародної системи страхування «Зелена картка» входять 48 країн, враховуючи й Україну, що дозволяє більш ніж 500 мільйонам транспортних засобів здійснювати міжнародні поїздки. При цьому, враховуючи вимоги чинного законодавства, до 2026 року страхові компанії мають повністю перейти на електронну форму укладання договорів автоцивільної відповідальності (ОСЦПВ) [8].

Враховуючи безперечні переваги використання цифрових страхових технологій і продуктів, зокрема штучного інтелекту, впродовж реалізації періоду цифрової трансформації екосистеми страхування необхідно враховувати нові геополітичні і внутрішні ризики й загрози та їхній вплив на стан страхового ринку в Україні. Особливу актуальність на цьому етапі розвитку страхового ринку набувають захист персональних даних клієнтів, конфіденційність наданої інформації, відповідальне впровадження технологій штучного інтелекту, створення систем захисту від кібератак, розвиток повнофункціональної моделі кіберстрахування, розширення меж інтеграційних партнерських мереж, прискорення наближення процесів цифровізації страхового ринку України до вимог європейського законодавства [11].

На актуальність розширення сфер застосування вітчизняними страховими компаніями екосистемного підходу вказують і автори роботи [12]. Зазначаючи, що такий підхід передбачає подальшу інтеграцію страхових послуг із фінансовими та сервісними продуктами та розвиток співпраці страхових компаній з банками, закладами охорони здоров'я, організаціями з надання технічного сервісу.

Відставання тенденцій розвитку страхового ринку України в порівнянні з країнами Європейського Союзу в умовах погіршення соціально-економічного стану держави, бізнесу, рівня життя населення обмовленого війною, потребує зменшення податкового тягаря на страхові компанії, впровадження розстрочки оплати страхових внесків, введення нових видів страхування, а саме страхування вторинних військових ризиків [13].

Висновки і пропозиції. Розвиток цифрових технологій сприяє появі нових ризиків цифрової економіки, мінімізувати які можливо завдяки страхуванню. Цифровізація економіки й суспільства обумовлює зростання потреби в страховому захисті та розуміння еволюції і перспектив розвитку впровадження цифрових технологій на страховому ринку. Це обумовлює необхідність цифрової трансформації існуючого механізму функціонування страхового ринку України, його відповідності потребам споживачів страхових послуг та вимогам національного і європейського законодавства. Для розуміння причин відставання цифровізації страхового ринку України від ринків країн Європейського Союзу необхідно дослідити еволюцію його розвитку в умовах цифрової економіки, чітко виділити етапи впровадження цифрових страхових технологій та продуктів.

На сучасному етапі розвитку страховий ринок передбачає необхідність проведення цифрової трансформації екосистеми страхування для підвищення його конкурентоспроможності й ефективності діяльності в умовах невизначеності і ризиків, спричинених війною, постійної зміни факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Цифрова трансформація екосистеми страхування передбачає створення мережових структур на ринку страхування, взаємодії страхових компаній з іншими учасниками міжнародного і вітчизняного фінансового ринку, партнерами, інвесторами, готовими вкладати інвестиції в розвиток цифрових страхових технологій та продуктів і систем їхнього захисту від кібератак. Надання якісних страхових продуктів споживачам передбачає необхідність подальшого розвитку цифрових маркетингових комунікацій, цифрових каналів просування страхових продуктів та послуг, взаємодії з клієнтами для підвищення рівня довіри до страхових компаній. Розвиток онлайн-страхування, особливо воєнних ризиків, потребує посилення співпраці з міжнародними страховими компаніями в напрямку їх перестрахування, а також з міжнародними фінансовими організаціями з приводу розширення можливостей зазначеного виду страхування, що і стане предметом подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел

1. Руда О. Л. Розвиток страхового ринку в Україні [Електронний ресурс] / О. Л. Руда // Ефективна економіка. – 2020. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7634>.
2. Клапків Ю. М. Ринок страхових послуг: концептуальні засади, технічні інновації та перспективи розвитку : монографія / Ю. М. Клапків. – Тернопіль : ТНЕУ, 2020. – 568 с.
3. Сосновська О. О. Інноватизація страхового бізнесу в умовах розвитку цифрової економіки / О. О. Сосновська // Бізнес Інформ. – 2021. – № 7. – С. 62–69. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-62-69>.
4. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua>.
5. Основні тенденції страхового ринку у 2024 році [Електронний ресурс] // Ліга страхових компаній України. – Режим доступу: <https://uainsur.com/osnovni-tendentsii-strakhovoho-rynku-u-2024-rotsi>.
6. Огляд страхового ринку України за 2024 рік [Електронний ресурс] // Національна Асоціація страховиків України. – Режим доступу: <https://nasu.com.ua/oglyad-strahovogo-rynku-ukrayiny-za-2024-rik>.
7. Парубець О. Трансформація механізму функціонування та розвитку страхового ринку в умовах цифровізації економіки / О. Парубець, О. Подоляк // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 2(38). – С. 165–176. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-165-176](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-165-176).
8. Моторне (транспортне) страхове бюро України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mtsbu.ua/about/statistics>.
9. Дією можна користуватися в 11 страхових сервісах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://diia.gov.ua/news/diyeu-mozhna-koristuvatisya-v-11-strahovih-servisah>.
10. КАСКО. Рейтинг страхових компаній України за 12 місяців 2024 р. [Електронний ресурс] // Форіншурер. – Режим доступу: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/24/9/42>.
11. Ільчук В. П. Інноваційні підходи до розвитку ринку кіберстрахування в Україні [Електронний ресурс] / В. П. Ільчук, О. М. Парубець, Д. О. Сугоняко // Ефективна економіка. – 2018. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6295>.
12. Непочатенко О. О. (2024). Розвиток страхового ринку України в контексті сучасних викликів / О. О. Непочатенко, О. Т. Прокопчук, М. І. Мальований // *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. – 2024. – № 105. – С. 7-16.
13. Житар М. Тенденції розвитку страхового ринку України в умовах воєнного стану / М. Житар // Економіка та суспільство. – 2024. – № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-24>.

References

1. Ruda, O. (2020). Rozvytok strakhovoho rynku v Ukraini. [Insurance market development in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.55.
2. Klapkiv, Yu. M. (2020). *Rynok strakhovykh posluh: kontseptualni zasady, tekhnichni innovatsii ta perspektyvy rozvytku [Insurance Services Market: Conceptual Principles, Technical Innovations and Development Prospects]*. TNEU.
3. Sosnovska, O. (2021). Innovatyzatsiia strakhovoho biznesu v umovakh rozvytku tsyfrovoy ekonomiky [Innovatizing the Insurance Business in the Development of Digital Economy]. *Biznes Inform – Business Inform*, 7, 62–69. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-62-69>.
4. Ofitsiynyi sait Natsionalnoho banku Ukrainy [Official website of the National Bank of Ukraine]. <https://bank.gov.ua>.

5. Osnovni tendentsii strakhovoho rynku u 2024 rotsi. Liha strakhovykh kompanii Ukrainy [Main trends of the insurance market in 2024. League of insurance companies of Ukraine]. (205). <https://uainsur.com/osnovni-tendentsii-strakhovoho-rynku-u-2024-rotsi>.
6. Ohliad strakhovoho rynku Ukrainy za 2024 rik. Natsionalna Asotsiatsiia strakhovykh Ukrainy [Overview of the Ukrainian insurance market for 2024. National Association of Insurers of Ukraine]. <https://nasu.com.ua/oglyad-strahovogo-rynku-ukrayiny-za-2024-rik>.
7. Parubets, O., & Podoliak, O. (2024). Transformatsiia mekhanizmu funktsionuvannia ta rozvytku strakhovoho rynku v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. [The transformation of the functioning and development mechanism of the insurance market in the context of the digitalization of the economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, (2(38)), 165–176. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-165-176](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-165-176).
8. Motorne (transportne) strakhove biuro Ukrainy [Motor (transport) insurance bureau of Ukraine]. (n.d.). <https://mtsbu.ua/about/statistics>.
9. Diieiu mozha korystuvatsia v 11 strakhovykh servisakh [The “Diiya” can be used in 11 insurance services]. (2024). <https://diia.gov.ua/news/diyeyu-mozhna-koristuvatsiya-v-11-strahovih-servisakh>.
10. KASKO. (n.d.). Reitynh strakhovykh kompanii Ukrainy za 12 misiatsiv 2024 h. Forinsurer [Rating of insurance companies of Ukraine for 12 months of 2024. Forinsurer]. <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/24/9/42>.
11. Ilchuk, V.P., Parubets, O.M. & Sugonyako, D.O. (2018). Innovatsiini pidkhody do rozvytku rynku kiberstrakhuvannia v Ukraini. [Innovative approaches to the development of cyber-insurance market in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 5. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6295>.
12. Nepochatenko, O. O., Prokopchuk, O. T., & Malyovanyi, M. I. (2024). Rozvytok strakhovoho rynku Ukrainy v konteksti suchasnykh vyklykiv. [Development of the Insurance Market of Ukraine in the Context of Modern Challenges]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu – Collection of scientific papers of Uman National University*, 105, 7-16. <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-105-2-7-16>.
13. Zhytar, M. (2024). Tendentsii rozvytku strakhovoho rynku Ukrainy v umovakh voien-noho stanu [Development trends of the insurance market of Ukraine under the conditions of marital state]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-24>.

Отримано 08.06.2025

UDC 368.021

Oleksandr Podoliak

PhD candidate

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: al.newad@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-9737-049X>

EVOLUTION OF THE INSURANCE MARKET DEVELOPMENT IN UKRAINE IN THE DIGITAL ECONOMY

The article is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the insurance market evolution in Ukraine under the conditions of the digital economy. It is substantiated that in recent years, digitalization the Ukrainian insurance market have shown dynamic development; however, in terms of implementation of digital technologies, insurance companies still lag behind banking institutions. The

existing approaches in academic literature to classification of digitalization stages of the insurance market are analyzed, and the need for further research in this area is emphasized, taking into account ongoing transformations driven by the digitalization of the economy and society.

Based on the analysis of performance indicators of insurance companies during the period 2021–2024, the trend has been identified toward reduction in the number of market participants alongside the increase in the volume of electronic insurance policy, particularly for the “Green Card” and the compulsory motor third-party liability insurance (MTPL). Structuring of digital transformation processes within the Ukraine’s insurance market made it possible to identify critical growth points, adaptation challenges for insurers, and preconditions for integration of innovative InsurTech solutions.

It is noted that development of digital technologies is accompanied by emergence of new risks inherent to the digital economy, which can be mitigated through insurance mechanisms. This determines necessity of transforming the existing operational model of the Ukrainian insurance market in line with needs of insurance service consumers and requirements of both national and European legislation.

As a result of the study on evolution of the insurance market under digital economic conditions, key stages of its development were identified, namely: expansion of online insurance services; creation of mobile applications and web platforms by insurance companies; implementation and growth of InsurTech and the Internet of Things in insurance; digitalization of business processes; and overall digital transformation of the insurance ecosystem. Systematization of these stages allows for identification of key trends in digital transformation of the insurance market and definition of priority directions for its further development.

Key words: insurance market; digital economy; stages of development; digital technologies; artificial intelligence; efficiency; competitiveness.

Fig.: 1. Table: 3. References: 13.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-444-457](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-444-457)

УДК 330.341.1:336.71(477)

JEL Classification: G21; O31; L26; O16; H81

Артур Володимирович Ременяк

аспірант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту

Львівський національний університет імені Івана Франка (Львів, Україна)

E-mail: remenyakav@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0291-2217>

ResearcherID: [NFT-1617-2025](https://orcid.org/0000-0003-0291-2217)

Ярослава Леонідівна Бірюкова

магістрант кафедри фінансів грошового обігу і кредиту

Львівський національний університет імені Івана Франка (Львів, Україна)

E-mail: biroslava1308@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3105-5960>

ResearcherID: [NFS-6589-2025](https://orcid.org/0009-0003-3105-5960)

РОЛЬ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ У ФОРМУВАННІ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Стаття присвячена оцінці сучасного стану інноваційної активності бізнесу в Україні та дослідженню ролі банківського сектору у формуванні фінансового потенціалу його інноваційного розвитку. Запропоновано тлумачення фінансового потенціалу підприємства. Проведено аналіз окремих аспектів інноваційної діяльності бізнесу в Україні. Акцентовано увагу на ролі банківського сектору як одного з основних джерел фінансування інновацій. Продіагностовано підходи держави до стимулювання кредитування суб'єктів господарювання, зокрема в реаліях війни. Аргументовано значущість доступного та швидкого кредитування для стартапів, які мають специфічний запит на кредитні ресурси, роль яких буде важлива в умовах стимулювання післявоєнного відновлення країни на інноваційних засадах.

Ключові слова: фінансовий потенціал; інноваційний розвиток; банківський сектор; кредитування; інновації; стартапи.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 14.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації економіки та технологічної трансформації ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств є їхня здатність до інноваційного розвитку. Формування фінансового потенціалу, спроможного забезпечити стабільне фінансування інноваційних процесів, є одним з головних викликів для українських підприємств. Обмеженість власних фінансових ресурсів, нестабільність економічного середовища та високі ризики інноваційної діяльності зумовлюють необхідність залучення коштів із зовнішніх джерел фінансування, серед яких особливу роль відіграє банківський сектор.

В Україні рівень участі банків у фінансуванні інноваційної діяльності залишається недостатнім. Це зумовлено низкою системних проблем, серед яких високий рівень ризику інноваційних проєктів, відсутність ефективних механізмів їх оцінки, обмеженість довгострокових ресурсів у банків та інші. Отже, дослідження ролі банківського сектору у формуванні фінансового потенціалу інноваційного розвитку підприємств набуває особливої актуальності, оскільки

пов'язане як з необхідністю вирішення практичних завдань фінансування, так і з розвитком підходів до формування ефективної банківської інфраструктури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремим аспектам проблематики формування фінансового потенціалу інноваційної діяльності підприємств присвячені праці низки вчених, з-поміж яких: О. Адаменко, М. Андрієнко, О. Ареф'єва, Н. Блащук-Дев'яткіна, В. Васюренко, Т. Дідик, О. Калашник, Н. Коваленко, В. Ковальчук, М. Клек, А. Корнилюк, Р. Корнилюк, Н. Левченко, О. Нагорнюк, О. Олексюк, Я. Пилип'юк, І. Рєпіна, О. Федонін, Д. Фольтович та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Втім зростаюча актуальність окреслення пріоритетів відновлення національної економіки після війни зумовлює потребу у продовженні наукових пошуків у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз сучасного стану інноваційної активності бізнесу в Україні та ролі банківського сектору у формуванні фінансового потенціалу інноваційного розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу. Загалом формування фінансового потенціалу безпосередньо пов'язане з ефективним використанням банківських інструментів, таких як кредитування, інвестиційні програми, грантове фінансування та інші форми підтримки бізнесу. Банки сприяють розвитку інновацій, забезпечуючи доступ до капіталу та створюючи умови для стабільного функціонування підприємств. З огляду на це, важливо розглянути поняття фінансового потенціалу, інноваційного розвитку та в загальному контексті фінансового потенціалу інноваційного розвитку підприємств як комплексного поняття.

Так, К. Ільїна трактує фінансовий потенціал підприємства як сукупність можливостей підприємства, які визначаються наявністю і організацією використання фінансових ресурсів та організаційних механізмів, спрямованих на забезпечення його економічного розвитку [10, с. 115]. Згідно з підходом О. Нагорнюк, фінансовий потенціал підприємства – комплексна характеристика системи управління його фінансовою діяльністю, яка виражається у можливостях формування необхідного обсягу фінансових ресурсів із різних джерел, ефективного їх розподілу та використання з метою забезпечення тактичних і стратегічних задач фінансування майбутнього розвитку підприємства з урахуванням фактору ризику [11]. У свою чергу, О. Федонін, І. Рєпіна, О. Олексюк розглядають фінансовий потенціал як обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, якими воно може розпоряджатися для здійснення поточних та перспективних витрат [12]. Таким чином, узагальнюючи наведені підходи, можна стверджувати, що фінансовий потенціал підприємства – це сукупність фінансових ресурсів та організаційних механізмів, які підприємство використовує для досягнення максимального фінансового результату та забезпечення розвитку в довгостроковій перспективі.

Водночас що стосується поняття інноваційного розвитку, то О. Адаменко зазначає, що він супроводжується розширенням меж інноваційної діяльності підприємства та впровадженням нововведень у всі сфери його діяльності [5, с. 8-9]. Дослідник І. Плікус акцентує увагу не тільки на імплементації інноваційних проєктів підприємства, але і його здатності забезпечити розвиток системи факторів та умов, необхідних для ефективної реалізації інноваційного потенціалу. На думку К. Поляковської, інноваційний розвиток можливий лише за умови наявності відповідного рівня інноваційного потенціалу, який має бути спрямований на постійний пошук найефективніших способів його використання [5, с. 8-9]. Водночас М. Рогоза та К. Вергал розглядають інноваційний розвиток підприємства як «здатність динамічно розвиватися на власній основі завдяки систематичному формуванню комплексу дій, спрямованих на розробку, впровадження та подальшу модифікацію нововведень» [5, с. 8-9]. У останньому підході достатньо широка сутнісна візія досліджуваного поняття, що корелює з усіма аспектами, яких може стосуватись інноваційність. Остання може полягати не лише в нових продуктах і технологіях, але й у підходах у маркетингу та організації роботи.

У свою чергу, фінансове забезпечення інноваційного розвитку підприємств можна розглядати як цілісний процес, що охоплює власне фінансове забезпечення, можливості нагромадження і відтворення фінансових ресурсів, а також його регулятивний потенціал. Цілісна науково-прикладна візія фінансового потенціалу інноваційного розвитку формується на основі різноаспектних поглядів: з одного боку, він розглядається як достатньо абстрактне поняття, адже потенціал формується в результаті акумуляції як наявних, так і «прихованих» фінансових ресурсів (кількісно), а з іншого – як основа інноваційного розвитку, характеристика якого відображається через наявні ресурси та їхні резерви, що можуть бути використані за певних умов (якісна характеристика з позицій не тільки наявності, але й здатності використати).

Таким чином, узагальнено зміст поняття фінансового потенціалу інноваційного розвитку полягає в сукупності фінансових можливостей підприємства для такого розвитку, а також здатності їх ефективно використовувати. Визначено, що кількісні і якісні зміни таких можливостей досягаються завдяки раціональному використанню фінансових ресурсів на потреби інноваційної діяльності. Оскільки реальні резерви на кожному етапі мають обмеження, то актуалізуються питання адекватної організації інноваційної діяльності та загалом фінансової роботи на підприємстві [13].

Потрібно зазначити, що на інноваційний розвиток підприємства впливають багато чинників, що сприяють або перешкоджають впровадженню інновацій. Їх можна поділити на дві групи: зовнішнього та внутрішнього впливу. До зовнішніх відносять: політичну ситуацію в країні, рівень економічного зростання, наявність зовнішніх джерел фінансування, національну та міжнародну законодавчу базу, податкову політику, науково-технічний прогрес в країні, екологічну

ситуацію та рівень інтеграції у глобальний простір. Внутрішні чинники здійснюють вплив на інноваційний розвиток у межах підприємства: цілі суб'єкта господарювання, що спрямовані на реалізацію стратегічних пріоритетів, інноваційний потенціал підприємства, рівень кваліфікації та готовність до інновацій фахівців відповідних функціональних підрозділів [4].

Разом з тим, ефективність діяльності суб'єктів господарювання значною мірою залежить від наявності та процесів ефективного управління інтелектуальним потенціалом. Йдеться про те, що інноваційний розвиток бізнесу передусім пов'язаний із якістю працівників і їхньою компетентністю, а з іншого боку, зі здатністю впроваджувати інновації, генерувати певні нові підходи до управління, маркетингу тощо [1, с 159].

Організація ефективної роботи та формування конкурентоспроможності зумовлює важливість ефективного механізму формування фінансового потенціалу підприємств, який зможе забезпечити доступ до фінансових ресурсів, їх диверсифікацію. Основним джерелом фінансування для підприємств залишатимуться їхні власні кошти. Однак розвиток фінансового потенціалу суб'єктів господарювання можливий лише за умови раціонального поєднання різних джерел, зокрема власного й позиченого капіталу, вибір яких залежить від особливостей ділової одиниці, рівня інвестиційної привабливості та кон'юнктури ринку. У сучасних реаліях доступ суб'єктів господарювання до банківських кредитів обмежений, що пов'язано з низкою стримуючих факторів, серед яких військові дії.

З огляду на зазначене, першочергово проведемо аналіз окремих аспектів інноваційної діяльності в Україні за останні роки, з метою виявлення її динаміки, а також визначення позицій держави в міжнародних рейтингах інноваційної спроможності, що матиме вагоме значення згодом у період післявоєнного відновлення та буде індикатором для іноземних інвесторів.

Одним з найбільш поширених індексів, що відображає потенціал інноваційної діяльності та її основні результати вважають Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index (GII)), який включає дві групи показників: інноваційні ресурси (ресурси та умови, необхідні для здійснення інновацій) та інноваційні результати (фактичні досягнення в інноваційній діяльності). Цей індекс відображає співвідношення між витратами й ефективністю, що дозволяє оцінити успішність зусиль у розвитку інновацій у конкретній країні. Так у 2024 році Україна втратила 5 позицій у Глобальному індексі інновацій, посівши 60-те місце серед 132 країн [2]. Динаміку цих показників за останні роки наведено в табл. 1.

З табл. 1 видно, що Україна у 2024 році показала кращі результати за показником інноваційних результатів порівняно із показником інноваційних ресурсів: 78-ме – за ресурсами і 54-те – за інноваційними результатами.

Таблиця 1

Рейтинг України за глобальним індексом інновацій упродовж 2021–2024 рр.

Рік	Параметри ГІІ		
	ГІІ загалом	Ресурси	Результати
2021	49	76	37
2022	57	75	48
2023	55	78	42
2024	60	78	54

Джерело: побудовано на основі [2].

Безумовно, на ці та інші міжнародні рейтингування впливає війна й ситуація у зв'язку з ризиками, зокрема тимчасовим переміщенням окремих підприємств, логістичними складнощами, втратою потужності на окупованих територіях, врешті втратою клієнтів тощо. Водночас, якщо оцінювати дані у довоєнні роки й перший рік війни, то підприємства виявляли значний інтерес до інноваційної діяльності, особливо у сферах промисловості та надання послуг (табл. 2).

Таблиця 2

Інноваційна активність підприємств в Україні у 2018–2022 рр.

Сфери економічної діяльності	Кількість підприємств, од.	
	2018–2020	2020–2022
Всього	26904	24688
Промисловість	12072	11459
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	244	430
Переробна промисловість	11115	9280
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	2096	1876
Наземний і трубопровідний транспорт, водний транспорт, авіаційний транспорт	2259	2039
Інформація та телекомунікації	1878	1526
Фінансова та страхова діяльність	185	437
Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження	1145	907
Наукові дослідження та розробки	288	228
Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку	433	323

Джерело: побудовано на основі [7].

Так, у період 2018-2022 років інноваційна активність підприємств в Україні зазнала змін у різних секторах економіки. Суттєве зростання було зафіксовано в добувній промисловості, де кількість інноваційно активних підприємств зростає з 244 до 430 одиниць, що свідчить про активізацію технологічного оновлення в цій сфері. Значне зростання спостерігалось також у фінансовій та страховій діяльності – зі 185 до 437 підприємств, що може бути наслідком цифровізації фінансового сектора та впровадження фінтех-рішень.

Водночас у більшості галузей простежувалась тенденція до скорочення кількості підприємств, що впроваджують інновації, яка лише ускладнилась

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

в роки війни. Зокрема, у переробній промисловості цей показник зменшився з 11 115 до 9 280 підприємств, що може бути пов'язано з впливом воєнних дій на виробничі ланцюги та інвестиційну спроможність компаній. Суттєве скорочення також спостерігалось у сфері інформації та телекомунікацій (з 1878 до 1 526) та в дослідженнях і розробках (з 288 до 228 підприємств). Це може свідчити про зниження державної та приватної підтримки науково-дослідної діяльності в умовах початку війни.

Втім назагал складною та неоднозначною є ситуація щодо участі держави у фінансуванні інноваційної діяльності в Україні, а отже, сприяттні формування фінансового потенціалу інноваційного розвитку вітчизняних підприємств. За різними оцінками частка державних коштів у цій сфері стрімко зменшується. Бюджетне фінансування інновацій обмежене, і часто ці кошти не використовуються для визначених пріоритетів (рис. 1).



Рис. 1. Витрати на інновації промислових підприємств за рахунок коштів бюджету у 2014-2023 рр.

Джерело: складено на основі [7].

У зв'язку з дефіцитом бюджетних ресурсів і обмеженою участю держави в інвестиціях в інновації, важливо ефективно використовувати ці кошти для фінансування лише тих сфер, які мають вирішальне значення для розвитку економіки та безпеки країни як під час війни, так і в поствоєнний період. Водночас, на наше переконання, важливо, щоб згодом держава все ж підтримувала пріоритетні сектори та інновації у них, передусім оборонний і дотичні до нього, що буде сприяти подальшій появі розробок подвійного призначення. Такі інновації можуть бути використані не тільки у військових, але й у мирних цілях, що сприятиме реалізації потенціалу інноваційного розвитку підприємств, наприклад приватних, які під час війни почали працювати в оборонному секторі. Окрема проблема – це активніше фінансування науки, зокрема фундаментальних і прикладних досліджень і розробок в уні-

верситетах і наукових установах, а потенційно в наукових парках (які є власне підприємствами). У цій частині фінансовий потенціал повинен формуватися в тім числі і за рахунок бюджетного фінансування.

Щодо вкладення банків в інноваційні проекти, то основним критерієм, який визначає доступність таких ресурсів для потенційного позичальника, є відсоткова ставка на ринку. Розвитку інноваційного кредитування має сприяти інституційна підтримка з боку держави, наприклад, через систему компенсації відсоткових ставок комерційних банків [8]. У розвинутій економіці банки є активними учасниками інноваційної діяльності в країні, забезпечують не тільки її фінансування, а і зв'язок між іншими стейкхолдерами. Однак поточна ситуація свідчить, що банківський кредит не став в Україні вагомим джерелом фінансування інновацій, про що вже зазначалось вище.

Основними стримуючими факторами в розвитку банківського кредитування інновацій з боку споживачів є висока вартість, а з боку банків – обмежена пропозиція довгострокових кредитних ресурсів. Банківський сектор України на сьогодні не є фінансово спроможним генерувати достатній обсяг кредитного забезпечення і відповідним чином обслуговувати інноваційний процес в Україні, а також не готовий брати на себе наявні ризики, особливо якщо йдеться про кредитування інноваційно орієнтованого бізнесу, наприклад на початкових етапах реалізації інновацій. До прикладу молоді підприємці та стартапи, не маючи кредитної історії вже апріорі мають в Україні обмежені можливості щодо формування власного фінансового потенціалу для подальшої реалізації інноваційних ідей саме за рахунок банківських кредитів.

Аналіз стану банківського кредитування інноваційно орієнтованого підприємництва засвідчує наявність низки структурних проблем, що ускладнюють процес його активізації та подальшого розвитку. Серед основних бар'єрів варто виокремити уповільнені темпи інноваційних трансформацій, диспропорції між розвитком фінансового та реального секторів економіки, несприятливий інвестиційний клімат, високий рівень правової, політичної та економічної нестабільності, недостатній захист прав кредиторів, а також нерозвиненість інфраструктури інноваційного ринку.

Деякі стримуючі чинники активізації банківського кредитування є безпосередньо і з боку банківської системи: недостатній рівень капіталізації; обмеженість інвестиційного кредитування короткостроковою ресурсною базою; відносно низька дохідність інвестиційних кредитів та підвищена ризикованість; складність оцінки платоспроможності позичальника та кредитних ризиків інноваційних проєктів; відсутність у більшості банків ефективних механізмів та інструментів управління ризиками; низький рівень банківського менеджменту і корпоративного управління тощо.

Безумовно, залучення позикових коштів загалом має переваги для підприємств, серед них:

- різноманітність банківських продуктів, таких як коротко- та довгострокові кредити, кредитні лінії, факторинг та лізинг, що дає змогу підприємствам адаптувати фінансові інструменти до потреб інноваційного розвитку на певному етапі (може бути важливе для стартапів у окремих галузях);

- конкуренція на ринку кредитних послуг, що стимулює фінансові установи до покращення умов обслуговування та пропозиції більш лояльних ставок;

- можливість залучення великих обсягів фінансових ресурсів, що забезпечує фінансування капіталомістких інноваційних програм.

Водночас формування фінансового потенціалу й безпосередньо фінансування підприємств в Україні за рахунок кредитів має певні негативні аспекти, зокрема:

- високий рівень відсоткових ставок у порівнянні з іншими країнами Європи;

- зниження фінансової стійкості підприємства, зумовлене зростанням кредитного навантаження, може призвести до обмеження доступу до додаткових джерел фінансування;

- суворі банківські вимоги щодо фінансової прозорості, ліквідності активів та кредитної історії значно ускладнюють процес залучення позик, особливо для малого та середнього бізнесу, що не завжди може відповідати зазначеним критеріям [14] (наприклад, стартапи, які можуть залучити лише мінімальні суми кредитів, що для реалізації інноваційних ідей зазвичай недостатньо).

Одним із напрямів розвитку банківського кредитування підприємств, у тім числі для формування фінансового потенціалу їхнього інноваційного розвитку, може стати запроваджена у 2020 році в Україні державна програма підтримки кредитування малого бізнесу «Доступні кредити 5-7-9 %». Її метою є спрощення доступу суб'єктів малого підприємництва, зокрема й новостворених, до банківського кредитування з метою реалізації інвестиційних проєктів для збільшення обсягів виробництва, експорту, імпортозаміщення, високотехнологічного виробництва, енергоефективності, інновацій. Програма передбачає короткострокове та середньострокове кредитування поточної та інвестиційної діяльності таких суб'єктів, за умови створення ними нових робочих місць, під доступні відсоткові ставки (3-9 % річних). Також можливе кредитування під заставу гарантій Фонду розвитку підприємництва (ФРП) для новостворених підприємств, або суб'єктів господарювання, які не мають власного ліквідного майна. Кредити надаються уповноваженими банками під ринкові ставки з подальшою компенсацією з Державного бюджету України частини відсотків, сплачуваних за кредит [3].

З початку 2025 року бізнес отримав 8581 пільговий кредит за програмою «Доступні кредити 5-7-9 %» на загальну суму 27,8 млрд грн (а від старту програми у лютому 2020 року – залучив понад 113 тис. кредитів на суму 393,8 млрд грн. Найчастіше кредитуються підприємства, що працюють в сільському господарстві, переробній промисловості, гуртовій та роздрібній

торгівлі. Серед регіонів лідерами за сумами кредитних договорів є Львівська, Дніпропетровська, Одеська, Київська, Харківська, Вінницька, Полтавська області, м. Київ. Станом на березень 2025 року участь у програмі беруть 46 банків, найбільшу кількість кредитів від початку дії видали «ПриватБанк» (52,2 тис.), «Ощадбанк» (17,4 тис.) та «Укргазбанк» (6,2 тис.) [6].

Упродовж 2020-2023 рр. спостерігалось постійне зростання загальних обсягів наданих кредитів, зокрема обсяги нових – щомісяця перевищували повернення раніше взятих (рис. 2).

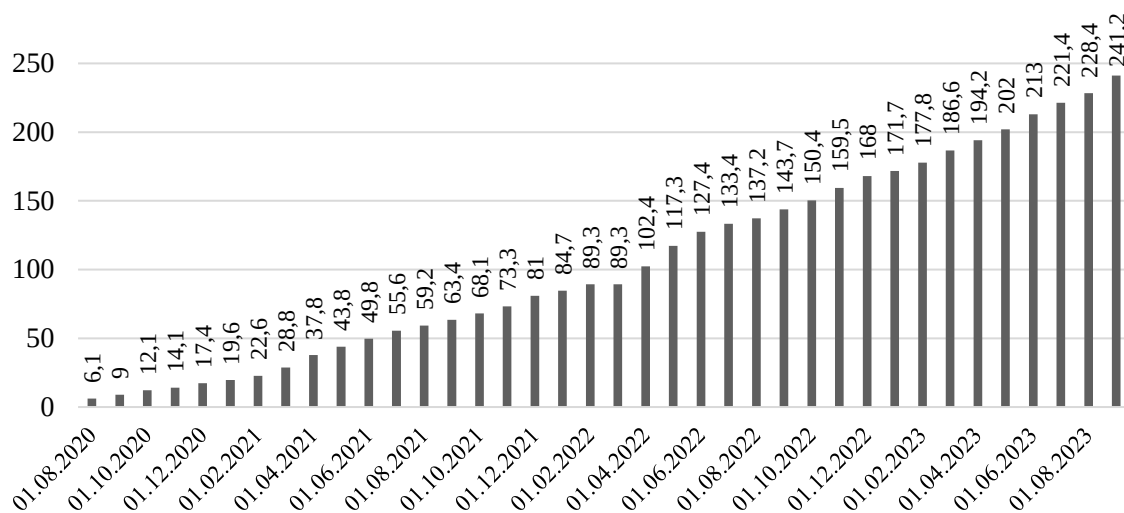


Рис 2. Кумулятивна динаміка кредитування
за програмою «Доступні кредити 5-7-9 %», млрд грн

Джерело: [3].

Водночас за актуальними даними, оприлюдненими ФРП, загальна сума підписаних кредитних договорів зросла до 276,9 млрд грн станом на 19.02.2024 р. При цьому поточна заборгованість позичальників за пільговими кредитами на початку 2024 року становила 126,8 млрд грн [3].

Також у сучасних умовах важливим чинником, що безпосередньо впливає на інноваційний розвиток підприємств і його фінансування стає цифрова трансформація фінансового сектору. Розвиток фінансових технологій (фінтеху) трансформує традиційні підходи до фінансування, управління бізнесом та створення нових продуктів, сприяючи активнішому впровадженню інновацій на підприємствах різних галузей, а також пошуку альтернативних механізмів фінансування, зокрема для малого бізнесу і стартапів, наприклад, за рахунок цифрових платформ, краудтехнологій тощо [9].

Таким чином, глобалізація та цифровізація справедливо вважаються основними каталізаторами фінансових інновацій. Ринок фінансових технологій є одним із найшвидше зростаючих у світі, а реалії сьогодення свідчать про те, що сучасна фінтех-індустрія перебуває в зоні високої турбулентності та продовжує адаптуватися, впроваджуючи нові інноваційні рішення як відповідь на прискорену цифровізацію суспільства, створення нових кіберсистем і штучного інтелекту. У результаті з'являються нові гравці, бізнес-моделі, продукти та послуги у глобальному фінтех-середовищі [9].

Цифровізація банківського сектора розширює доступ клієнтів до фінансових послуг, мінімізує географічні та часові обмеження. З використанням мобільних додатків та інтернет-банкінгу клієнти можуть здійснювати ряд операцій, зокрема операції з власними коштами у реальному часі з будь-якої точки світу, проводити грошові перекази та платежі без відвідування банку чи банкомату, отримувати доступ до фінансових послуг поза робочим часом. Отже, цифрова трансформація банківського сектора зумовила такі ефекти, як зростання рівня автоматизації, підвищення продуктивності за рахунок скорочення часу на виконання операцій, покращення взаємодії з клієнтами та співробітниками завдяки доступнішій інформації, а також покращення якості товарів та послуг, зростання стандартів обслуговування клієнтів. У свою чергу, перевагою цифрових банків є підвищення швидкості здійснення транзакцій та безпеки операцій, інтеграція в соціальні мережі, що забезпечує зручність використання. Відповідно до трансформації банківської системи, відходу від застарілих бізнес-моделей й активного впровадження диджитал-інструментів та AI (штучного інтелекту), банки оптимізують власну діяльність, зокрема в розрізі аналітики у процесі погодження заявок на кредитування, кредитного скорингу тощо. Таким чином, цифровізація банківського сектору загалом позначатиметься на організації роботи з підприємствами передусім в частині кредитування і загалом обслуговування. Це в кінцевому підсумку впливатиме на формування фінансового потенціалу бізнес-структур, оперативність погодження рішень щодо кредитування, інших перевагах, які можуть давати змогу одержати кошти швидше і на вигідніших умовах, зокрема за рахунок персоналізованих пропозицій. Останні теж стають можливими за рахунок імплементації різних цифрових технологій у процес надання банківських послуг, а також моніторинг ризиків. Тому, на наше переконання, фінтех у перспективі значною мірою впливатиме на формування фінансового потенціалу інноваційно орієнтованих підприємств, передусім малого і середнього бізнесу, стартапів, які є залежними від кредитних ресурсів [9].

З огляду на це, цифровізація банківського сектору може суттєво сприяти інноваційному розвитку підприємств, створюючи сприятливі умови для доступу до фінансових ресурсів та оптимізації бізнес-процесів. Завдяки мобільним додаткам, інтернет-банкінгу та цифровим платформам мінімізуються існуючі досі бар'єри, що особливо важливо для малого та середнього бізнесу, зокрема, скажімо, у віддалених від великих міст територіальних громадах тощо. З іншого боку, автоматизація фінансових операцій дозволяє скоротити витрати часу та ресурсів, підвищуючи продуктивність і гнучкість підприємств. Для стартап-індустрії, яка починає розвиватись в Україні, пропоновані фінтех-компаніями послуги кредитування можуть стати вагомим джерелом формування фінансового потенціалу для їх інноваційного розвитку, наприклад на початкових стадіях запуску стартапу (передпосівній та посівній стадіях), коли взяти кредит у традиційних банках надто складно через відсутність будь-якої кредитної історії [9].

Проте важливо зазначити, що процес цифровізації банківської сфери одночасно з позитивними аспектами формує і нові проблеми та виклики: вагомою проблемою у забезпеченні стабільності та безпеки банків стають як фінансові, так і технологічні ризики. Одним з основних в умовах цифрової трансформації банків є кіберризик, тобто ризик, пов'язаний із порушенням конфіденційності електронної інформації, у тому числі персональних даних клієнта і банку. Основними викликами для галузі залишаються посилення кібербезпеки та дотримання міжнародних стандартів конфіденційності даних. Українським фінтех-компаніям важливо відповідати вимогам міжнародного ринку, щоб продовжувати залучати іноземних інвесторів та розширюватися за кордон [9].

Водночас посилення ролі фінтех-компаній, які конкуруватимуть із традиційними фінустановами, передусім банками і страховими компаніями, загалом сприятиме підвищенню якості і розширенню спектра послуг, серед яких і кредитування. У перспективі українські інноваційно орієнтовані підприємства і стартапи зможуть реально розраховувати на формування власного фінансового потенціалу за рахунок кредитних коштів з альтернативних джерел. Зростатимуть можливості одержувати більші суми коштів, адже у нинішніх реаліях фінтех-компанії зазвичай не можуть запропонувати інноваційному бізнесу значні суми кредитів, що з одного боку зрозуміло, враховуючи ризики, однак для стартапів зокрема це є проблемою.

Висновки та пропозиції. У реаліях сьогодення в Україні банківський сектор не повною мірою реалізує потенціал у сфері фінансування інноваційно орієнтованих підприємств. Одним із перспективних інструментів активізації фінансового забезпечення інноваційної діяльності є програма «Доступні кредити 5-7-9 %». Подальше її розширення з урахуванням потреб інноваційно орієнтованих підприємств може стати ефективним інструментом стимулювання банків до активнішої участі у фінансуванні інновацій, отже, сприятиме формуванню необхідного фінансового потенціалу інноваційного розвитку підприємств.

У перспективі зростатиме вплив цифровізації банківської індустрії на розвиток інноваційного підприємництва, що значно посилить його здатність підтримувати інноваційний розвиток бізнес-структур через покращення доступу до фінансових ресурсів, розвиток нових форм кредитування, зменшення витрат на обслуговування та підвищення швидкості й ефективності банківських процесів. Це створює сприятливе середовище для формування фінансового потенціалу підприємств, здатних генерувати та впроваджувати інновації в економіку, передусім стартапів, які матимуть змогу одержувати кредитні ресурси швидше, на вигідніших умовах, а також у необхідних обсягах.

Таким чином, ефективне залучення банківського сектору до процесів формування фінансового потенціалу інноваційного розвитку підприємництва є стратегічним завданням, що потребує системного підходу, узгоджених дій на рівні імплементації в нормативну базу інструментарію державної підтримки, адаптації до нових реалій фінансових установ та підприємств, що формує перспективи для подальших досліджень у цьому напрямі.

Список використаних джерел

1. Ареф'єва О. В. Інтелектуальний потенціал як основний чинник інноваційного розвитку підприємства / О. В. Ареф'єва, Н. В. Коваленко, М. М. Андриєнко // *Економічний вісник Дніпровського технологічного університету*. – 2023. – Т. 81. – С. 157–163.
2. Глобальний інноваційний індекс 2024: місце України [Електронний ресурс] // Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій (IP офіс). – 2024. – 01 жовтня. – Режим доступу: <https://nipo.gov.ua/globalnyj-innovatsijnyj-indeks-24/>.
3. Державна програма підтримки бізнесу «Доступні кредити 5-7-9%»: у пошуках оптимального дизайну [Електронний ресурс] // *Вокс Україна*. – 2024. – 27 лютого. – Режим доступу: <https://voxukraine.org/derzhavna-programa-pidtrymky-biznesu-dostupni-kredyty-5-7-9-u-poshukah-optymalnogo-dyzajnu>.
4. Дідик Т. В. Чинники інноваційного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Т. В. Дідик. – 2016. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/7_diduk.htm.
5. Дорошкевич К. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, значення та візуалізація складових [Електронний ресурс] / К. Дорошкевич, Н. Колінко, Р. Дзвоник // *Економічний простір*. – 2024. – № 190. – С. 8-14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-2>.
6. Доступні кредити 5-7-9% [Електронний ресурс] // Урядовий портал. – 2025. – 28 квітня. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/dostupni-kredyty-5-7-9-pidpriyemstsi-otrymaly-8581-kredyt-na-278-mlrd-hrn-vid-pochatku-roku>.
7. Економічна статистика. Наука, технології та інновації [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua>.
8. Калашник О. Банківський кредит як джерело фінансового забезпечення інновацій [Електронний ресурс] / О. Калашник, В. Васюренко // *Вісник СХТ ННІ Бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. – 2020. – Вип. 1. – Режим доступу: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/6618/1/Вісник_СХТ_ННІБМ_ХНТУСГ_2020_1%20\(1\)-10-12.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/6618/1/Вісник_СХТ_ННІБМ_ХНТУСГ_2020_1%20(1)-10-12.pdf).
9. Клек А. Сучасний стан світової fintech індустрії [Електронний ресурс] / А. Клек // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-177>.
10. Левченко Н. М. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та підходи до діагностики [Електронний ресурс] / Н. М. Левченко // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2012. – № 2. – С. 114-117. – Режим доступу: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=1752&i=29>.
11. Нагорнюк О. Класифікація видів фінансового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / О. Нагорнюк // *Інтелект ХХІ*. – 2018. – № 1. – С. 104–109.
12. Назаренко І. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та економічний аналіз [Електронний ресурс] / І. Назаренко // *Причорноморські економічні студії*. – 2022. – № 74. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.74-9>.
13. Пилип'юк Я. Фінансовий потенціал інноваційного розвитку економіки [Електронний ресурс] / Я. Пилип'юк // *Інноваційні аспекти ресурсовикористання : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції*. – 2015. – С. 15–16. – Режим доступу: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/7579/2/Conf_2015_Pylypyuk_Y-Financial_potential_of_innovative_15-16.pdf.
14. Фольтович Д. Особливості кредитування малого та середнього бізнесу в умовах війни [Електронний ресурс] / Д. Фольтович, Н. Блащук-Дев'яткіна // *Інновації та стійкість*. – 2024. – № 2. – С. 82-91.

References

1. Arefieva, O.V., Kovalenko, N.V., & Andriienko, M.M. (2023). Intelektualnyi potentsial yak osnovnyi chynnyk innovatsiinoho rozvytku pidpriyemstva [Intellectual potential as the main factor of innovative development of an enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho tekhnolohichnoho univertsytetu – Economic bulletin of Dnipro university of technology*, 81, 157–163.

2. Hlobalnyi innovatsiyni indeks 2024: mistse Ukrainy. [Global Innovation Index 2024: Ukraine's Position] (2024, 01 October). *Ukrainskyi natsionalnyi ofis intelektualnoi vlasnosti ta innovatsii (IR ofis) – Ukrainian National Office of Intellectual Property and Innovation (IP Office)*. <https://nipo.gov.ua/hlobalnyj-innovatsijnyj-indeks-24>.

3. Derzhavna prohrama pidtrymky biznesu «Dostupni kredyty 5-7-9%»: u poshukakh optimalnogo dyzainu [State Business Support Program “Affordable Loans 5-7-9%”: in search of optimal design]. (2024, 27 February). *Voks Ukraina – Vox Ukraine*. <https://voxukraine.org/derzhavna-programa-pidtrymky-biznesu-dostupni-kredyty-5-7-9-u-poshukah-optymalnogo-dyzajnu>.

4. Didyk, T. V. (2016). Chynnyky innovatsiinoho rozvytku pidpryiemstva [Factors of innovative development of the enterprise]. *WEB-resource of scientific and practical conferences – Scientific, scientific and practical conferences and publications, science news*. http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/7_diduk.htm.

5. Doroshkevych, K., Kolinko, N., & Dzvonyk, R. (2024). Innovatsiyni rozvytok pidpryiemstva: sutnist, znachennia ta vizualizatsiia skladovykh [Innovative development of the enterprise: existence, significance and visualization of warehouses]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 190, 8-14. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-2>.

6. Dostupni kredyty 5-7-9% [Available loans 5-7-9%]. (2025, 28 April). *Uriadovyi portal – Governmental Portal*. <https://www.kmu.gov.ua/news/dostupni-kredyty-5-7-9-pidpryiemtsi-otry-maly-8581-kredyt-na-278-mlrd-hrn-vid-pochatku-roku>.

7. Ekonomichna statystyka. Nauka, tekhnolohii ta innovatsii [Economic statistics / Science, technology and innovation]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy – State Statistics Service of Ukraine*. <https://ukrstat.gov.ua>.

8. Kalashnyk O., & Vasiurenko V. (2020) Bankivskyi kredyt yak dzherelo finansovoho zabezpechennia innovatsii [Bank credit as a source of financial support for innovations]. *Visnyk SNT NNI Biznesu i menedzhmentu KhNTUSH – Bulletin of the SNT NNI Business and Management KhNTUSG*, (1). [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/6618/1/Вісник_СНТ_ННІБМ_ХНТУСГ_2020_1%20\(1\)-10-12.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/6618/1/Вісник_СНТ_ННІБМ_ХНТУСГ_2020_1%20(1)-10-12.pdf).

9. Klek, A. (2024). Suchasnyi stan svitovoi fintech industrii. [Current state of the world fintech industry]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-177>.

10. Levchenko, N. M. (2012). Finansovy potentsial pidpryiemstva: sutnist ta pidkhody do diahnostyky [Financial potential of the enterprise: essence and approaches to diagnostics]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 2, 114-117. <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=1752&i=29>.

11. Nahorniuk, O. (2018). Kласифікація видів фінансового потенціалу підприємства [Classification of types of financial potential of an enterprise]. *Intelekt XXI – Intellect XXI*, (1), 104–109.

12. Nazarenko, I. (2022). Finansovy potentsial pidpryiemstva: sutnist ta ekonomichnyi analiz [Financial potential of the enterprise: essence and economic analysis]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black sea economic studies*, (74). <https://doi.org/10.32843/bses.74-9>.

13. Pylypiuk, Ya. (2015). Finansovy potentsial innovatsiinoho rozvytku ekonomiky [Financial potential of the innovative development of the economy]. *Innovatsiini aspekty resurso-vykorystannia: materialy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Innovative aspects of resource use: materials of the IV International Scientific and Practical Conference* (p. 15–16). https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/7579/2/Conf_2015_Pylypyuk_Y-Financial_potential_of_innovative_15-16.pdf.

14. Foltovych, D., & Blashchuk-Deviatkina, N. (2024). Osoblyvosti kredytuvannia maloho ta serednoho biznesu v umovakh viiny [Peculiarities of lending to small and medium-sized businesses in times of war]. *Innovatsii ta stiiikist – Innovation and sustainability*, (2), 82-91.

Отримано 30.05.2025

UDC 330.341.1:336.71(477)

Artur Remeniak

Postgraduate student of the Department of Finance, Monetary Circulation and Credit
Ivan Franko National University of Lviv (Lviv, Ukraine)

E-mail: remenyakav@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0291-2217>

ResearcherID: [NFT-1617-2025](https://orcid.org/0000-0003-0291-2217)

Yaroslava Biriukova

Master's student of the Department of Finance, Monetary Circulation and Credit
Ivan Franko National University of Lviv (Lviv, Ukraine)

E-mail: biroslava1308@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-3105-5960>

ResearcherID: [NFS-6589-2025](https://orcid.org/0009-0003-3105-5960)

THE ROLE OF THE BANKING SECTOR IN THE FORMATION OF THE FINANCIAL POTENTIAL FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN UKRAINE

The article focuses on the analysis of the current state of business innovation activity in Ukraine and explores the role of the banking sector in shaping the financial potential for innovative enterprise development. The financial potential of an enterprise is proposed to be interpreted as a combination of financial resources and organizational mechanisms used to achieve the maximum financial outcome and ensure long-term development. Particular attention is paid to the role of banks as one of the main sources of financing for innovation. The study outlines individual aspects of business innovation in Ukraine, taking into account the impact of the ongoing war and the economic challenges it has created. Government approaches to promoting accessible business lending have been examined, emphasizing their relevance during wartime. One of the ways to develop bank lending for innovative development was the state program to support small business lending "Affordable Loans 5-7-9%", introduced in Ukraine in 2020. During the full-scale war in 2022-2023, the State Program became extremely important for corporate financing of enterprises, especially in the context of the slowdown in bank lending on market terms. The research identifies perspectives for forming the financial potential of enterprises through the use of credit resources obtained not only from traditional banks but also from fintech companies operating under conditions of increasing digitalization. The article highlights the importance of affordable and rapid lending for startups, which often have a specific demand for financial resources and are expected to play a critical role in the post-war economic recovery of the country based on innovative principles. The findings presented in the paper contribute to understanding how the financial infrastructure, particularly the banking sector, can support innovation capacity and strategic development of enterprises. The practical value of this study lies in outlining directions for strengthening financial mechanisms that facilitate access to innovation funding, especially for small and medium-sized enterprises and startup ecosystems in Ukraine.

Keywords: financial potential, innovative development, banking sector, lending, innovation, startups.

Fig.: 2. **Table:** 2. **References:** 14.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-458-474](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-458-474)

УДК 336.22

JEL Classification: H25; L86

Ярослав Владиславович Устінюв

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: ustikya@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8914-7621>

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПОДАТКОВИХ РЕЖИМІВ ФОП 3-Ї ГРУПИ ТА «ДІЯ.CITY» ЯК ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ІТ-ІНДУСТРІЇ В УКРАЇНІ

У статті досліджено дві ключові моделі оподаткування та організації праці в українській ІТ-сфері: формат ФОП 3-ї групи і спеціальний правовий режим «Дія.City». Порівняння здійснено за податковими критеріями, рівнем адміністрування, соціальними гарантіями, а також інвестиційною привабливістю й інноваційним потенціалом. Уперше системно розглянуто вплив воєнного стану на функціонування обох форматів, зокрема тимчасові податкові пільги та обмеження співпраці з ФОП. Наукова новизна полягає у визначенні оптимальних умов поєднання гнучкої моделі ФОП і збалансованих переваг «Дія.City» (низькі податки, бронювання фахівців, можливості для залучення інвестицій) заради довгострокової конкурентоспроможності української ІТ-галузі. Проаналізовано також майбутні зміни нормативно-правової бази, що впливають на вибір форми співпраці. Результати показують, що ФОП і надалі залишатиметься актуальним для невеликих проєктів і фрилансерів, тоді як «Дія.City» стає перспективним рішенням для масштабування бізнесу та формування продуктів із високою доданою вартістю. Зроблено висновок, що післявоєнне відновлення економіки України потребуватиме гнучкого гібридного підходу, що надасть змогу утримувати технічні таланти всередині країни, посилюючи інноваційну й інвестиційну привабливість галузі.

Ключові слова: ІТ-індустрія України; ФОП 3-тя група «Дія.City»; спрощена система оподаткування; гіг-контракт; податкові пільги; соціальні гарантії; інвестиційна привабливість; воєнний стан; стимулювання інновацій.

Табл.: 1. Бібл.: 20.

Постановка проблеми. За останнє десятиріччя ІТ-галузь в Україні перетворилася на один із провідних секторів економіки, забезпечуючи значний відсоток експорту послуг і формуючи вагомий частину ВВП. Однак її динамічний розвиток значною мірою спирається на пільгові режими оподаткування, насамперед через фізичних осіб-підприємців 3-ї групи. Така модель дозволила ІТ-компаніям наростити обсяги та швидко залучати фахівців, проте викликала дискусії щодо відсутності повноцінного соціального захисту та масштабування бізнесу.

У відповідь на потребу формалізувати та модернізувати ІТ-ринок в Україні запроваджено спеціальний правовий режим «Дія.City», який пропонує іншу організаційно-правову платформу для технологічних компаній, зокрема корпоративну форму, пільгові податкові ставки (ПДФО 5 і 9 % податку на виведений капітал), введення гіг-контрактів і можливість бронювання ключових працівників від мобілізації. Водночас війна та пов'язаний із нею економічний спад стимулюють пошук найбільш ефективної моделі підтримки та розвитку ІТ-сфери, з урахуванням як фіскальних, так і соціально-інноваційних аспектів.

У цих умовах постає питання, які з наявних режимів – ФОП 3-ї групи чи «Дія.City» – є більш дієвими інструментами фінансового стимулювання та чи можуть вони бути взаємодоповнюючими. Необхідно з'ясувати, наскільки кожен із них сприяє залученню інвестицій, інноваціям, підтримці зайнятості та наповненню державного бюджету, а також які загрози та можливості вони створюють у контексті післявоєнного відновлення України. Вирішення цих питань має важливе практичне й теоретичне значення для формування подальшої державної політики у сфері цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження ІТ-індустрії України в контексті оподаткування характеризується фрагментарністю та переважно аналітичним характером, з обмеженою кількістю фундаментальних наукових розробок у сфері порівняння різних податкових режимів.

Загальні питання розвитку української ІТ-галузі висвітлено в щорічних аналітичних дослідженнях ІТ Ukraine Association та Львівського ІТ Кластера. Дослідження «Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT – 2023» надає комплексний аналіз економічних показників галузі, зокрема встановлює, що ІТ-сектор забезпечив 68,1 млрд грн податкових надходжень за воєнні 2022-2023 роки та посідає друге місце в українському експорті після агросектору [1]. Дослідження «IT Research Ukraine 2024: Стійкість як нова реальність» розкриває особливості функціонування галузі в умовах війни, показуючи збереження частки ІТ у ВВП на рівні 4,4 % [2].

Проблему спрощеного оподаткування досліджено в роботах І. С. Луценко, яка аналізує зміни у режимі єдиного податку в умовах податкової реформи [3]. Очікування бізнесу від нової системи оподаткування розглянуто С. В. Скрипник, О. А. Боярової, О. А. Дем'янишиною, які акцентують увагу на домінуванні фіскальної функції податків в Україні [4].

Попри наявність окремих досліджень, аналіз літератури виявляє значні прогалини в науковому осмисленні проблеми. Відсутні комплексні дослідження, що системно порівнюють ефективність режимів ФОП 3-ї групи та «Дія.City» як інструментів стимулювання ІТ-індустрії. Недослідженими залишаються соціально-економічні наслідки переходу ІТ-фахівців на гіг-контракти, вплив різних податкових режимів на інвестиційну привабливість компаній та ефективність кожного режиму в умовах воєнного стану.

Брак спеціалізованих наукових розробок пояснюється новизною режиму «Дія.City» (запроваджений у 2022 році) та недостатнім періодом функціонування для накопичення достатньої емпіричної бази, що зумовлює актуальність та наукову новизну цього дослідження.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Аналіз наявних досліджень виявляє кілька ключових прогалин у науковому осмисленні проблеми оподаткування ІТ-індустрії України. Відсутні системні дослідження соціально-економічних наслідків переходу ІТ-фахівців з ФОП-

статусу на гіг-контракти в межах «Дія.City», зокрема впливу на рівень соціального захисту, мотивацію працівників та конкурентоспроможність компаній. Немає комплексного аналізу інвестиційної привабливості різних податкових режимів для міжнародних інвесторів та венчурних фондів, що критично важливо для оцінки перспектив залучення зарубіжного капіталу в українську ІТ-галузь. Недостатньо вивченим залишається вплив воєнного стану на ефективність та адаптивність кожного з податкових режимів, включаючи аналіз факторів, що визначають вибір між ФОП та «Дія.City» в кризових умовах. Відсутні дослідження довгострокових фінансових наслідків співіснування двох пільгових режимів для державного бюджету, особливо в контексті післявоєнного відновлення економіки. Не проаналізовано реальний вплив різних податкових режимів на інноваційний потенціал та перехід від аутсорсингової до продуктової моделі бізнесу.

Виявлені прогалини обґрунтовують необхідність комплексного порівняльного дослідження ефективності режимів ФОП 3-ї групи та «Дія.City» як фінансових інструментів стимулювання розвитку ІТ-індустрії України в умовах воєнного стану.

Мета статті. Метою статті є здійснити порівняльний аналіз двох податкових режимів – ФОП 3-ї групи та «Дія.City» – як фінансових інструментів стимулювання розвитку ІТ-індустрії України в умовах війни, оцінити їхню ефективність, інвестиційну привабливість, рівень соціальних гарантій фахівців і вплив на інноваційний потенціал галузі, а також окреслити перспективи застосування цих моделей у післявоєнний період.

Виклад основного матеріалу статті. ІТ-індустрія України в останні роки стала одним із ключових драйверів економічного зростання та експорту послуг. Навіть у період війни цей сектор демонструє високу стійкість: у 2022 році обсяг експорту ІТ-послуг досяг ~\$7,34 млрд, що на 5 % більше, ніж попереднього року [5]. Значну роль у розвитку галузі відіграли сприятливі податкові умови. Традиційно більшість ІТ-фахівців працювали як фізичні особи-підприємці (ФОП) на 3-й групі спрощеної системи оподаткування – станом на початок 2024 року в Україні налічувалося ~275 тис. активних ФОП у сфері ІТ [6]. У 2021 році державою запроваджено спеціальний правовий режим «Дія.City» з метою стимулювання розвитку цифрової економіки, який пропонує альтернативну модель оподаткування та зайнятості в ІТ-сфері. Порівняння цих двох режимів є актуальним для оцінки їх ефективності як фінансових інструментів розвитку ІТ-індустрії України в умовах війни. У даній тезі проаналізовано ФОП 3-ї групи та «Дія.City» за такими критеріями: рівень податкового навантаження, вимоги до адміністрування, соціальні гарантії, особливості функціонування в період воєнного стану, інвестиційна привабливість та інноваційний потенціал.

Для об'єктивного порівняльного аналізу визначено низку параметрів. Податкові показники включають ставки основних податків (податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок, військовий збір, єдиний соціальний внесок) та особливості оподаткування прибутку компаній. Адміністративні аспекти охоплюють процедуру отримання статусу (реєстрація ФОП чи резидента «Дія.City»), обмеження за обсягами діяльності (ліміти доходу, вимоги до чисельності працівників) і характер звітності. Також враховано наявність соціальних гарантій для фахівців (пенсійне та соціальне страхування, оплачувані відпустки, захист у разі хвороби чи мобілізації). Окремо розглянуто, як воєнний стан вплинув на функціонування кожного режиму (тимчасові податкові пільги, зміни умов та державні заходи підтримки). Критерії інвестиційної привабливості та інноваційного потенціалу оцінюються через здатність режиму залучати інвестиції (наявність правових інструментів для венчурного капіталу, опціонів тощо) та стимулювати створення нових продуктів і компаній.

Джерелами інформації слугували нормативно-правові акти України (Податковий кодекс; Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» № 1667-IX та пов'язані зміни), офіційна статистика (наприклад, кількість ІТ-ФОП та резидентів «Дія.City» [6; 7], обсяги сплачених податків) і аналітичні матеріали експертів (профільні видання DOU, Forbes, роз'яснення юридичних фірм тощо). Такий підхід забезпечує комплексний і актуальний погляд на порівнювані режими за визначеними критеріями.

Економіко-правова природа ФОП 3-ї групи. *Фізична особа-підприємець (ФОП)* на 3-й групі спрощеної системи – це самозайнятий підприємець, що сплачує єдиний податок від виторгу замість класичних податків на прибуток і доходи. Спрощена система оподаткування була запроваджена наприкінці 1990-х для підтримки малого бізнесу; її сучасні умови визначені розділом XIV Податкового кодексу України. ФОП 3-ї групи можуть надавати будь-які послуги (в тому числі ІТ) без обмежень за кількістю найманих працівників, але з обмеженням за обсягом річного доходу (до 9 336 000 грн станом на початок 2025 року). Ставка єдиного податку становить 5 % від виручки (або 3 % при сплаті ПДВ), що заміщує податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) і податок на прибуток підприємств. ФОП самостійно сплачує єдиний соціальний внесок (ЄСВ) – 22 % від мінімальної зарплати щомісяця – таким чином формуючи страховий стаж для пенсії. Завдяки мінімальному податковому навантаженню та простоті адміністрування модель ФОП стала масово популярною серед українських ІТ-спеціалістів і аутсорсингових компаній до 2022 року. Водночас держава фактично отримувала лише 5 % з доходів висококваліфікованих фахівців, що породжувало дискусії про справедливність і довгострокову фіскальну ефективність такої моделі [9].

Економіко-правова природа режиму «Дія.City». «Дія.City» – це спеціальний правовий простір для ІТ-бізнесу, впроваджений Законом № 1667-IX від 15.07.2021 р. Його мета – створити новітній режим із власними правилами

оподаткування та зайнятості, що стимулюватимуть розвиток технологічних компаній в Україні. Резидентами «Дія.City» можуть бути виключно юридичні особи (у формі ТОВ або АТ), що відповідають встановленим критеріям і добровільно отримали цей статус. ФОП не можуть бути резидентами напряду (вони можуть співпрацювати з резидентами лише як підрядники). Компанія-резидент зобов'язана здійснювати визначені види діяльності (ІТ-розробка, кіберспорт, R&D тощо) та дотримуватися вимог щодо мінімальної кількості працівників і рівня зарплат. Режим передбачає особливі правила найму: окрім стандартних трудових договорів, запроваджено *gig-контракти* – цивільно-правові угоди з фахівцями, які поєднують гнучкість фрилансу та елементи соціального захисту [10]. «Дія.City» також надає компаніям інструменти для залучення інвестицій і захисту прав інтелектуальної власності, запроваджує прозорі корпоративні структури та інші механізми, покликані підвищити конкурентоспроможність українських технологічних фірм [10]. Старт роботи режиму збігається в часі з повномасштабною війною (перші резиденти з'явилися в лютому 2022 р.), однак навіть у воєнних умовах проєкт продовжив розвиватися – що детальніше розглядається нижче.

Податкові умови та адміністрування. За рівнем оподаткування доходів ІТ-фахівців обидва режими встановлюють пільгові ставки, проте є нюанси. ФОП 3-ї групи сплачує єдиний податок 5 % від свого доходу (виручки), військовий збір 1 %, фіксований ЄСВ (22 % від мінімальної зарплати). Фактично ефективне податкове навантаження для ФОП становить близько 6–7 % від обороту (залежно від розміру доходу) – значно нижче за стандартний ПДФО 18 %. У режимі «Дія.City» оподаткування для ІТ-спеціаліста також пільгове: ставка ПДФО становить 5 % від суми виплаченого доходу, військовий збір – 5 %, а ЄСВ сплачується з мінімальної зарплати [8]. Таким чином, сумарне навантаження на доходи спеціаліста під егідою «Дія.City» ~6,5 % + ЄСВ, що лише трохи більше, ніж у ФОП (5 % + ЄСВ), і разюче менше за оподаткування звичайної зарплати (18 % ПДФО + 1,5 % військового збору + 22 % ЄСВ) [8]. Важливо, що гіг-спеціалісти та штатні співробітники резидентів «Дія.City» мають однакову пільгову ставку 5 % ПДФО замість стандартних 18 % [8]. Отже, обидва режими забезпечують низькі податки на доходи ІТ-інженерів, стимулюючи їх залишатися в українському податковому полі.

Податкові умови для компаній різняться фундаментально. ФОП як організаційна форма не передбачає сплати податку на прибуток – підприємець оподатковується лише єдиним податком зі свого доходу. Натомість ІТ-компанії, що працювали з багатьма ФОП, зазвичай були оформлені як ТОВ на спрощеній системі (5 % єдиного податку) – при умові річного обігу до 9 336 000 грн [8]. Перевищення цього ліміту змушувало бізнес або ділитися на кілька ФОП, або переходити на загальну систему оподаткування (18 % податку на прибуток + 5 % ПДФО з дивідендів та 1,5 % військового збору).

Режим «Дія.City» знімає обмеження на обсяг доходу та пропонує вибір: сплачувати стандартний податок на прибуток (18 %) або спеціальний податок на виведений капітал (ПнВК) за ставкою 9 % [8]. ПнВК – це податок, що сплачується лише при розподілі прибутку (дивідендах та прирівняних платежах) і не стягується з нерозподіленого прибутку, що реінвестується. Таким чином, резидент «Дія.City» може мінімізувати податкові витрати, реінвестуючи прибуток у розвиток, сплачуючи державі 9 % лише в разі виплати дивідендів (замість 18 % з усього прибутку) [8]. Це є суттєвим стимулом для продуктивних компаній і стартапів, які не одразу отримують прибуток або спрямовують його на масштабування бізнесу. З іншого боку, компанія-резидент зобов'язана вести повноцінний бухгалтерський облік і подавати річну фінансову звітність, тоді як ФОП звітує лише у спрощеній формі раз на квартал чи рік. Адміністрування ФОП є значно простішим (реєстрація онлайн, книга обліку доходів, мінімум документів), тоді як участь у «Дія.City» вимагає більше контролю – подання заявки до уповноваженого органу, підтвердження відповідності критеріям та дотримання низки умов прозорості бізнесу.

Умови резидентства та обмеження. Отримати статус платника єдиного податку 3-ї групи може будь-яка фізична особа-підприємець, що укладається в ліміт доходу та види діяльності, встановлені Податковим кодексом (ІТ-послуги не заборонені для ФОП). Натомість набуття статусу резидента «Дія.City» – більш вибірковий процес. По-перше, до резидентства допускаються лише компанії у визначених сферах ІТ та інновацій, зокрема розробка програмного забезпечення, технологічні продукти, інтернет-сервіси, кібербезпека, освіта у сфері ІТ тощо. По-друге, закон встановлює кількісні критерії: з другого року резидентства компанія повинна мати не менше 9 залучених фахівців (штатних і/або гіг-спеціалістів) та виплачувати їм у середньому не менше еквівалента €1200 щомісяця [11]. Якщо у якомусь місяці ці вимоги не виконано, компанія зобов'язана сплатити з фонду оплати праці податок 18 % (звичайний ПДФО) замість пільгових 5 %. Такий механізм мотивує резидентів підтримувати достатній рівень офіційних зарплат і зайнятості, навіть під час кризових періодів. Новостворені стартапи можуть стати резидентами без виконання цих вимог у перший рік, але для них діє окремий критерій – обсяг кваліфікованого доходу (від ІТ-діяльності) має становити не менше 90 % загального доходу компанії. По-третє, для запобігання зловживанням передбачені обмеження на співпрацю резидентів із ФОП: з 2024 року витрати резидента «Дія.City» (з прибутком понад 40 млн грн [12]) на оплату послуг ФОП-«спрощенців» не можуть перевищувати 50 % від сукупних витрат, а з 2025 року цей поріг знизиться до 20 % [13]. Перевищення ліміту призводить до додаткового оподаткування – суму перевитрат необхідно включити до розрахунку ПнВК (9 %) або збільшити фінансовий результат для сплати податку на прибуток. Таким чином, законодавець поступово обмежує використання ФОП-моделі всередині спеціального режиму, стимулюючи компанії повністю

переходити на взаємодію зі спеціалістами через трудові відносини або гіг-контракти. Для самих ФОП 3-ї групи головним обмеженням залишається ліміт річного доходу (9 336 000 грн) та заборона деяких видів діяльності, не релевантних для ІТ (торгівля підакцизними товарами тощо). Під час воєнного стану ліміт тимчасово скасовувався для тих, хто обрав спеціальну ставку 2 % єдиного податку (детально нижче) [14].

Соціальні гарантії та зайнятість. Статус ФОП означає, що фахівець офіційно є *самозайнятим* і не перебуває у трудових відносинах із замовником. Це забезпечує гнучкість у співпраці, але позбавляє працівника більшості гарантій, передбачених КЗпП: оплати лікарняних листів, відпусток, страхування від безробіття, захисту від необґрунтованого звільнення тощо. ФОП самостійно дбає про свій соціальний захист – сплачує ЄСВ (що дає право на пенсію та базові виплати в разі втрати працездатності), може добровільно застрахуватися додатково. У практиці ІТ-сектору винагорода ФОП прив'язана до актів виконаних робіт, і якщо підприємець хворіє чи не може працювати, він просто не отримує доходу за цей період. Режим «Дія.City» покликаний частково поліпшити соціальний статус фахівців без запровадження повної залежності від трудового права. Компанія-резидент може наймати спеціалістів на класичний трудовий договір – тоді вони є штатними співробітниками з повним пакетом прав за трудовим законодавством. Водночас найбільш поширеною стала модель гіг-контрактів, яка формально є цивільно-правовою угодою, але законом встановлено обов'язкові елементи соціального захисту гіг-спеціалістів. Згідно з розділом V закону №1667-IX, гіг-спеціалісти підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню на випадок тимчасової втрати працездатності [15]. Вони мають право на оплату лікарняного у разі хвороби або травми, а також на допомогу по вагітності та пологах на умовах, аналогічних найманим працівникам. Роботодавець (резидент «Дія.City») сплачує за них ЄСВ (у розмірі 22 % від мінімальної зарплати, як і за звичайних працівників). На період тимчасової непрацездатності чи декрету гіг-спеціаліста заборонено односторонньо розривати з ним контракт. Фактично гіг-контракт поєднує свободу фрілансу (фахівець сам визначає графік і місце роботи, договір може легко припинятися після завершення проєкту) з базовими соціальними гарантіями, що зменшують ризики для спеціаліста. Це суттєва відмінність від моделі ФОП, де подібні гарантії законодавчо не забезпечуються замовником. У воєнний час питання соціального захисту набули додаткового виміру – зокрема, бронювання ІТ-фахівців від призову. Якщо для ФОПів така можливість прямо не передбачена, то резиденти «Дія.City» отримали інструмент для бронювання частини своїх ключових співробітників як критично важливих для економіки [16]. Це стало однією з причин, чому частина компаній та спеціалістів підтримують спеціальний режим навіть в умовах війни.

Вплив воєнного стану на режими. Повномасштабна війна у 2022 році вплинула на податкові режими як ФОП, так і «Дія.City», спонукавши державу до екстрених податкових змін. Для підтримки бізнесу в умовах падіння економіки було ухвалено тимчасове спрощення для ФОП: з квітня 2022 року дозволено добровільний перехід на спеціальну ставку 2 % єдиного податку з обороту (замість 5 %), при цьому ліміт річного доходу було підвищено до 10 млрд грн, а сплату ПДВ скасовано [17]. Фактично будь-яка компанія чи підприємець могли сплачувати лише 2 % від обороту незалежно від розміру бізнесу, що суттєво знизило податковий тиск у воєнний час. Ця пільгова модель діяла понад рік і була скасована з 1 серпня 2023 року, коли систему 2 % ЄП офіційно припинили [18]. Таким чином, з другої половини 2023 року ІТ-ФОПи повернулися до стандартних умов (5 % і обмеження обороту). Додатково, на період воєнного стану ФОП отримали право не сплачувати ЄСВ «за себе», щоб зменшити фінансове навантаження, хоча це означає втрату страхового стажу за ці місяці [19]. З боку режиму «Дія.City» прямих податкових послаблень чи змін ставок не запроваджувалося – пільгові умови залишалися чинними за початковим законом. Однак держава адаптувала регуляції для резидентів: було тимчасово пом'якшено деякі вимоги та відтерміновано суворі обмеження щодо роботи з ФОП. Зокрема, на 2023 рік не застосовувалися штрафні наслідки за невиконання критеріїв щодо кількості найманих працівників, а ліміт витрат на ФОП встановили на рівні 50 % на перехідний період [13] (замість 20 %, що діють з 2025 року). Попри всі виклики, спеціальний режим продемонстрував позитивну динаміку під час війни: якщо у 2022 році в «Дія.City» було близько 400 компаній і ними сплачено ~4 млрд грн податків, то у 2023 році кількість резидентів зросла до ~830, а сума сплачених податків – до 8,5 млрд грн. У 2024 році відбулося подальше дворазове зростання – понад 18 млрд грн податків сплатили більш ніж 1520 резидентів «Дія.City» [16]. У них працює понад 96 тис. ІТ-спеціалістів (близько третини всієї галузі), багато з яких раніше співпрацювали як ФОП. Це свідчить про те, що навіть у воєнний період великі ІТ-компанії поступово переходять на більш прозорі модель роботи. Водночас значна частина середніх і дрібних ІТ-бізнесів продовжує використовувати ФОП-модель, оскільки вона забезпечує максимум гнучкості та мінімум бюрократії в складних умовах. Держава наразі зберігає обидва режими, балансує між потребою наповнення бюджету та підтримкою ІТ-галузі, яка стала однією з опор економіки воєнного часу.

Ефективність, інвестиційна привабливість та інноваційний потенціал. З погляду фінансової ефективності для держави режим «Дія.City» вже дав відчутний результат у вигляді зростання податкових надходжень від ІТ-сектору [16]. Формалізація частини галузі у спеціальному просторі означає, що високоприбуткові компанії і фахівці почали сплачувати дещо більше податків, ніж раніше як ФОП (хоча все ще на пільговому рівні). Це підвищує довгострокову фінансову стійкість: бюджет отримує стабільніші платежі

(ЄСВ, військовий збір, податок на прибуток/ПнВК), а ІТ-сектор зберігає конкурентні податкові ставки. Модель ФОП своєю чергою забезпечувала галузі *фінансову гнучкість* у 2010-х роках, дозволивши залучити тисячі замовлень з-за кордону завдяки низькій вартості послуг українських інженерів. Однак надмірна залежність від ФОП-формату створила ризики – як для спеціалістів (відсутність соціального захисту, пенсійних накопичень), так і для економіки (низька база оподаткування прибутків успішних ІТ-фірм). Спеціальний режим покликаний усунути ці дисбаланси, не втративши переваг низьких податків. За рахунок впровадження гіг-контрактів «Дія.City» зберіг *гнучкість* проєктної роботи (компанії можуть і надалі співпрацювати з фахівцями за цивільними угодами без прив'язки до жорстких норм КЗпП) [10]. При цьому додавання соціального страхування та мінімальних гарантій підвищує *лояльність і мотивацію* працівників, зменшує відтік кадрів за кордон. Інший критичний показник ефективності – *інвестиційна привабливість*. ФОП-модель історично була орієнтована на сервісний бізнес і фріланс; вона мало сприяє залученню зовнішніх інвестицій, оскільки великі інвестори вкладаються в компанії з чіткою корпоративною структурою, а не в мережу контракторів. «Дія.City» створює сприятливі умови для інвесторів: резиденти можуть легко впроваджувати опції для співробітників, укладати угоди з венчурними фондами, користуватися англо-американським правом у договорах (завдяки елементам, що приведені у відповідність до міжнародних практик). Закон прямо передбачає додаткові механізми захисту прав інтелектуальної власності та прозорості структур власності [10] – усе це підвищує довіру інвесторів. Як результат, в Україні попри війну відкриваються нові R&D центри глобальних компаній та створюються стартапи-єдинороги, чому сприяє, серед іншого, і наявність режиму «Дія.City». *Інноваційний потенціал* галузі в довгостроковій перспективі залежить від здатності бізнесу створювати продукти з високою доданою вартістю. ФОП-режим, будучи максимально простим, не надає прямих стимулів для інновацій (окрім збереження більше коштів у компанії через низькі податки). «Дія.City» же спеціально розроблений з урахуванням потреб стартапів: можливість не сплачувати податок на прибуток, доки кошти реінвестуються, полегшена процедура залучення іноземних фахівців (можна укладати гіг-контракти з іноземцями без спеціального дозволу) [11], правові засоби для конвертації боргу в частку компанії тощо. Це формує цілу екосистему, де інноваційні проєкти мають стимул залишатися в Україні, а не релокуватись повністю за кордон. Варто зазначити, що успіх режиму вимірюється не лише кількістю резидентів, а і якістю створених ними продуктів. Перші два роки існування «Дія.City» показали, що більшість його резидентів – це все ті ж аутсорсингові й сервісні компанії, які перейшли зі старої моделі, тоді як масштабних «проривних» стартапів поки небагато. Отже, інноваційний ефект може проявитися повною мірою в середньостроковій перспективі, коли завдяки комфортним умовам виростуть нові продуктові компанії.

Нижче в табл. 1 узагальнено порівняння ключових параметрів двох режимів:

Таблиця 1

Узагальнене порівняння ключових параметрів режимів оподаткування ФОП (3-тя група) та «Дія.City»

Параметр	ФОП (3-тя група)	Дія.City
1	2	3
Суб'єкти	Фізична особа-підприємець (індивідуальний підрядник). Доступно для будь-яких осіб, що зареєстровані як ФОП і відповідають вимогам спрощеної системи.	Юридична особа (українська компанія), що отримала статус резидента. ФОП безпосередньо не може стати резидентом. Співпраця з фахівцями через трудові договори або гіг-контракти.
Податкові ставки (доходи фахівця)	Єдиний податок 5 % від виручки. ЄСВ 22 % від мінімальної зарплати на місяць. Військовий збір 1 % з підприємницького доходу.	ПДФО 5 % від суми винагороди спеціаліста. ЄСВ 22 % від мінімальної зарплати (сплачує резидент). Військовий збір 5 % від суми винагороди.
Оподаткування бізнесу	ФОП сплачує лише 5 % з доходу; податок на прибуток відсутній. Для компаній-ТОВ на ЄП: 5 % від виторгу (ліміт 9 336 000 грн/рік). При перевищенні ліміту – перехід на загальну систему: 18 % податку на прибуток + ~6,5 % з дивідендів.	Резидент може обрати: 18 % податку на прибуток або 9 % податку на виведений капітал (на дивіденди та прирівняні операції). Військовий збір з дивідендів – 1,5 %. Ліміти доходу відсутні.
Адміністрування та звітність	Спрощена: реєстрація ФОП онлайн, книга обліку доходів, квартальна (або річна) податкова декларація. Облік – за касовим методом (доходи). Відсутність вимог до первинної документації, окрім актів наданих послуг.	Складніше: подання заявки та отримання рішення Мінцифри про резидентство. Обов'язок вести бухгалтерський облік, подавати річну фінзвітність + звіт про дотримання критеріїв резидента. За вибору 18% податку – щоквартальна декларація з податку на прибуток; за вибору 9 % – облік операцій, що підпадають під оподаткування ПнВК, і річна звітність.
Соціальні гарантії	Не регулюються трудовим законодавством: відсутнє право на оплачувані відпустки, лікарняні від роботодавця. ФОП набуває страховий стаж лише сплачуючи ЄСВ самостійно; страхові виплати (лікарняні, декретні) можливі через Фонд соцстраху за мінімальними нормами.	Гіг-спеціалісти охоплені державним соцстрахуванням: право на допомогу по тимчасовій непрацездатності, вагітності й пологах. Резидент сплачує за них ЄСВ. Закон гарантує захист: заборонено припиняти гіг-контракт під час хвороби або вагітності спеціаліста. Штатні працівники мають усі трудові права (відпустки, лікарняні, компенсації при звільненні тощо).

Закінчення табл. 1

1	2	3
Воєнний стан – особливості	З 01.04.2022 по 01.08.2023 діяла ставка 2 % ЄП без обмеження доходу (антикризова підтримка). ФОП могли не сплачувати ЄСВ за себе під час війни. Мобілізація: ФОП призиваються на загальних підставах (бізнес може призупинятись).	Умови оподаткування збережено без змін. Держава надала резидентам можливість бронювання ІТ-спеціалістів від мобілізації (резерв ключових кадрів). На 2024 р. пом'якшено ліміт витрат на ФОП до 50 % (перехідна норма). Попри війну, кількість резидентів зросла до ~1520, сплативши 18 млрд грн податків у 2024 р. (проти ~8,5 млрд у 2023).
Інвестиції та розвиток	ФОП не передбачає залучення інвесторів у бізнес (відсутній статутний капітал, частки тощо). Модель приваблива для аутсорсингу та фрилансу, але не підходить для масштабування продуктового бізнесу – стартапи зазвичай мусять переходити на форму компанії для залучення капіталу.	Режим орієнтований на інновації: компанії-резиденти можуть отримувати венчурні інвестиції без втрати пільг, запроваджувати опціонні програми для співробітників, використовувати гнучкі корпоративні структури. Спеціальні умови (9 % ПнВК) стимулюють реінвестування прибутків у розвиток. Режим підвищує інвестиційну привабливість українських tech-компаній, сприяючи довгостроковому зростанню галузі.

Джерело: складено автором.

Переваги та недоліки кожного режиму. Модель ФОП 3-ї групи історично відіграла позитивну роль у становленні українського ІТ-сектору, забезпечивши мінімальне податкове навантаження і гнучкі умови співпраці. Її основні переваги – проста реєстрація і ведення діяльності, дуже низькі податкові ставки (5 %), що дозволяють ІТ-спеціалістам та компаніям залишати більше коштів на розвиток або конкурентне зниження цін. ФОП-формат дає свободу вибору замовлень і розкладу роботи, що відповідає проєктному характеру ІТ. До недоліків ФОП належать: відсутність належного соціального захисту працівників (відсутні оплачувані лікарняні, гарантії при вагітності чи нещасних випадках на виробництві), нижчий рівень пенсійних відрахувань (переважно з мінімальної бази), а також обмеженість моделі для масштабування бізнесу. Коли ІТ-компанія зростає, використання десятків ФОП замість оформлення штату створює юридичні ризики (податкова може розцінити це як приховування трудових відносин) та організаційні незручності. Також велика залежність галузі від спрощеної системи робить її вразливою до змін податкової політики – бізнес довго жив у невизначеності, чи не будуть «скасовані ФОПи», особливо з появою «Дія.City» [16].

Спеціальний режим «Дія.City» має свої сильні сторони: він пропонує баланс між низькими податками і більшими соціально-правовими зобов'язаннями компаній. Переваги «Дія.City» – **легальне зниження податкового навантаження** на фонд оплати праці (ПДФО 5 % замість 18 %), що майже зрівнює витрати на спеціаліста з моделлю ФОП; можливість не

сплачувати податок на прибуток до моменту виведення дивідендів (режим ПнВК 9 %); покращений соціальний пакет для залучених фахівців (оплачувані лікарняні, відпустки у межах гіг-контракту); спрощений найм іноземних спеціалістів; **привабливі умови для інвесторів** та масштабування бізнесу (прозорі правила гри, захист інвестицій). «Дія.City» створює більш **стійку екосистему**: компанія платить трохи більше податків, але натомість отримує можливість бронювати співробітників від мобілізації, легше залучати капітал і працювати «в білу» без ризику штрафів за ФОП-схеми. Недоліками або викликами «Дія.City» є відносно складніші вимоги до резидентів – малим стартапам чи аутсорсинговим фірмам з <9 працівниками може бути важко одразу їх виконати. Існують побоювання в спільноті щодо стабільності умов: деякі спеціалісти не довіряють державі та остерігаються, що отримавши контроль над ІТ-компаніями в спецрежимі, держава в майбутньому може підвищити податки [16]. Опитування наприкінці 2024 року показало, що близько 58 % ІТ-фахівців ставляться негативно до «Дія.City», тоді як ~27 % підтримують його, решта нейтральні [16]. Тобто хоча режим і набирає резидентів, питання довіри та добровільності залишаються критичними.

Рекомендації та перспективи вдосконалення. Для довгострокового розвитку ІТ-сектору України доцільно зберегти найкращі риси обох режимів, поступово зближуючи їхні умови. ФОП-модель варто залишити як інкубаційний механізм для фрилансерів, початківців і малих проєктів – вона дає змогу швидко стартувати бізнесу з мінімальними витратами. Водночас необхідно підвищувати прозорість цієї моделі: наприклад, впровадити диференціацію ставок єдиного податку залежно від доходів (що й передбачено Національною стратегією доходів 2024–2030 – для великих за оборотом ФОП планується ставка до 17 % [20]). Така диференціація дозволила б великим гравцям або перейти у спеціальні режими (як-от «Дія.City»), або сплачувати більше податків у межах спрощеної системи. Для режиму «Дія.City» рекомендується забезпечити стабільність законодавчих гарантій на середньострокову перспективу (мораторій на підвищення ставок, спрощення критеріїв для нових резидентів на час післявоєнного відновлення) – бізнес має бути впевнений, що правила не зміняться раптово. Доцільно також розглянути **механізми інтеграції** двох режимів: наприклад, спростити перехід зі статусу ФОП на формат гіг-контракту (можливо, через створення «пулів» гіг-спеціалістів або платформ, де ФОП можуть оформитися як гіг-працівники, зберігши свої податкові 5 %). Ще одна пропозиція – впровадити *альтернативні моделі* для тих, хто не повністю підходить під «Дія.City»: наприклад, спеціальний підрежим для стартапів на ранній стадії, які мають 2-3 засновників-ФОП і хочуть залучити інвестиції. Такий підрежим міг би дозволити об'єднанню кількох ФОП у мінікомпанію зі збереженням 5 % ставки, але з доступом до інвестиційних інструментів і опціонів.

З погляду довгострокової стратегії, Україні слід рухатися до вирівнювання умов оподаткування, коли податкові стимули застосовуються адресно для інновацій та експорту, а не для уникнення сплати податків. В умовах війни різкі кроки (на кшталт примусової ліквідації ФОП-схеми) були б недоречними, адже галузь потребує передбачуваності. Натомість поступове реформування, як-от поетапне зниження ліміту витрат на ФОП для великих компаній (що ми й спостерігаємо в рамках «Дія.City») та підвищення ролі офіційного працевлаштування, є оптимальним шляхом. В післявоєнний період ІТ-сектор може стати локомотивом відновлення економіки, і для цього необхідно залучити максимальні інвестиції та таланти. Спеціальний режим «Дія.City» вже зарекомендував себе як дієвий інструмент – він працює і зміцнює економіку навіть у воєнний час, надаючи галузі **«білу» альтернативу** ФОПам. Тому надалі варто **удосконалювати** цей режим: підвищувати довіру ІТ-спільноти через діалог і прозорість, адаптувати критерії під потреби різних підсекторів (скажімо, окремі умови для продуктових стартапів) і забезпечити конкурентність на глобальному рівні. З іншого боку, не слід повністю відмовлятися від спрощеної системи для ІТ: вона може існувати як паралельний механізм для фрилансерів і малих студій, виконуючи роль «містка» в офіційну економіку. Оптимальним бачиться **гібридний підхід**: зберегти ФОП 3-ї групи для невеликих гравців, але поступово скорочувати сферу її застосування у великих компаніях; натомість розвивати «Дія.City» як середовище для зрілого бізнесу та інновацій. Такий підхід дозволить ІТ-сектору України й надалі зростати та залишатися конкурентним, одночасно збільшуючи внесок в економіку й забезпечуючи соціальну стійкість галузі в умовах війни й майбутньої відбудови країни.

Висновки та пропозиції. Проведений порівняльний аналіз двох основних податкових моделей у сфері ІТ в Україні – ФОП 3-ї групи та спеціального правового режиму «Дія.City» – свідчить про їхню взаємну доповнюваність, особливо в контексті воєнного стану та майбутнього післявоєнного відновлення економіки. Формат ФОП забезпечує мінімальне податкове навантаження та високу гнучкість, що важливо для невеликих проєктів і фрилансерів. Утім, відсутність повноцінних соціальних гарантій і складнощі з масштабуванням бізнесу вказують на обмеженість цієї моделі для більш розвинених компаній.

Спеціальний режим «Дія.City» натомість надає збалансовані умови, поєднуючи пільгові ставки (5 % ПДФО для фахівців та 9 % ПнВК замість податку на прибуток) із можливістю запровадження гіг-контрактів, що забезпечує базовий соціальний захист, а також бронювання ключових працівників. Крім того, «Дія.City» суттєво полегшує залучення інвестицій та стимулює створення високотехнологічних продуктів із більшою доданою вартістю. Навіть у період війни зростає кількість резидентів, які сплачують

дедалі більші обсяги податків, що свідчить про здатність режиму пристосовуватися до кризових умов і водночас підтримувати розвиток галузі.

Таким чином, оптимальним напрямом для України видається гібридний підхід: зберегти ФОП-модель для дрібних гравців, індивідуальних фахівців і невеликих стартапів, забезпечивши для них прозорі правила та мінімальні ризики, водночас стимулюючи великі компанії й середні фірми поступово переходити до «Дія.City». Це дозволить тримати низьке податкове навантаження на ІТ-фахівців, уникаючи тіньових схем і захищаючи соціальні права працівників, а також сприятиме масштабуванню й залученню зовнішніх інвестицій. У довгостроковій перспективі такий компроміс сприятиме формуванню стабільного й конкурентоспроможного ІТ-сектору, здатного стати одним із локомотивів економічного зростання в післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT – 2023 [Electronic resource] // IT Ukraine. – 2024. – Accessed mode: <https://itukraine.org.ua/digital-tiger-the-power-of-ukrainian-it-2023>.
2. Українська техгалузь на третій рік війни: результати IT Research Ukraine 2024. Стійкість як нова реальність [Електронний ресурс] // IT Cluster Lviv. – 2024. – Режим доступу: <https://itcluster.lviv.ua/ukrayinska-tehgaluz-na-tretij-rik-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2024-stijkist-yak-nova-realnist>.
3. Луценко І. С. Оподаткування платників єдиного податку в сучасних умовах впровадження податкової реформи / І. С. Луценко // Економіка та держава. – 2020. – № 6. – С. 131–135. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.6.131.
4. Скрипник С. В. Очікування бізнесу від нової системи оподаткування / С. В. Скрипник, О. А. Боярова, О. А. Дем'янишина // Економіка та держава. – 2022. – № 1. – С. 13-18. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.1.13.
5. Ukraine's tech sector is playing vital wartime economic and defense roles [Electronic resource] // Atlantic Council. – 2023. – Режим доступу: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/ukraines-tech-sector-is-playing-vital-wartime-economic-and-defense-roles>.
6. Скільки айтівців в Україні: лише +1,3 % ІТ-ФОПів за рік, жінки частіше відкривали ФОП, а чоловіки – закривали [Електронний ресурс] // DOU. – 2024. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/how-many-devs-in-ukraine-2024>.
7. За час існування «Дія.City» з проєкту вийшло 200 компаній [Електронний ресурс] // Forbes Україна. – 2025. – Режим доступу: <https://forbes.ua/news/z-pochatku-isnuvannya-diyacity-z-proektu-viyshlo-200-kompaniy-prichini-07022025-26964>.
8. Податки в Дія City: які вони будуть. Розбираємо ухвалений закон з юристами [Електронний ресурс] // DOU. – 2021. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/taxes-in-diia-city-opinion-of-lawyer>.
9. Петечук М. Чому ФОП мають платити менші податки, ніж інші? Не мають (Точка зору) [Електронний ресурс] / М. Петечук // Тексти.org.ua. – 2024. – Режим доступу: <https://texty.org.ua/articles/111921/chomu-fop-mayut-platyty-menshi-podatky-nizh-inshi-ne-mayut-tochka-zoru>.
10. Спеціальний режим «Дія.City» працює та зміцнює нашу економіку, – Комітет з питань цифрової трансформації [Електронний ресурс] // Новини комітетів Верховної Ради України. – 2023. – Режим доступу: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/242877.html.
11. Оподаткування працівників в «Дія.City» [Електронний ресурс] // Finevolution. – 2025. – Режим доступу: <https://finevolution.com.ua/taxation-employees-diia-city>.

12. Що змінилося для резидентів Дія Сіті у взаємодії з платниками єдиного податку у 2024 році, зокрема з ФОПами [Електронний ресурс] // Baker Tilly Ukraine. – 2024. – 29 лютого. – Режим доступу: <https://bakertilly.ua/що-змінилося-для-резидентів-дія-сіті-у>.
13. Юдіна Н. Все і трохи більше про «Дія.City» [Електронний ресурс] // Monefy.ua. – 2022. – Режим доступу: <https://monefy.ua/blog/vse-i-troky-bilshe-pro-diia-city>.
14. Воронін Я. Про особливості застосування 2 % єдиного податку на період дії воєнного стану [Електронний ресурс] / Я. Воронін // Вища школа адвокатури НААУ. – 2022. – 11 квітня. – Режим доступу: <https://www.hsa.org.ua/blog/pro-osoblyvosti-zastosuvannya-2-yedynogo-podatku-na-period-diyi-voynennogo-stanu>.
15. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні [Електронний ресурс]: Закон України від 15 липня 2021 р. № 1667-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20/print>.
16. У 2024 році резиденти Дія Сіті сплатили 18 млрд гривень податків. Скільки всього резидентів [Електронний ресурс] // DOU. – 2025. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/news/taxes-from-residents-diia-city>.
17. Воронін Я. Про особливості застосування 2 % єдиного податку на період дії воєнного стану [Електронний ресурс] // Вища школа адвокатури НААУ. – 2022. – Режим доступу: <https://www.hsa.org.ua/blog/pro-osoblyvosti-zastosuvannya-2-yedynogo-podatku-na-period-diyi-voynennogo-stanu>.
18. Баконіна О. Президент підписав Закон про скасування єдиного податку 2 % з 1 серпня [Електронний ресурс] / О. Баконіна // ЮРЛІГА. – 2023. – 26 липня. – Режим доступу: https://jurliga.ligazakon.net/news/221161_prezident-pdpisav-zalon-pro-skasuvannya-dinogo-podatku-2-z-1-serpnya.
19. Чи треба сплачувати ЄСВ та ЄП під час дії воєнного стану? [Електронний ресурс] // Taxer.ua. – 2025. – Режим доступу: <https://taxer.ua/uk/kb/splata-esv-er-u-vp>.
20. Національна стратегія доходів на 2024–2030 роки (2023, 27 грудня) [Електронний ресурс] // Міністерство фінансів України. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf.

References

1. Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT – 2023. (2024). *IT Ukraine*. <https://itukraine.org.ua/digital-tiger-the-power-of-ukrainian-it-2023>.
2. *IT Cluster Lviv*. (2024). *Ukrainska tekhnologiya na tretii rik viiny: rezultaty IT Research Ukraine 2024. Stiikist yak nova realnist [Ukrainian tech industry in the third year of war: IT Research Ukraine 2024 results. Resilience as a new reality]*. <https://itcluster.lviv.ua/ukrayinska-tehnologiya-na-tretij-rik-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2024-stiikist-yak-nova-realnist>.
3. Lutsenko, I. S. (2020). *Opodatkuvannia platnykiv yedynoho podatku v suchasnykh umovakh vprovadzhennia podatkovoi reformy [Taxation of single tax payers in modern conditions of tax reform implementation]*. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 6, 131–135. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.6.131>.
4. Skrypnyk, S. V., Boiarova, O. A., & Demianyshyna, O. A. (2022). *Ochikuvannia biznesu vid novoi systemy opodatkuvannia [Business expectations from the new taxation system]*. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 1, 13–18. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.1.13>.
5. *Atlantic Council*. (2023). *Ukraine's tech sector is playing vital wartime economic and defense roles*. <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/ukraines-tech-sector-is-playing-vital-wartime-economic-and-defense-roles>.
6. *DOU*. (2024). *Skilky aitivtsiv v Ukraini: lyshe +1,3 % IT-FOPiv za rik, zhinky chas-tishe vidkryvaly FOP, a choloviky – zakryvaly [How many IT specialists in Ukraine: only +1.3 % IT sole proprietors per year, women more often opened sole proprietorships, and men closed them]*. <https://dou.ua/lenta/articles/how-many-devs-in-ukraine-2024>.

7. *Forbes Ukraine [Forbes Ukraine]*. (2025). Za chas isnuvannia "Diia.City" z proiektu vyishlo 200 kompanii [During the existence of "Diia.City", 200 companies left the project]. <https://forbes.ua/news/z-pochatku-isnuvannya-diyacity-z-proektu-viyshlo-200-kompaniy-prichini-07022025-26964>.

8. *DOU*. (2021). Podatky v Diia City: yaki vony budut. Rozbyraiem ukhvalenyi zakon z yurystamy [Taxes in Diia City: what they will be. Analyzing the adopted law with lawyers]. <https://dou.ua/lenta/articles/taxes-in-diia-city-opinion-of-lawyer>.

9. Petechuk, M. (2024). Chomu FOP maiut platyty menshi podatky, nizh inshi? Ne maiut (Tochka zoru) [Why should sole proprietors pay lower taxes than others? They shouldn't (Point of view)]. *Teksty.org.ua*. <https://texty.org.ua/articles/111921/chomu-fop-mayut-platyty-menshi-podatky-nizh-inshi-ne-mayut-tochka-zoru>.

10. *Novyny komitetiv Verkhovnoi Rady Ukrainy [News from committees of the Verkhovna Rada of Ukraine]*. (2023). Spetsialnyi rezhym "Diia.City" pratsiuie ta zmitsniuie nashu ekonomiku, – Komitet z pytan tsyfrovoy transformatsii [Special regime "Diia.City" works and strengthens our economy, – Committee on Digital Transformation]. https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/242877.html.

11. *Finevolution*. (2025). Opodatkuvannia pratsivnykiv v «Diia.City» [Taxation of employees in «Diia.City»]. <https://finevolution.com.ua/taxation-employees-diia-city>.

12. *Baker Tilly Ukraine*. (2024, February 29). Shcho zminylosia dla rezydentiv Diia Siti u vzaємodii z platnykamy yedynoho podatku u 2024 rotsi, zokrema z FOPamy [What changed for Diia City residents in interaction with single tax payers in 2024, particularly with sole proprietors]. <https://bakertilly.ua/що-змінилося-для-резидентів-дія-сіті-у>.

13. Yudina, N. (2022). Vse i trokhy bilshe pro «Diia.City» [Everything and a bit more about «Diia.City»]. *Monefy.ua*. <https://monefy.ua/blog/vse-i-troky-bilshe-pro-diia-city>.

14. Voronin, Ya. (2022, April 11). Pro osoblyvosti zastosuvannia 2 % yedynoho podatku na period dii voiennoho stanu [On the peculiarities of applying 2 % single tax during martial law]. *Vyshcha shkola advokatury NAAU – Higher School of Advocacy NAAU*. <https://www.hsa.org.ua/blog/pro-osoblyvosti-zastosuvannya-2-yedynogo-podatku-na-period-diyi-voyennogo-stanu>

15. Pro stymuliuvannia rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini [On stimulating the development of digital economy in Ukraine], Law of Ukraine of July 15, 2021 No. 1667-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20/print>.

16. *DOU*. (2025). U 2024 rotsi rezydenty Diia City splytyly 18 mlrd hryvven podatkiv. Skilky vsogo rezydentiv [In 2024, Diia City residents paid 18 billion hryvnias in taxes. How many residents in total]. <https://dou.ua/lenta/news/taxes-from-residents-diia-city>.

17. Voronin, Ya. (2022). Pro osoblyvosti zastosuvannia 2% yedynoho podatku na period dii voiennoho stanu [On the peculiarities of applying 2% single tax during martial law]. *Vyshcha shkola advokatury NAAU – Higher School of Advocacy NAAU*. <https://www.hsa.org.ua/blog/pro-osoblyvosti-zastosuvannya-2-yedynogo-podatku-na-period-diyi-voyennogo-stanu>.

18. Bakonina, O. (2023, July 26). Prezydent pidpysav Zakon pro skasuvannia yedynoho podatku 2% z 1 serpnia [President signed the Law on cancellation of 2 % single tax from August 1]. *YuRLIHA – LegalLeague*. https://jurliga.ligazakon.net/news/221161_prezydent-pdpisav-zakon-pro-skasuvannya-dinogo-podatku-2-z-1-serpnia.

19. Chy treba splatshuvaty YeSV ta YeP pid chas dii voiennoho stanu? [Do you need to pay ESC and ST during martial law?]. (2025). *Taxer.ua*. <https://taxer.ua/uk/kb/splata-esv-ep-u-vp>.

20. *Ministerstvo finansiv Ukrainy [Ministry of Finance of Ukraine]*. (2023, December 27). Natsionalna stratehiia dokhodiv na 2024–2030 roky [National Revenue Strategy for 2024–2030]. https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf.

Отримано 21.05.2025

UDC 336.22

Yaroslav Ustinov

PhD candidate

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: ustikya@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-8914-7621>**COMPARATIVE ANALYSIS OF SOLE PROPRIETORSHIP
3RD GROUP AND "DIIA.CITY" TAX REGIMES
AS FINANCIAL INSTRUMENTS FOR STIMULATING
IT INDUSTRY DEVELOPMENT IN UKRAINE**

This study provides a comparative analysis of two key taxation models in Ukraine's IT sector: the sole proprietorship (FOP - fizychna osoba-pidpriemnets) 3rd group and the "Diia.City" special regime. The comparison examines tax criteria, administrative burden, social guarantees, and investment attractiveness. The research uniquely analyzes martial law impacts on both formats, including tax benefits and cooperation restrictions

Scientific novelty lies in determining optimal conditions for combining the flexible FOP model with "Diia.City" advantages (low taxes, mobilization reservation, investment opportunities) to ensure IT industry competitiveness. Methodology includes analysis of legal acts, statistics, and expert materials.

Research methodology includes analysis of normative-legal acts, official statistics, and expert analytical materials. The comparative framework encompasses tax rates for personal income tax, single tax, military levy, and unified social contribution, as well as corporate profit taxation features. Administrative aspects cover status acquisition procedures, activity volume limitations, and reporting requirements. Social guarantees evaluation includes pension and social insurance, paid leave, and protection during illness or mobilization.

Results show FOP maintains relevance for freelancers with minimal tax burden (5% single tax) and flexibility but lacks social protection and scalability. "Diia.City" offers balanced conditions: 5 % personal income tax for specialists, 9 % withdrawn capital tax, gig contracts with social protection, and employee reservation opportunities.

During martial law, FOPs received temporary 2 % tax rate support, while "Diia.City" demonstrated growth from ~400 residents in 2022 to ~1,520 in 2024, with tax contributions increasing from 4 to 18 billion UAH. Mobilization reservation became a significant wartime advantage.

Investment analysis reveals FOP suits freelancing but limits scaling. "Diia.City" enables investor attraction through corporate structures, stock options, and IP protection. The 9 % withdrawn capital tax encourages reinvestment.

Post-war recovery requires a hybrid approach maintaining both regimes. FOPs remain relevant for small projects; "Diia.City" suits business scaling and high-value product development. Recommendations include ensuring legislative stability and implementing differentiated tax rates.

Keywords: Ukrainian IT industry; sole proprietorship 3rd group; "Diia.City"; simplified taxation system; gig contract; tax benefits; social guarantees; investment attractiveness; martial law; innovation stimulation.

Table: 1. References: 20.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-475-486](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-475-486)

УДК 330.567.28:336.71-026.16

JEL Classification: D1; G21

Владислав Сергійович Зеленський

студент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: vzelentskiy@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5305-9482>

МЕТОДИ ЗАЛУЧЕННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ДОМОГОСПОДАРСТВ БАНКІВСЬКИМИ УСТАНОВАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Стаття присвячена дослідженню сучасних методів залучення фінансових ресурсів домогосподарств у нестабільному економічному середовищі. Її метою є аналіз існуючих інструментів залучення коштів, визначення їхньої ефективності, оцінка рівня залучення населення до фінансових процесів, а також перспектив використання в умовах зростаючої конкуренції на фінансовому ринку. У роботі розглянуто основні методи залучення фінансових ресурсів домогосподарств банківськими установами, їхні переваги та недоліки, чинники, що впливають на рішення щодо інвестування, а також мотиваційні аспекти, які сприяють вибору певних фінансових інструментів.

Ключові слова: економічна нестабільність; фінансові ресурси; домогосподарства; банки; депозити; інвестиції; інфляція; стабільність; ліквідність; клієнти; розвиток; дохідність.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 17.

Постановка проблеми. Сучасне фінансове середовище характеризується економічною нестабільністю, підвищеним рівнем конкуренції серед фінансових установ та зростаючими вимогами домогосподарств до управління своїми ресурсами. Дедалі частіше домогосподарства стикаються з необхідністю забезпечення фінансової стабільності та збільшення доходів через ефективне залучення і управління фінансовими ресурсами.

Зниження дохідності традиційних депозитів, висока інфляція, ризики втрати ліквідності, а також низька довіра до банківських установ вимагають від фінансових структур пошуку нових способів залучення фінансових ресурсів домогосподарств.

Одним із ключових факторів для підтримки стабільності фінансових ринків є розробка ефективних методів залучення ресурсів домогосподарств, які б враховували їхні потреби, рівень довіри до фінансових установ та готовність до інвестування в різні фінансові інструменти. Це створює необхідність дослідження сучасних методів залучення фінансових ресурсів та їхньої ефективності в умовах нестабільного економічного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми використання заощаджень домогосподарств як інвестиційного ресурсу розвитку національної економіки, зокрема у формуванні фінансових ресурсів банківських установ, досліджувалися у значній кількості наукових робіт. Зокрема, ці питання розглядали такі вчені, як О. Ватаманюк, І. Власова, М. Дубина, А. Дука, О. Задоя, М. Карлін, Т. Кізима, В. Коваленко, В. Крупа, Л. Мільман, Т. Павлюк, О. Тарасенко, В. Урбанович, Е. Шубна та інші вітчизняні та зарубіжні фахівці.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Представлені в різних друкованих виданнях публікації щодо переваг і недоліків різних методів залучення фінансових ресурсів домогосподарств банківськими установами переважно стосуються конкретної фінансової ситуації на конкретному часовому проміжку розвитку суспільства. Разом з тим зовнішнє середовище функціонування домогосподарств і банківських установ в умовах сьогодення є надзвичайно мінливим, а іноді й нестабільним. Початок повномасштабної війни з Російською Федерацією значною мірою трансформував поведінку вітчизняних суб'єктів фінансових відносин, що чи не найбільшою мірою стосується домогосподарств як потенційних донорів фінансових ресурсів для банківської системи. Зазначене зумовлює актуальність і своєчасність нових досліджень щодо ефективності методів залучення фінансових ресурсів домогосподарств банківськими установами в сучасних умовах високої турбулентності.

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є порівняльний аналіз різних методів залучення фінансових ресурсів домогосподарств банківськими установами та з'ясування переваг і недоліків їх використання банківськими установами України в умовах нестабільного економічного середовища воєнного часу.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах економічної нестабільності питання залучення фінансових ресурсів домогосподарств набуває для банківських установ стратегічного значення. Домогосподарства як суб'єкти економічної діяльності є ключовими учасниками фінансової системи, адже вони формують значний обсяг грошових потоків, що можуть бути акумульовані для інвестування в економіку. Залучення цих ресурсів дозволяє банкам не лише забезпечувати власну фінансову стабільність, а й виконувати роль фінансового посередника, стимулюючи розвиток реального сектору економіки.

По-перше, ресурси домогосподарств фактично слугують основою для формування пасивів банківських установ. Саме залучення депозитів від фізичних осіб дає змогу банкам створювати свої кредитні портфелі, які є основним джерелом прибутку банківських установ [2]. Особливо це важливо в умовах обмеженого доступу до зовнішніх джерел фінансування, що часто спостерігається під час економічної кризи чи політичної нестабільності.

По-друге, кошти, залучені в домогосподарства, забезпечують ліквідність банківських установ, що є критично важливим для підтримання їхньої стабільності. У періоди криз довіри до банківської системи нерідко може бути під загрозою, а тому залучення коштів домогосподарств через надійні інструменти, такі як депозити, є основою фінансового балансу для банку. Водночас стабільні надходження ресурсів від домогосподарств дозволяє банкам зберігати платоспроможність навіть у періоди значних фінансових потрясінь.

По-третє, робота з домогосподарствами сприяє розширенню клієнтської бази банківських установ, адже у процесі залучення фінансових ресурсів банки отримують можливість пропонувати додаткові фінансові послуги, такі як страхування, інвестиційні продукти, кредитування. Це своєю чергою сприяє формуванню довгострокових відносин з клієнтами, підвищує їхню лояльність, позитивно впливає на довіру до банківських установ, а також дозволяє банкам диверсифікувати свої джерела доходів.

Активне залучення коштів домогосподарств має значний вплив і на економіку загалом. Адже чим більше фінансових ресурсів мобілізовано в банківській системі, тим більше можливостей для інвестування у стратегічно важливі галузі [4]. Подібні інвестиції, у свою чергу, сприяють створенню нових робочих місць, збільшенню податкових надходжень до бюджету та, як наслідок, підвищенню рівня життя населення.

Відзначимо, що як складові ресурсів банківських інституцій одні вчені розглядають власні і залучені ресурси [9; 11], інші – власні, залучені та запозичені [1; 4; 10; 13; 15; 16].

Зрозуміло, що лєвова частка ресурсів банківської системи формується за рахунок залучених та запозичених коштів. При цьому залучені кошти банку визначаються як кошти, що залучаються через депозити та інші подібні вклади, запозичені – кошти, отримані за допомогою міжбанківських кредитів або шляхом розміщення боргових зобов'язань на внутрішньому та зовнішньому ринках [8].

Залучені й запозичені кошти об'єднує те, що вони перебувають у тимчасовому розпорядженні банку, будучи власністю сторонніх осіб. При цьому між ними можна виявити певні відмінності стосовно ініціатора запозичення (вкладник у випадку залученого капіталу і банк у випадку запозиченого), суб'єкта, що визначає плату за користування коштами та термін цього користування (банк-позичальник, вкладник чи кредитор), ключових напрямів використання коштів (здійснення активних операцій чи підтримання ліквідності банку) тощо.

Саме суттєвою складовою залучених банківських коштів у світовій фінансовій практиці й виступають заощадження домогосподарств [14]. І банківські установи застосовують найрізноманітніші методи для їх залучення. Така варіативність зумовлена необхідністю формувати стабільну ресурсну базу для здійснення кредитування, інвестування та інших фінансових операцій. З огляду на широкий спектр потреб клієнтів, банківські установи адаптують свої підходи, розробляючи інноваційні та конкурентоспроможні продукти.

Сучасні методи залучення фінансових ресурсів домогосподарств можна умовно поділити на п'ять основних категорій: традиційні, інвестиційні, цифрові, персоналізовані та промоційні (рис. 1).

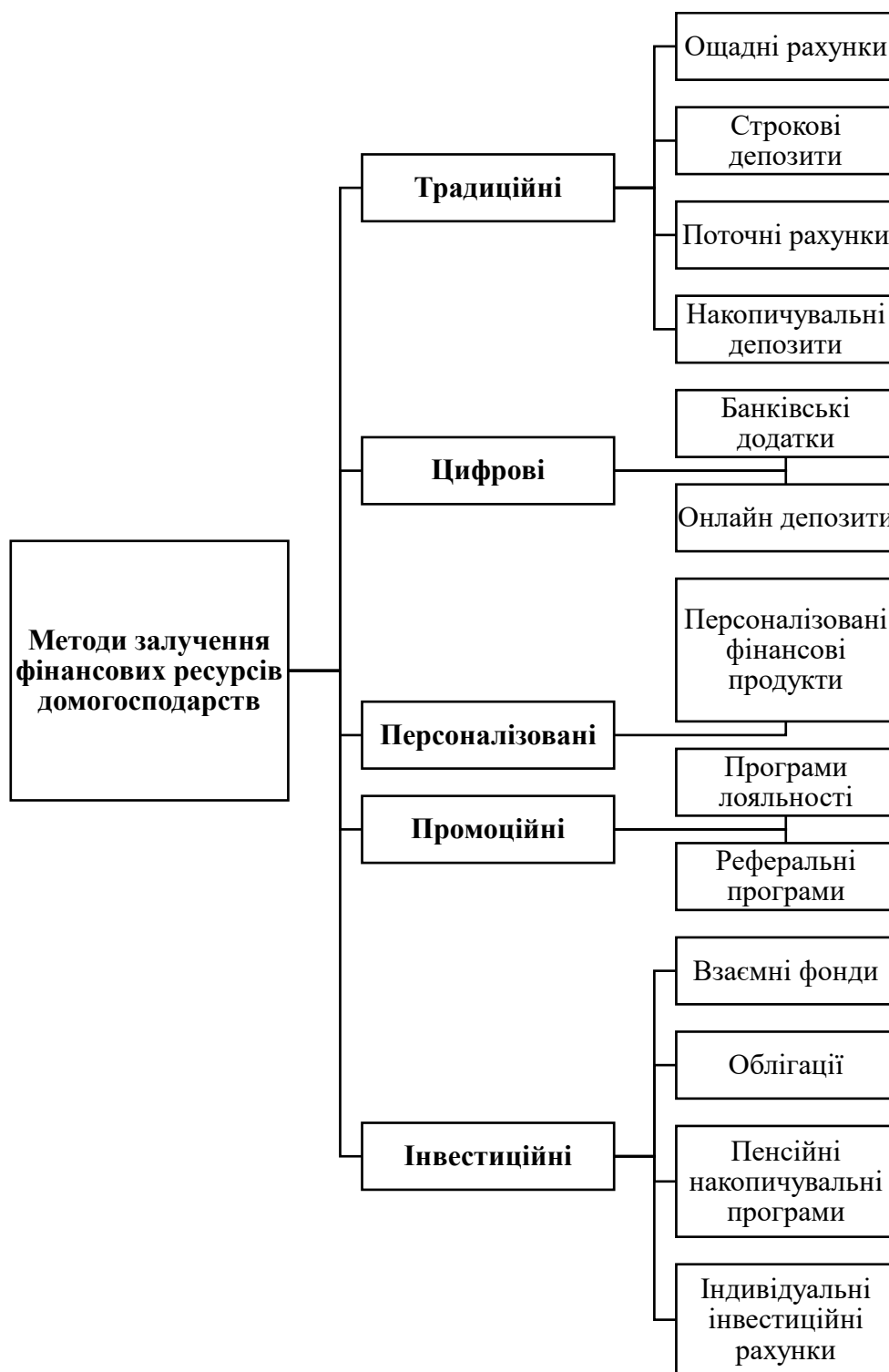


Рис. 1. Основні методи залучення фінансових ресурсів домогосподарств банківськими установами

Джерело: складено автором з урахуванням [5; 6; 7].

Традиційні методи залишаються найпопулярнішими, а отже, і базовими інструментами, за допомогою яких банки залучають фінансові ресурси домогосподарств. Вони перевірені часом і відомі широкому колу клієнтів. Основними видами таких методів є:

1. *Ощадні рахунки.* Ощадні рахунки пропонують клієнтам простий спосіб зберігати кошти з можливістю їхнього щоденного використання. Головна перевага цього інструменту – гнучкість та швидкість у доступі до грошей, оскільки клієнти можуть знімати чи поповнювати рахунок без жодних обмежень. Хоча відсоткові ставки за такими рахунками зазвичай є нижчими, особливо в порівнянні зі строковими депозитами, вони залишаються популярними серед тих, хто шукає найпростіших інвестицій і при цьому не хоче навіть короткочасно втрачати доступ до своїх коштів.

2. *Строкові депозити.* Строкові депозити залишаються основним джерелом формування банківських пасивів [12]. Клієнти укладають договір із банком на певний термін, протягом якого кошти зберігаються на рахунок. У відповідь банк пропонує вищі відсоткові ставки, чим стимулює своїх клієнтів розміщувати кошти на триваліший термін. Такий підхід вигідний обома сторонам: домогосподарства отримують гарантований дохід, а банк – стабільний ресурс для кредитування чи інвестування.

3. *Поточні рахунки.* Поточні рахунки хоча й не приносять значного доходу клієнтам, але забезпечують швидкий доступ до коштів для щоденних фінансових операцій. Саме ці рахунки забезпечують щоденний платіжний оборот, особливо серед активних споживачів банківських послуг.

4. *Накопичувальні депозити.* Цей вид депозитів дозволяє клієнтам регулярно поповнювати рахунок протягом обумовленого періоду. Банки часто встановлюють спеціальні умови для таких продуктів, наприклад, підвищені ставки при досягненні певної суми заощаджень. Такі пропозиції від банківських установ є привабливими для клієнтів, які хочуть накопичити кошти на конкретні цілі, такі як освіта чи відпустка.

Інвестиційні методи надають клієнтам можливість не лише зберігати, а і примножувати свої заощадження. Ці продукти орієнтовані на тих, хто прагне отримати вищу дохідність, ніж ту, яку можуть забезпечити традиційні депозити і водночас готовий до певного рівня ризику [5]. Основні інструменти включають:

1. *Взаємні фонди.* Банки пропонують клієнтам вкладати кошти у взаємні фонди, які об'єднують ресурси багатьох інвесторів для купівлі диверсифікованого портфеля активів. Взаємні фонди можуть інвестувати в акції, облігації чи інші фінансові інструменти, забезпечуючи клієнтам можливість отримувати дохід від професійного управління їхніми коштами.

2. *Облігації.* Інвестиції в корпоративні чи державні облігації є привабливими для домогосподарств, які шукають стабільний дохід із мінімальним ризиком. За такого типу інвестування банки виступають посередниками в купівлі та продажу таких цінних паперів, отримуючи комісійні, а клієнти, у свою чергу, отримують регулярні виплати у вигляді відсотків.

3. Пенсійні накопичувальні програми. Банки співпрацюють із пенсійними фондами, пропонуючи клієнтам програми довгострокового накопичення. Домогосподарства можуть вкладати кошти, які будуть інвестовані для забезпечення стабільного доходу після виходу на пенсію. Такі програми вигідні для клієнтів, які хочуть забезпечити своє фінансове майбутнє, і для банків, які залучають довгострокові ресурси.

4. Індивідуальні інвестиційні рахунки. Банки створюють рахунки, на яких клієнти можуть самостійно чи з допомогою консультанта інвестувати кошти в різні види активів. Цей метод приваблює фінансово грамотних клієнтів, які готові брати активну участь у керуванні своїми фінансами.

Традиційні та інвестиційні методи формують комплексний підхід, що дозволяє банкам задовольняти потреби різних категорій клієнтів, залучаючи як короткострокові, так і довгострокові ресурси.

Цифрові методи стали невід'ємною частиною банківської діяльності в умовах активної цифровізації економіки. Онлайн-банкінги, мобільні застосунки та платформи для автоматизованих інвестицій дозволяють домогосподарствам легко відкривати різнопланові рахунки, здійснювати платежі та керувати своїми фінансами. Для банків створення та впровадження подібних послуг є можливістю розширити свою клієнтську базу та зменшити навантаження на банківські відділення. Для клієнтів це зручні та швидкі вирішення багатьох питань, швидкі онлайн консультації тощо.

Персоналізовані фінансові продукти стають все більш актуальними, адже вони враховують унікальні потреби кожного клієнта. Банки створюють депозити з гнучкими умовами, спеціальні пропозиції для молодих сімей або пенсіонерів, а також програми лояльності для постійних клієнтів. Наприклад, депозити, які дозволяють часткове зняття коштів без втрати відсотків, є привабливими для клієнтів, які хочуть залишатися фінансово гнучкими.

Промоційні методи включають маркетингові кампанії, спрямовані на залучення нових клієнтів. Банки часто використовують тимчасові підвищення відсоткових ставок, кешбеки та різноманітні програми лояльності, бонуси за відкриття депозитів або участь у розіграшах цінних призів. Такий підхід дозволяє не лише привернути увагу домогосподарств, але і зміцнити репутацію банку як інноваційної та клієнтоорієнтованої установи.

Ефективна практика залучення фінансових ресурсів домогосподарств потребує комплексного підходу, що поєднує традиційні надійні методи із сучасними інноваційними рішеннями. Завдяки ефективному комбінуванню цих методів банки не лише формують стабільну фінансову базу, але й посилюють довіру до банківської системи та банківських продуктів загалом [11].

Однак варто розуміти, що у кожного з описаних вище методів є ряд переваг та недоліків, з якими варто рахуватися. Відобразимо переваги та недоліки деяких методів у табл. 1.

Таблиця 1

*Переваги та недоліки деяких методів залучення
фінансових ресурсів домогосподарств*

Метод	Переваги	Недоліки
Ощадні рахунки	Гнучкість у доступі до коштів, зручність для щоденного використання.	Низька дохідність, обмежена захищеність від інфляції.
Строкові депозити	Вищі відсоткові ставки, стабільність для банків і клієнтів.	Обмежений доступ до коштів під час дії договору, низька ліквідність для клієнта.
Накопичувальні депозити	Можливість регулярного поповнення, стимулювання заощаджень на конкретні цілі.	Необхідність дисципліни у поповненні, нижча дохідність порівняно з інвестиціями.
Облігації	Стабільний дохід, низький рівень ризику для клієнтів.	Ризик втрат через ринкові коливання, необхідність базових знань про принципи роботи облігацій.
Пенсійні накопичувальні програми	Формування довгострокового капіталу, забезпечення фінансового майбутнього.	Довгий термін накопичення, залежність від економічних умов.

Джерело: складено автором.

Кожен із перелічених методів може бути корисним для застосування щодо певної категорії клієнтів. З'ясуємо переваги описаних методів. При цьому будемо відштовхуватись від того, що основним стимулом співпраці з банківськими установами для домогосподарств є те, що вона дозволяє отримувати дохід від заощаджень, формувати фінансову стабільність та забезпечувати захист своїх фінансових інтересів у довгостроковій перспективі.

Відкриття ощадних або строкових депозитів дає домогосподарствам можливість отримувати регулярний дохід у вигляді відсотків. Це є особливо важливим у випадках, коли інші джерела доходів нестабільні або недостатні для покриття повсякденних потреб. Зберігання коштів у банківських установах дозволяє захистити заощадження від фізичних ризиків, таких як крадіжки чи пошкодження майна внаслідок пожеж, повеней або інших стихійних катаклізмів, що забезпечує додатковий рівень фінансової безпеки.

Для домогосподарств із довгостроковими фінансовими цілями, такими як накопичення на освіту, житло чи пенсію, банківські продукти надають спеціальні інструменти, які допомагають планомірно накопичувати кошти. Наприклад, накопичувальні депозити або пенсійні програми створюють стимули до регулярного поповнення рахунків, забезпечуючи не лише накопичення, а і зростання капіталу завдяки складним відсоткам.

Крім фінансової вигоди, співпраця з банками сприяє підвищенню фінансової грамотності домогосподарств [3]. Клієнти мають змогу навчитися планувати свої витрати, розподіляти заощадження та ухвалювати обґрунтовані фінансові рішення. Це позитивно впливає на їхню загальну здатність адаптуватися до економічних змін, таких як коливання курсу валют, інфляція або фінансові кризи [17].

Інвестиційні методи, такі як придбання облігацій або участь у взаємних фондах, дозволяють домогосподарствам отримувати доступ до дохідних фінансових ринків, які раніше були доступні лише великим гравцям. Це сприяє диверсифікації джерел доходу і дає змогу домогосподарствам примножувати свої капітали. Навіть ті, хто не має глибоких знань про фінансові ринки, можуть отримувати вигоду завдяки професійному управлінню активами з боку банків.

Крім того, залучення коштів у банківські установи створює стабільний фінансовий резерв, який може бути використаний у разі непередбачених обставин. Домогосподарства, які регулярно співпрацюють із банками, отримують легший доступ до кредитів чи інших фінансових продуктів, оскільки їхній фінансовий профіль є прозорим і передбачуваним для установи. Це дає можливість отримувати додаткові ресурси для великих покупок або розвитку власного бізнесу.

Варто також зазначити, що збереження коштів у банках сприяє соціально-економічному розвитку. Домогосподарства, які розміщують свої кошти в банках, опосередковано підтримують економічні процеси, оскільки ці ресурси використовуються для кредитування бізнесу, розвитку інфраструктури тощо. Це створює більш сприятливі умови для життя, що є вигодою не лише для банків, а і для самих домогосподарств.

Отже, залучення коштів домогосподарств у банківські установи має багатомірну користь. Це не лише забезпечує фінансовий дохід та стабільність, але й розширює доступ до інвестицій та підвищує якість життя завдяки участі в економічних процесах [3]. Домогосподарства, які активно користуються банківськими послугами, створюють собі кращі умови для фінансового зростання та довгострокового благополуччя.

Разом з тим процес залучення коштів домогосподарств необхідних для стабільного функціонування банківської системи супроводжується низкою викликів, які можуть обмежувати можливості фінансових установ у отриманні необхідного обсягу ресурсів.

Однією з основних проблем є низький рівень дохідності банківських продуктів. В умовах високої інфляції депозитні ставки часто не компенсують знецінення грошей, що робить ощадні рахунки та строкові вклади менш привабливими для клієнтів. У результаті банки стикаються з проблемою відтоку депозитів та необхідністю шукати альтернативні джерела фінансування.

Ще один виклик – обмежена ліквідність банківських інструментів для потенційних клієнтів. Строкові депозити, що передбачають втрату відсотків або штрафи за дострокове зняття коштів, можуть знижувати готовність населення довіряти свої заощадження банкам. Це змушує фінансові установи переглядати свої пропозиції, балансуючи між привабливістю для клієнтів і стабільністю власних ресурсів.

Крім того, нестабільність фінансового ринку та недовіра до банківської системи загалом створюють додаткові ризики. Будь-які кризові явища або інформаційні атаки можуть спричинити панічні настрої серед вкладників, що призведе до масового зняття коштів та погіршення ліквідності банків.

Окрему проблему становить цифровізація банківських послуг. Хоча он-лайн-банкінг і мобільні додатки значно спрощують доступ до фінансових продуктів, вони також підвищують ризик кібератак та шахрайства. Негативний досвід користувачів у цій сфері може суттєво підірвати довіру до банківських установ, що ускладнить залучення нових клієнтів та утримання наявних.

Додатковим стримувальним фактором є зростання конкуренції з боку небанківських фінансових установ та альтернативних інвестиційних інструментів. Висока дохідність біржових активів, ринок нерухомості або криптовалюти можуть перемикає увагу домогосподарств від традиційних банківських заощаджень. Це змушує банки розробляти нові, більш привабливі фінансові продукти, що потребує додаткових витрат і ретельного стратегічного планування.

Отже, ефективне залучення фінансових ресурсів домогосподарств є складним завданням для банків. Воно потребує адаптації до змінних економічних умов, підвищення конкурентоспроможності банківських продуктів та зміцнення довіри клієнтів через надійність, безпеку та гнучкість фінансових рішень.

Висновки та пропозиції. У сучасних умовах економічної нестабільності залучення фінансових ресурсів домогосподарств є стратегічно важливим для банківських установ. Домогосподарства виступають ключовими учасниками фінансової системи, формуючи значні грошові потоки, які можуть бути використані для кредитування та інвестування.

Залучені ресурси домогосподарств є основою пасивів банківських установ, забезпечуючи їхню фінансову стабільність та можливість створення кредитних портфелів. Це особливо актуально в умовах обмеженого доступу до зовнішніх джерел фінансування. Фінансові ресурси домогосподарств сприяють підтримці ліквідності банків, що є критично важливим у періоди криз, коли довіра до фінансової системи знижується. Робота з домогосподарствами дозволяє банкам розширювати клієнтську базу та пропонувати додаткові фінансові послуги, що сприяє зміцненню довіри клієнтів та диверсифікації джерел доходів.

Активне залучення фінансових ресурсів домогосподарств позитивно впливає на економіку загалом, сприяючи інвестуванню у стратегічно важливі галузі зі створенням нових робочих місць та загальним підвищенням рівня життя населення.

На цей момент банки використовують різноманітні методи залучення коштів домогосподарств як традиційні, так і сучасні, кожен із яких має свої переваги, недоліки та супровідні ризики. Таким чином, залучення фінансо-

вих ресурсів домогосподарств є непростю, але вкрай необхідною складовою діяльності банківських установ, без ефективної організації якої неможлива стабільність діяльності кредитно-фінансових інститутів, їх сталий розвиток та ефективне виконання функцій фінансового посередника.

Список використаних джерел

1. Банківська енциклопедія / за ред. А. М. Мороза. – Київ : Фірма “Ельтон”, 1993.
2. Волкова Ю. В. Фінанси домогосподарств в структурі інвестиційних ресурсів країни [Електронний ресурс] / Ю. В. Волкова, А. С. Марина // Підприємництво та інновації. – 2020. – Вип. 1. – С. 104-110. – Режим доступу: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1156357.pdf>.
3. Воробйов Ю. М., Ворошило В. В. Фінанси домашніх господарств у фінансовій системі держави [Електронний ресурс] : монографія / Ю. М. Воробйов, В. В. Ворошило. Сімферополь : ВД «АРІАЛ», 2013. – 232 с. – Режим доступу: <http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/Фінанси.pdf>.
4. Вступ до банківської справи / за ред. М. І. Савлука. – Київ : Лібра, 1998. – 344 с.
5. Драган О. О. Заощадження домогосподарств як джерело інвестицій у національну економіку / О. О. Драган // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. – 2015. – Вип. 10, ч. 2. – С. 132–135.
6. Дубина М. В. Формування депозитної поведінки домогосподарств на ринку фінансових послуг / М. В. Дубина, О. О. Тарасенко, А. В. Тарасенко. – Житомир : ТОВ «Видавничий дім “Бук-Друк”», 2021. – 212 с.
7. Дубина М. В. Сутність депозитного ринку та особливості його функціонування / М. В. Дубина, О. О. Тарасенко // Економічний простір. – 2016. – № 116. – С. 189-199.
8. Дударенко О. А. Банківські ресурси, їх складові та проблеми акумуляції / О. А. Дударенко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. пр. – Суми : УАБС НБУ, 2006. – Т. 15. – С. 267–275.
9. Заруба О. Д. Банківський менеджмент та аудит / О. Д. Заруба. – Київ : Видавництво Лібра, 2003. – 441 с.
10. Коцовська Р. Р. Операції комерційних банків : навч. посіб. для студ. екон. спец. / Р. Р. Коцовська, В. Ричаківська, Г. Табачук. – 2-ге вид. – Львів : ЛБІ НБУ, 2001. – 516 с.
11. Лагутін В. Д. Кредитування: теорія і практика : навч. посіб. / В. Д. Лагутін. – 3-тє вид. – Київ : Знання, 2002. – 215 с.
12. Лозиченко О. М. Роль заощаджень населення у розвитку банківських установ [Електронний ресурс] / О. М. Лозиченко. – Режим доступу: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-03-04/2022-5-03-04>.
13. Мороз А. М. Банківські операції : підручник / А. М. Мороз, М. І. Савлук, М. Ф. Пуховкіна. – 2-ге вид. – Київ : КНЕУ, 2002. – 476 с.
14. Нагайчук В. В. Заощадження домогосподарств як джерело інвестицій в національну економіку / В. В. Нагайчук // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – № 2. – Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=eui_2014_2_44.
15. Савлук М. І. Гроші та кредит : підручник / М. І. Савлук, А. М. Мороз, М. Ф. Пуховкіна. – Київ : КНЕУ, 2001. – 602 с.
16. Тиркало Р. І. Банківська справа : навч. посіб. / Р. І. Тиркало, І. С. Гуцал, Я. І. Чайковський, Т. І. Андрушків, Н. Д. Галапуп. – Тернопіль : Карт-бланш, 2001. – 314 с.
17. Федішин М. П., Жаворонок А. В., Абрамова А. С. Основні тенденції ринку банківських послуг: кредитний та депозитний акцент / М. П. Федішин, А. В. Жаворонок, А. С. Абрамова // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2019. – № 4 (20). – С. 412–425. DOI: [https://doi.org/0.25140/2411-5215-2019-4\(20\)-412-425](https://doi.org/0.25140/2411-5215-2019-4(20)-412-425).

References

1. Moroz, A. M. (Ed.). (1993). *Bankivska entsyklopediia [Banking Encyclopedia]*. Firma "Elton".
2. Volkova, Yu. V., & Maryna, A. S. (2020). Finansy domohospodarstv v strukturі investytsiinykh resursiv krainy [Household finances in the structure of investment resources of the country]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*, 1, 104-110. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1156357.pdf>.
3. Vorobiov, Yu. M., & Voroshylo, V. V. (2013). *Finansy domashnikh hospodarstv u finansovii systemi derzhavy [Household Finance in the Financial System of the State]*. Arial. <http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/Фінанси.pdf>.
4. Savluk, M. I. (Ed.). (1998). *Vstup do bankivskoi spravy [Introduction to Banking]*. Libra.
5. Dragan, O. O. (2015). Zaoshchadzhennia domohospodarstv yak dzherelo investytsii u natsionalnu ekonomiku [Household Savings as a Source of Investment in the National Economy]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universyte-tu. Seriia Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences Series*, (10, Part 2), 132–135.
6. Dubyna, M. V., Tarasenko, & O. O., Tarasenko, A. V. (2021). *Formuvannia depozytnoi povedinky domohospodarstv na rynku finansovykh posluh [Formation of deposit behavior of households in the financial services market]*. TOV «Vydavnychiy dim "Buk-Druk"».
7. Dubyna, M. V., & Tarasenko, O. O. (2016). Sutnist depozytnoho rynku ta osoblyvosti yoho funktsionuvannia [The essence of the deposit market and the peculiarities of its functioning]. *Ekonomichniy prostir – Economic Space*, (116), 189-199.
8. Dudarenko, O. A. (2006). Bankivski resursy, yikh skladovi ta problemy akumulatsii [Banking Resources, Their Components, and Accumulation Issues]. *Problemy i perspektivy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy – Problems and Prospects of the Development of the Banking System of Ukraine* (Vol. 15, pp. 267–275). UABS NBU.
9. Zaruba, O. D. (2003). *Bankivskiy menedzhment ta audyt [Banking Management and Audit]*. Libra Publishing.
10. Kotsovska, R. R., Rychakivska, V., & Tabachuk, H. (2001). *Operatsii komertsiiynykh bankiv [Commercial Bank Operations]* (2nd ed.). LBI NBU.
11. Lahutin, V. D. (2002). *Kredytuvannia: teoriia i praktyka [Lending: Theory and Practice]* (3rd ed.). Znannia.
12. Lozichenko, O. M. (2022). *Rol zaoshchadzhen naseleennia u rozvytku bankivskykh ustanov [The Role of Household Savings in the Development of Banking Institutions]*. <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-03-04/2022-5-03-04>.
13. Moroz, A. M., Savluk, M. I., & Pukhovkina, M. F. (2002). *Bankivski operatsii [Banking Operations]* (2nd ed.). KNEU.
14. Nahaichuk, V. V. (2014). Zaoshchadzhennia domohospodarstv yak dzherelo investytsii v natsionalnu ekonomiku [Household Savings as a Source of Investment in the National Economy]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii – Economics. Management. Innovations*. 2. http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=eui_2014_2_44.
15. Savluk, M. I., Moroz, A. M., & Pukhovkina, M. F. (2001). *Hroshi ta kredyt [Money and Credit]*. KNEU.
16. Tyrkalo, R. I., Hutsal, I. S., Chaikovskiy, Ya. I., Andrushkiv, T. I., & Halapup, N. D. (2001). *Bankivska sprava [Banking]*. Kart-Blansh.

17. Fedyshyn, M. P., Zhavoronok, A. V., & Abramova, A. S. (2019). Osnovni tendentsii rynku bankivskykh posluh: kredytnyi ta depozytnyi aktsent [Key Trends in the Banking Services Market: Credit and Deposit Focus]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, (4(20)), 412–425. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-4\(20\)-412-425](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-4(20)-412-425).

Отримано 28.04.2025

UDC 330.567.28:336.71-026.16

Vladyslav Zelenskyi

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

E-mail: vzelenskiy@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5305-9482>

METHODS OF ATTRACTING FINANCIAL RESOURCES OF HOUSEHOLDS BY BANKING INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF ECONOMIC INSTABILITY

Effective attraction of households' financial resources is an important factor in the stable development of Ukraine's economy. In today's environment, when economic instability, high inflation, exchange rate fluctuations, low financial literacy of the population and decreasing trust in traditional financial institutions affect financial decisions of citizens, it is necessary to look for new approaches to raising capital. Households, as the main participants in the financial market, are becoming key sources of resources for banks, investment companies, credit unions, and other financial institutions. Their savings can be used for both short-term and long-term financing of the economy, which has a positive impact on the overall level of investment activity in the country.

The article is devoted to the study of modern methods of attracting financial resources of households in an unstable economic environment. Its purpose is to analyze the existing tools for raising funds, determine their effectiveness, assess the level of involvement of the population in financial processes, and prospects for their use in the context of growing competition in the financial market. The tasks set have led to the use of a set of general scientific and specific methods for a multifaceted review of the ways in which banking institutions attract funds from the public. In particular, the study describes the most popular and effective mechanisms that can encourage citizens to actively place their savings in the financial system.

The paper discusses the main approaches to managing household financial resources, their advantages and disadvantages, factors that influence investment decisions, as well as motivational aspects that contribute to the choice of certain financial instruments.

The practical significance of the article is to formulate recommendations for financial institutions to improve the processes of attracting funds from households, which will help to increase their financial stability, expand access to financial services, increase the level of capitalization of the banking system and intensify long-term investment strategies.

Keywords: Economic instability, financial resources, households, banks, deposits, investments, inflation, stability, liquidity, customers, development, profitability.

Fig.: 1. Table: 1. References: 17.

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 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:

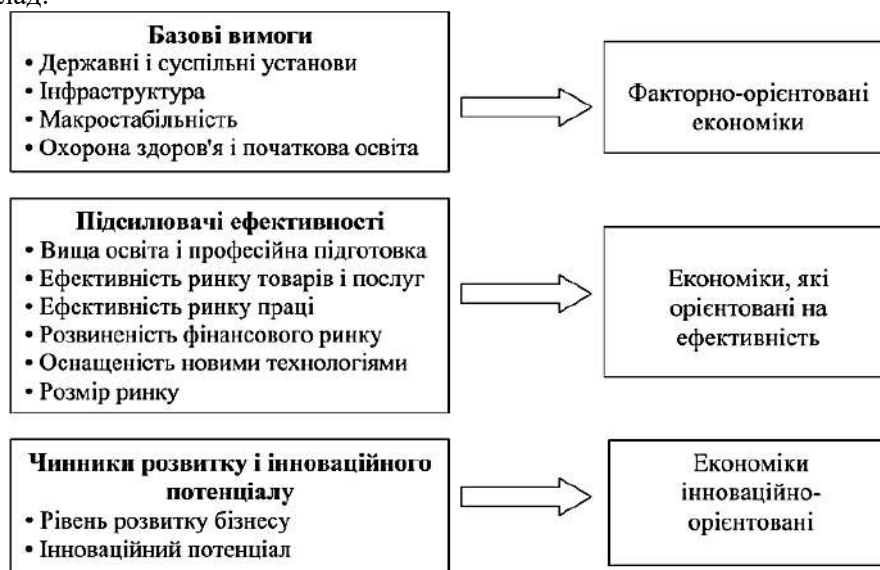


Рис. 1. Складові конкурентоспроможності на відповідній стадії розвитку економіки

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 витримується 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. Pukhtaievych, H.O. (2005). *Analiz natsionalnoi ekonomiky [Analysis of the national economy]*. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman.
7. Reutov, V.Ye. (2011). Transkordonne spivrobitnytstvo rehioniv Ukrainy: teoretyko-praktychni aspekty rozvytku [Cross-border cooperation of the regions of Ukraine: theoretical and practical aspects of the development]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 4, 55–66. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=912>.
8. Starostenko, H.H., Onyshko, S.V., & Posnova, T.V. (2011). *Natsionalna ekonomika [National economy]*. Lira-K.
9. Chuchka, I.M., & Moldavchuk, R.I. (2010). Transkordonne spivrobitnytstvo v konteksti ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Cross-border cooperation in the context of economic security of Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economics*, 9(111), 92–98.

UDC 332.12

Maksym DubynaDoctor of Economics, Professor, Head of Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)**E-mail:** maksim-32@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-5305-7815>**ResearcherID:** F-3291-2014**ESSENCE AND COMPONENT COMPOSITION
OF CROSS-BORDER ECONOMIC SECURITY**

Credit by its nature is a classic economic category which has been already researched in considerable number of scientific works. However, multi aspects character of credit and credit relations in general, its constant transformation in society lead to increased interest concerning cognition of this definition by scientists, Credit relations , as well as money relations, as of today penetrate the whole society and its economic sphere. Actually, credit is one of the movable forces of the country's economic development. Importance of money-credit relations within economic system of the state and its further functioning stipulates increase of scientific interest of peculiarities arise study and credit development as an economic category. Objective of the article is defining types of credits, their systematization and classification by definite peculiarities. Within the article, main types of credits were analyzed, which can be defined as of today by analyzing of the peculiarities of credit relation functioning and development. Classification of all types of credits was implemented on account of the main peculiarities identification, to the number of which the following were related: under the order of provision, under creditor character, or by the character of the borrowers and by the terms depending on the crediting object, under percentage rate, by means of funds issue and by branch direction of credit, under risk level, by means of credit remuneration and credit payment, at presence of collateral. Combined, all defined peculiarities and relevant types of credit, shall create integrated system of credits classification, which at the present moment comprises the most known and distributed their types. As any other object, system of credits types is constantly in the process of its dynamic development. Transformation of the state's economic state, change of political configuration of the society development and other exogenous factors stipulate as well continuous change of credit system itself, search and creation of new mechanisms of credits submission by different types of credit institutions, etc. As it is presented by experience of credit market development of Ukraine, it is in continuous state of its dynamic development, and difficulties arise in development of some financial institutions is being changed by activation and rapid development of other credit institutions. Thus, system of credits types classification is constantly being added by new types of credits and relevant peculiarities, under which they can be studied and separated as a single group.

1800 знаків із
пробілами!!!

Keywords: credit; classification; bank; credit institution; credit company; financial intermediary; financial institution; borrower; creditor.

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

Додаток Б
*Бланк для оформлення
довідки про автора*

ДОВІДКА ПРО АВТОРІВ

Дані про авторів	Українською мовою	Російською мовою	Англійською мовою
Прізвище			
Ім'я			
По батькові			
Науковий ступінь			
Вчене звання			
Почесне звання			
Місце роботи			
Посада			
Назва статті			
Мова, якою буде друкуватися стаття			
Обсяг статті			
Поштова адреса, на яку необхідно надсилати примірник збірника			
Наукові профілі	ORCID		
	ResearcherID		
	Scopus Author ID		
Контактна інформація	роб. тел.		
	дом. тел.		
	моб. тел.		
	e-mail		

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 конференції* (сторінки). Видавництво. Адреса URL

Приклади оформлення

Кінджибала, О. С. (2018). Сучасний стан дослідження корейської міфології, її мовне відображення. В *Стратегії розвитку та пріоритетні завдання філологічних наук: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (с. 103–107). Класичний приватний університет.

Мартинюк, Д. (2020). Вихід біетанолу з урожаю зерна сортів пшениці озимої залежно від видів, норм і строків застосування азотних добрив. В П. Ясній, Б. Андрушків, О. Ляшук, І. Стадник, А. Довгань, А. Криськов, В. Андрійчук, А. Лупенко, С. Лупенко, І. Луців, М. Михайлишин, М. Пилипець, В. Ніконенко, Р. Рогатинський, П. Стухляк, М. Паламар, Н. Кирич, М. Підгурський, М. Приймак, . . . М. Петрик, Ред., *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання: матеріали міжнародної студентської науково-практичної конференції* (с. 67–68). Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя. http://tntu.edu.ua/storage/pages/00000808/zbirnyk_2020.pdf

Дисертація

Опублікована дисертація або дипломна робота

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора. (Рік). *Назва роботи* [Тип роботи, Університет]. База даних. Адреса URL

Зверніть увагу: для параметра «Тип роботи» слід зазначати назву типу й ступінь (наприклад, «Doctoral Dissertation», «Master's Thesis»; для українських дисертацій слід наводити скорочено ступінь і галузь наук (наприклад, «Дис. канд. фіз.-мат. наук»).

Неопублікована дисертація або дипломна робота

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора. (Рік). *Назва роботи* [Неопублікована тип роботи]. Університет. База даних. Адреса URL

Приклади оформлення

Опублікована дисертація або дипломна робота

Місячна, Н. М. (2019). *Соціально-психологічні чинники готовності безробітних до зміни професії та перенавчання* [Дис. канд. психол. наук, Київський національний університет імені Тараса Шевченка].

Назаренко, К. Г. (2016). *Циклічні амідини, енаміни та похідні 2-хлор-1,4-бензотіазин-3-ону в синтезі 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

№ 2(42)

Редактор

О. С. Смелова

Підписано до друку 01.07.2025. Формат 60×84/8. Ум. друк. арк. – 58,36.
Тираж 100 пр. Замовлення № 15/25.

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»
14030, 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.