

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

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

ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

№ 3(43)



Чернігів 2025

УДК 330(066)

П78

DOI: 10.25140/2411-5215-2025-3(43)

Друкується за рішенням вченої ради Національного університету «Чернігівська політехніка» (протокол № 11 від 27.10.2025). 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. – № 3(43). – 462 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;

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

О. М. Парубець, доктор економічних наук, професор;

О. В. Шишкіна, 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 № 3(43)



Chernihiv 2025

UDC 330(066)

DOI: 10.25140/2411-5215-2025-3(43)

Published by the decision of the Academic Council of the Chernihiv Polytechnic National University (protocol № 11 dated 27.10.2025). 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. – № 3(43). – 462 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;

Parubets O. M., Doctor of Economics, Professor;

Shyshkina O. V., 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>Забаштанський М. М., Ломонос Р. І., Чередниченко І. С.</i> Роль державно-приватного партнерства в процесі інфраструктурного відновлення України	9
<i>Коваль К. П., Коваль В. П.</i> Роль та місце сталих бізнес-моделей у повоєнному відновленні економіки України	18
<i>Харченко Ю. П., Тимофєєва Н. В., Коханець В. М.</i> Сучасні орієнтири інноваційно-інвестиційного розвитку під впливом цифрових технологій у межах євроінтеграції.....	26
<i>Денисенко Т. М., Пугач О.</i> Імпаکت-підприємництво як інструмент сталого розвитку та післявоєнного відновлення економіки України	35
<i>Кифяк В. І.</i> Сутність «екосистеми» як міждисциплінарної наукової категорії.....	43
<i>Руденко В., Марухленко О., Олещенко В.</i> Digital management як фактор підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану.....	56

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

<i>Роговий А. В., Безуглий І. В.</i> Особливості використання штучного інтелекту в туристичному та готельному бізнесах	69
<i>Зеленська О. О., Зеленський С. М., Алєшугіна Н. О.</i> Оцінка сучасних тенденцій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу України	79
<i>Мекшун П. В., Мекшун Л. М.</i> Зарубіжний досвід державного регулювання сфери безпроводового електрозв'язку та його використання в Україні	92
<i>Нехай В.</i> Використання статистичних методів в управлінні культурно-масовими заходами: сучасні підходи та перспективи розвитку	103
<i>Шадюра-Никипорець Н. Т., Василець М. О.</i> Організаційно-економічний механізм відбудови сільського господарства України на засадах сталого розвитку	110

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ
ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

<i>Бутко М. П., Абакумов Д.</i> Еволюція розвитку інноваційного потенціалу підприємств України	121
<i>Газуда М. В., Газуда Л. М.</i> Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації.....	130
<i>Гарафонов О. І., Рєпіна І. М., Дворник І. В.</i> Інноваційне лідерство у формуванні бізнес-моделей приватних медичних закладів для зміцнення організаційної безпеки	139
<i>Дерій Ж. В., Грицьку Ю. П., Стецьк Я. В.</i> Стратегія розвитку територіальних громад в умовах сучасних соціально-економічних викликів.....	150
<i>Іванова Н., Кононенко С.</i> Маркетингова стратегія розвитку провайдера аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції: механізм та моделі реалізації.....	161
<i>Кичко І. І., Холодницька А. В.</i> Перспективи збереження та реалізації кадрового потенціалу будівельних підприємств: мотивація та організація праці	174
<i>Руденко О. М., Ірха Л. М., Кузьков Д. П.</i> Прикордонні громади Чернігівщини в умовах війни: соціально-економічний вимір	185
<i>Бірюков Є. І.</i> Визначення місця та ролі цифровізації у розвитку територій у сучасних умовах	195
<i>Повна С. В.</i> Аутсорсинг в реалізації проєктів цифровізації підприємств у системі корпоративного управління	201

Тимохова Г. Б., Самойлова В. І. Особливості формування іміджу підприємства як стратегічного чинника забезпечення конкурентоспроможності	212
Приставка О. М., Перетяцько Ю. М. Промо-стратегія компанії в умовах високого акційного тиску з боку конкурентів	220
Стасюк О. В. Цифрова трансформація закладів вищої освіти.....	232

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Васільєва Л. М. Сутність облікової політики та чинники її формування в аграрних підприємствах.....	243
Дубина М. В., Чут М. А. Трансформація системи фінансового менеджменту промислових підприємств в умовах економічної турбулентності	249
Ільчук В. П., Лисенко І. В. Маркетинг інновацій у системі фінансового забезпечення інноваційного розвитку виробничих підприємств	264
Коваленко Ю. М., Белінська Я. В., Гаврилко Т. О. Еволюція кредитної діяльності небанків та їхній вплив на процентну політику	279
Попело О. В., Драгун В. А. Фінансовий ризик-менеджмент та корпоративна соціальна відповідальність як інструменти підвищення стійкості підприємств	290
Холявко Н. І., Бондаренко А. А. Штучний інтелект у діяльності НБУ при здійсненні пруденційного нагляду в умовах макроекономічної нестабільності.....	299
Шишкіна О. В., Волошин Д. М., Малихін А. Г. Стратегічні підходи до інтеграції цифрових рішень у діяльність фінансових посередників на ринку України.....	310
Білий М. М., Пентелейчук М. Г. Конкурентоспроможність банківських установ: сутність та особливості формування	326
Жаворонок А. В., Колотило Л. Л. Розвиток комерційних банків в умовах становлення цифрової економіки.....	337
Панченко О. І., Лесун С. М. Методичні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємств ІТ-сфери.....	347
Прокопишин О. С., Дранус В. В. Фінансово-кредитне забезпечення аграрних підприємств: облік та аналітичні аспекти.....	359
Садчикова І. В., Чийпеш Н. М., Артеменко В. В. Міжнародний досвід розвитку цифрових інновацій на кредитному ринку в умовах сучасних фінансових відносин.	369
Шелудько С. А. Інституціональні загрози фінансовій безпеці України: механізм формування та наслідки впливу.....	378
Глазков А., Корнієць Ю. Ризик-орієнтований підхід до забезпечення фінансової безпеки страхових компаній.....	390
Дудко Д. В. Методичний підхід до оцінки трансмісії ключової ставки на монетарні цілі в період структурного шоку	399
Подольак О. Л. Розроблення ESG-стратегії сталого розвитку страхового ринку України в умовах цифрової економіки	412
Ринжук Д. Я. Механізм стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи	420
Федяй Я. І. Фінансовий контролінг: сутність, функції та роль в управлінні підприємством	431

ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ НАУКОВИХ СТАТЕЙ	447

CONTENT

THEORETICAL PROBLEMS OF THE DEVELOPMENT
OF THE NATIONAL ECONOMY

Zabashtanskyi M., Lomonos R., Cherednychenko I. Development of public-private partnership in the process of Ukraine's post-war reconstruction	9
Koval K., Koval V. The role and place of sustainable business models in the post-war economy recovery of Ukraine	18
Kharchenko Yu., Timofeeva N., Kokhanets V. Strategic guidelines for innovation and investment development under the influence of digital technologies in the framework of European integration	26
Denysenko T., Pugach O. Impact entrepreneurship as a tool for sustainable development and post-war economic recovery of Ukraine	35
Kyfyak V. The essence of the "ecosystem" as an interdisciplinary scientific category	43
Rudenko V., Marukhlenko O., Oleshchenko V. Digital management as a factor of improving the effectiveness of decision-making under martial law	56

SECTORAL ASPECT OF THE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

Rogovyi A., Bezugliy I. Features of using artificial intelligence in the tourism and hotel business	69
Zelenska O., Zelenskyi S., Aleshugina N. Assessment of current trends in the development of the hotel and restaurant business in Ukraine	79
Mekshun P., Mekshun L. Foreign experience of state regulation of the wireless telecommunications sector and its use in Ukraine	92
Nekhai V. The use of statistical methods in the management of cultural and mass events: contemporary approaches and development prospects	103
Shadura-Nykyporets N., Vasylets M. Organizational and economic mechanism for reconstruction of Ukrainian agriculture on the basis of sustainable development	110

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

Butko M., Abakumov D. Evolution of the development of the innovation potential of ukrainian enterprises	121
Hazuda M., Hazuda L. Strategic priorities of innovative development of industrial enterprises in the conditions of digitalization	130
Garafonova O., Riepina I., Dvornyk I. Innovative leadership in the development of business models of private healthcare institutions for enhancing organizational security	139
Derii Zh., Hrytsku Yu., Stetsik Ya. Strategy for the development of territorial communities in the conditions of modern socio-economic challenges	150
Ivanova N., Kononenko S. Marketing strategy for the development of an outsourcing service provider in the electronic commerce market: mechanism and implementation models....	161
Kychko I., Kholodnytska A. Prospects for preserving and realizing the human resource potential of construction enterprises: motivation and organization of work	174
Rudenko O., Irkha L., Kuzkov D. Border communities of Chernihiv region in war conditions: socio-economic dimension	185
Biriukov Ie. Determining the place and role of digitalization in the development of territories in modern conditions	195
Povna S. Outsourcing in the implementation of enterprise digitalization projects within the corporate governance system	201

Tymokhova H., Samoilova V. Features of forming the image of an enterprise as a strategic factor for ensuring competitiveness.....	212
Prystavka O., Peretiatko Yu. Marketing promotion strategy in conditions of strong competitors' promotional pressure.....	220
Stasiuk O. Digital transformation of higher education institutions.....	232

FINANCIAL RESOURCES: THE PROBLEMS OF FORMATION AND USAGE

Vasilieva L. The essence of accounting policy and factors of its formation in agricultural enterprises	243
Dubyna M., Chut M. Transformation of the financial management system of industrial enterprises in conditions of economic turbulence.....	249
Ilchuk V., Lysenko I., Marketing innovation in the system of financial support for the innovative development of manufacturing enterprises.....	264
Kovalenko Yu., Belinska Ya., Gavrilko T. The evolution of neobanks credit activities and their impact on interest rate policy	279
Popelo O., Drahun V. Financial risk management and corporate social responsibility as tools for increasing the resilience of enterprises.....	290
Kholiavko N., Bondarenko A. Artificial intelligence in the activities of the NBU in conducting prudential supervision under conditions of macroeconomic instability.....	299
Shyshkina O., Voloshyn D., Malykhin A. Strategic approaches to integrating digital solutions into the activities of financial intermediaries in the Ukrainian market.....	310
Bilyi M., Penteleichuk M. Competitiveness of banking institutions: essence and features of formation	326
Zhavoronok A., Kolotylo L. Development of commercial banks in the conditions of the emergence of the digital economy	337
Panchenko O., Lesun S. Methodological approaches to assessing the level of financial security of IT companies.....	347
Prokopyshyn O., Dranus V. Accounting and analysis aspects of financial and credit support for agricultural enterprises	359
Sadchykova I., Chyipesh N., Artemenko V. International experience in the development of digital innovations in the credit market in the context of modern financial relations.....	369
Sheludko S. Institutional threats to Ukraine's financial security: mechanisms of formation and consequences of impact.....	378
Glazkov, A., Korniets Yu. Risk-oriented approach to ensuring the financial security of insurance companies	390
Dudko D. Methodological approach to assessing the transmission of the key rate to monetary target during a period of structural shock	399
Podoliak O. Development of ESG strategy for sustainable development of the insurance market of Ukraine in the conditions of the digital economy	412
Rynzhuk D. Mechanism for strategic management of digital transformation of banking institutions.....	420
Fediai Ya. Financial control: essence, functions, and role in the management of the enterprise.....	431
BASIC REQUIREMENTS FOR EXECUTION AND SUBMISSION OF MANUSCRIPTS OF SCIENTIFIC ARTICLES	447

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-9-17](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-9-17)

УДК 330.342.146:334.722(477):656/658

JEL Classification: H54; H44; H57; L32; O18

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

Роман Ігорович Ломонос

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: lomonosroman.igor@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0009-0007-5620-575X>
ResearcherID: IAO-5054-2023

Ігор Сергійович Чередниченко

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: cherednychenko.ua@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0083-1720>

**РОЛЬ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА
В ПРОЦЕСІ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

У статті досліджено роль державно-приватного партнерства як вагомого інструменту інфраструктурного відновлення економіки країни. Розглянуто актуальні питання застосування державно-приватного партнерства з метою залучення інвестицій, зміцнення економічної безпеки та забезпечення сталого розвитку національної економіки в умовах повномасштабної військової агресії проти нашої країни. Здійснено деталізацію можливих форм та інструментарію застосування державно-приватного партнерства, спрямованого на відновлення та модернізацію інфраструктури, активізацію реального сектору економіки та розвитку соціальної сфери. Виокремлено концесійну форму реалізації державно-приватного партнерства, а також зосереджено увагу на її перевагах та можливих ризиках застосування в контексті забезпечення інфраструктурного відновлення країни. Окремлено провідну роль держави у практичній реалізації проєктів державно-приватного партнерства.

Акцентовано увагу на необхідності адаптації чинної нормативно-правової бази в частині посилення державних гарантій концесіонерам, як вагомому інструменту стимулювання укладання угод державно-приватного партнерства.

Ключові слова: фінансові відносини; державно-приватне партнерство; економічна безпека; інвестиції, концесії, економічний розвиток; інфраструктура; інфраструктурне відновлення.

Рис.: 2. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної військової агресії проти нашої держави сучасна Україна вперше стоїть перед необхідністю комплексного вирішення питання збереження державного суверенітету та посилення власної національної безпеки, забезпечення макрофінансової стабільності та швидкого інноваційного відновлення інфраструктури. Саме у площині вирішення цієї сукупності питань і перебуває майбутній вектор розвитку нашої держави. З цих позицій, дослідження питання національної безпеки слід розглядати через призму відповідних фінансових відносин, дія яких спрямована на формування належних обсягів фінансового забезпечення необхідних для виконання покладених на державу функцій, гарантування необхідного рівня соціально-економічного розвитку. На нашу думку, саме своєчасне інфраструктурне відновлення забезпечує посилення фінансового потенціалу, виступає своєрідною основою гарантування суверенітету держави, а також формує передумови для свідомого розвитку нації в міжнародному середовищі.

Наявні фінансові можливості держави мають безпосередній вплив на спроможність протистояти військовій агресії, впливати на забезпечення позитивної кон'юнктури макроекономічних тенденцій, сприяти розвитку реального сектору економіки та гарантувати відповідні соціальні стандарти. Водночас обмеженість фінансових можливостей

держави, наявність значних інфраструктурних руйнувань, втрата частини людського капіталу, формує суттєву потребу у фінансовій та технічній допомозі країн партнерів. У цьому контексті саме механізм державно-приватного партнерства здійснює вагомий вплив в процесі організації відповідних фінансових відносин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На цей час у науковій та практичній літературі значна увага дослідників приділена питанням відновлення та модернізації інфраструктури національної економіки, значне місце у яких приділено саме фінансовим аспектам даної проблеми. Серед них слід виділити фундаментальні праці О. Барановського, І. Бланка, М. Дубини, М. Єрмошенка, О. Кириленко, Л. Коваленко, С. Онишко, А. Пересади, О. Рожка, Л. Тарангул, В. Опаріна, С. Шкарлета. Дослідженню особливостей застосування механізму державно-приватного партнерства в процесі інфраструктурного відновлення національної економіки присвячено наукові праці В. Жука, І. Запатріної, І. Косач, Т. Майорової, О. Попело, Н. Ткаченко, А. Рогового, Б. Шулюк, Р. Щура. Однак визначення особливостей застосування державно-приватного партнерства в умовах протидії повномасштабній агресії, необхідності системного інфраструктурного відновлення національної економіки, набувають нового, особливого значення, що потребує більш детального дослідження та обґрунтування.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Забезпечення економічного та соціального розвитку національної економіки перебуває в площині підвищеної уваги держави, як ключового провідника інноваційних трансформацій суспільного розвитку. Системні виклики сформовані повномасштабним військовим вторгненням на територію нашої країни, посилили необхідність узгодження зусиль держави та приватних партнерів, пошуку можливостей їх участі в забезпеченні інфраструктурного відновлення, посилення фінансової безпеки держави та збереженні її суверенітету. Зокрема, недостатньо вивченими залишаються методологічні аспекти адаптації механізмів державно-приватного партнерства до специфічних потреб інфраструктурного відновлення, враховуючи значні руйнування, обмеженість державних фінансових ресурсів та необхідність швидкого відновлення економічної активності.

Мета статті. Метою цієї статті є дослідження результативності застосування механізму державно-приватного партнерства через призму взаємозв'язку спроможності концесіонера акумулювання достатніх обсягів фінансових ресурсів та забезпечити інфраструктурне відновлення національної економіки, з одного боку, а також необхідності спрямування ключових зусиль держави на протидію повномасштабній військовій агресії та гарантуванні забезпечення соціальної складової – з іншого.

Виклад основного матеріалу. Рівень інфраструктурного розвитку виступає одним із ключових показників стану національної економіки, її спроможності забезпечити надійні конкурентні позиції держави на міжнародному ринку, посилює спроможності стійкого розвитку економіки держави та забезпечує її макрофінансову стабільність. Водночас сукупність вище згаданих факторів визначають як майбутню траєкторію розвитку економіки держави, так і рівень життя суспільства, формують спроможності гарантування безпеки та суверенітету країни.

Водночас значні глобалізаційні процеси, а також швидкість світового технологічного розвитку, обумовили необхідність пошуку адекватних механізмів інфраструктурного розвитку, спрямованих на поєднання оперативності реалізації інфраструктурних проєктів та застосування інноваційних рішень. Ключовим питанням вирішення цієї проблеми є пошук достатнього обсягу фінансових ресурсів, достатніх для забезпечення відновлення, будівництва відповідних інфраструктурних об'єктів, а також забезпечення їх належного функціонування. Констатуючи різноманітність підходів до вирішення зазначених суперечностей, найбільш вдалою формою їх розв'язання виступає саме державно-приватне партнерство.

Більшість провідних країн світу досить активно використовують дану форму співпраці з метою реалізації масштабних інфраструктурних проєктів у сфері будівництва та експлуатації автодоріг, залізниць, метрополітену, модернізації та управління аеропортами та портовою інфраструктурою, реконструкції та модернізації об'єктів житлово-комунального господарства.

Проведений аналіз змістовного наповнення категорії та ключових характеристик державно-приватного партнерства дозволив розкрити як наявні дотичності, так і протилежності, пов'язані з вирішенням соціальних, економічних та правових особливостей застосування цієї форми взаємодії держави та приватних партнерів [6; 7].

Абсолютна більшість авторів при визначенні сутності цієї категорії як складовий елемент виділяють її цільову орієнтацію, що полягає в спрямованості на вирішення державних та суспільно значущих завдань, досягнення соціально-економічного ефекту, стратегічних цілей економічного розвитку [2; 12]. Спроможність держави відносно швидко залучити інвестиційні ресурси, необхідні для будівництва або модернізації об'єкта державно-приватного партнерства, а також визначитись з подальшим управлінням ним, дозволяє забезпечити функціонування відповідного об'єкта, сприяє процесу надання населенню відповідних товарів, робіт, послуг в умовах обмеженості ресурсних можливостей держави.

За даними Київської школи економіки, станом на кінець 2024 року, сума прямих збитків, завданих інфраструктурі України внаслідок повномасштабного вторгнення Росії, сягнула майже \$ 170 млрд. При цьому найбільших втрат зазнав житловий фонд, критична інфраструктура, а також сфера транспорту [9; 10]. Найбільших збитків завдано державі та населенню через руйнування житлового фонду – \$ 60,0 млрд, що обумовлено пошкодженням або повним руйнуванням 236 тис. житлових будівель, серед яких 209 тис. – приватні, 27 тис. – багатоквартирні, 600 будівель є гуртожитками. Значних збитків зазнала також і транспортна інфраструктура, обсяг збитків якої оцінюється в 38,5 млрд. \$. З початку військової агресії пошкоджено та зруйновано понад 26 тис. км автомобільних доріг, що оцінюється у 28,3 млрд. \$. Втрати залізничного транспорту становлять 4,3 млрд \$, інфраструктури портів — \$0,85 млрд, авіаційної галузі – 2 млрд. \$. Прямі втрати приватного легкового транспорту оцінюються у 2,2 \$ млрд (знищено або пошкоджено 260 тис. автомобілів). Внаслідок руйнування об'єктів критичної інфраструктури прямі збитки енергетичного сектору оцінюються у 14,6 млрд. \$. У житлово-комунальному секторі зафіксовано руйнування понад 925 котелень, 214 центральних теплових пунктів, понад 354 км тепломереж, а сумарна оцінка збитків перевищує 3,5 млрд \$. Також підтверджено руйнування або наявність серйозних пошкоджень у майже 500 підприємств різних форм власності та напрямів діяльності, а загальна оцінка збитків секторів промисловості, будівництва та сфери послуг оцінюється в 14,4 млрд \$ [10].

Значні інфраструктурні руйнування призвели до втрати потенціалу національної економіки, скорочення потенційних надходжень до бюджетів відповідних рівнів. Водночас необхідність збереження державного суверенітету та гарантування виконання державою функції соціального забезпечення населення в частині дотримання соціальних стандартів життєзабезпечення, спричинили певні трансформації пріоритетності обмеженого державного фінансування. За цих умов пошук додаткових джерел фінансових ресурсів, інфраструктурне відновлення національної економіки, забезпечення макрофінансової стабільності набули ще більш важливого значення.

Державно-приватне партнерство може сформувати основу для формування фінансового потенціалу розвитку національної економіки в процесі інфраструктурного відновлення, яке, у свою чергу, виступить каталізатором економічного розвитку. Практична реалізація договорів державно-приватного партнерства може здійснюватися в різних формах: договору концесії, договору управління майном, договору про спільну

діяльність. Вибір виду договору державно-приватного партнерства погоджується між його учасниками, визначає особливості його майбутньої реалізації, що включатиме багато аспектів, ключовими серед яких є такі: терміни реалізації, обсяги інвестицій, розподіл ризиків та результатів тощо.

Важливим питанням реалізації проєктів державно-приватного партнерства є врахування інтересів усіх його учасників у процесі реалізації, а також закріплення права власності на новостворений або модернізований об'єкт після завершення терміну дії угоди. Алгоритм реалізації угоди державно-приватного партнерства може мати численні особливості (рис. 1).

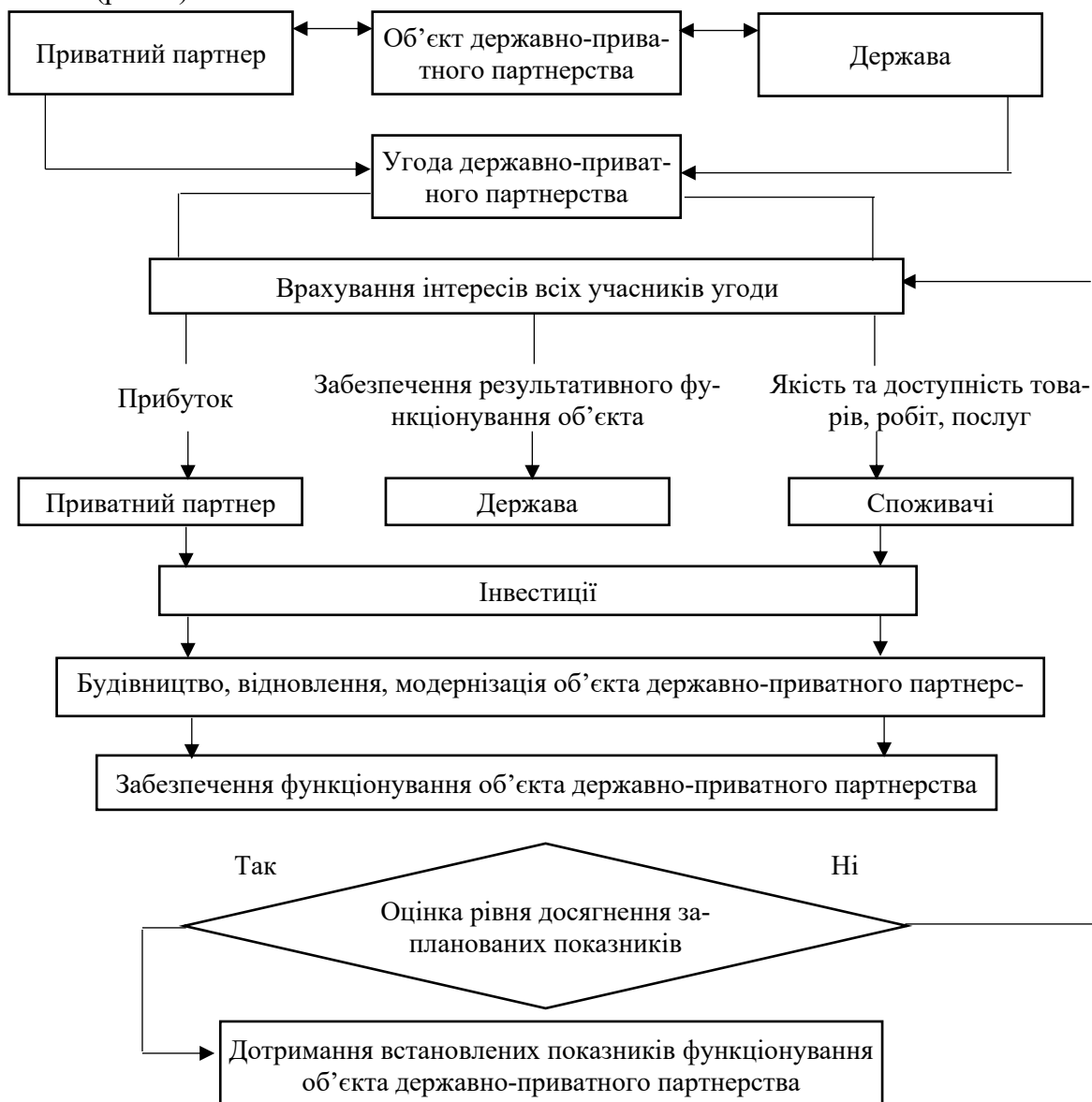


Рис. 1. Алгоритм реалізації угоди державно-приватного партнерства
Джерело: складено авторами на основі [3; 4; 8; 11].

Розвиток державно-приватного партнерства в багатьох країнах світу спричинив виникнення багатьох форм його реалізації, проте найбільш поширеною формою стала саме концесія [4; 11]. Це зумовлено тим, що саме концесійна форма дозволяє здійснювати передачу права на подальшу експлуатацію об'єкта концесії відповідно до умов концесійної угоди. Тобто йдеться про комплексний підхід до інфраструктурного відновлення

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

концесійного об'єкта, оскільки дані угоди мають переважно довгостроковий характер. Спроможність приватного партнера (концесіонера) набути право власності після закінчення терміну дії угоди виступає своєрідним механізмом стимулювання майбутнього власника до збільшення обсягів інвестування з метою підвищення якості будівництва, модернізації а також експлуатації.

Практичне застосування та розвиток концесійного механізму може сприяти ефективній реалізації державної політики в напрямку інфраструктурного розвитку та модернізації, прискореному відновленню територій, постраждалих унаслідок військових дій. Водночас концесійна форма державно-приватного партнерства, як і будь яка інша, має власні переваги та ризики реалізації (рис. 2).

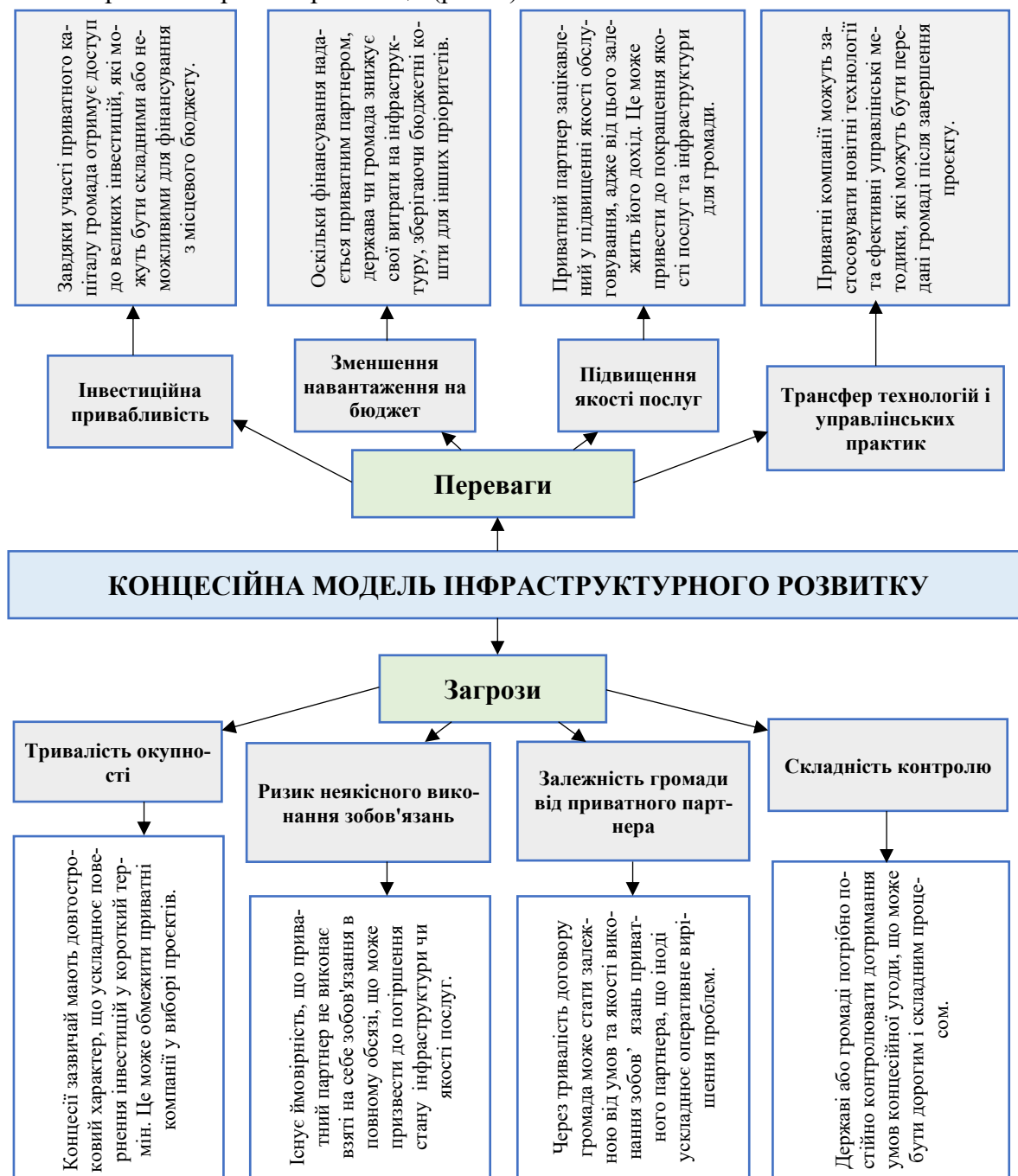


Рис. 2. Переваги та загрози концесійної моделі інфраструктурного розвитку
Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 4; 6; 7].

Важливим аспектом застосування концесійної форми державно-приватного партнерства є можливість передачі об'єкта концесії в оперативне управління концесіонеру на певний період, який визначається концесійною угодою. Таким чином держава має можливість не лише забезпечити відновлення, реконструкцію чи будівництво концесійних об'єктів, але також і гарантувати їх подальше функціонування на умовах концесійного договору.

Звичайно, укладання концесійної угоди концесіонером здійснюється з метою задоволення власних фінансових інтересів, що вимагає від держави пошуку компромісу з метою її практичної реалізації. З метою гарантування планової ефективності функціонування концесійного об'єкта держава може брати на себе гарантування концесіонеру реалізації відповідних обсягів продукції за відповідною ціною, можливості запровадження певних компенсаційних механізмів, що забезпечить привабливість угоди на початку її укладання.

Висновки та пропозиції. Неймовірні виклики, з якими стикнулась наша держава в результаті військової агресії, спричинили необхідність пошуку новітніх механізмів реагування, здатних забезпечити отримання результату у відносно швидкі терміни. При цьому в площину необхідності швидкого державного реагування потрапили абсолютно всі аспекти функціонування держави, серед яких: забезпечення обороноздатності та збереження суверенітету, життєзабезпечення населення та дотримання соціальних стандартів, збереження економічної безпеки та підтримка макрофінансової стабільності, стимулювання належного функціонування реального сектору та підтримка функціонування систем критичної інфраструктури, а також багато інших. За цих умов, результативність протидії військовій агресії визначається як синергетична сукупність дій всього суспільства. Водночас, масштабність втрат та руйнувань завданих державі з самого початку військової агресії, значна тривалість військових дій, сформували значну потребу у міжнародній допомозі військового, фінансового, гуманітарного та технічного характеру. Особливо важливою стала міжнародна допомога високотехнологічного характеру: системи протиповітряного захисту, обладнання енергетичного сектору, сучасні системи діагностики та підтримки життя населення.

Поряд із значною потребою вітчизняної економіки у всіх видах допомоги, саме інфраструктурні інвестиції, сповнені новітніх технологічних рішень, виступає своєрідною основою майбутнього розвитку національної економіки, активне залучення яких може бути реалізоване за допомогою активного розвитку концесійних відносин. Застосування концесійного механізму обумовлено його спроможністю в рамках концесійної угоди врахувати інтереси всіх його учасників.

Слід також зазначити, що саме концесійна форма державно-приватного партнерства на міжнародному рівні виступає своєрідним інструментом технічної та економічної допомоги. Можливість поєднання зусиль держави та приватних партнерів формує передумови для активізації інвестиційних процесів, розвитку. Саме в процесі забезпечення належного рівня взаємодії держави та приватного бізнесу відбувається формування необхідного інвестиційного середовища, необхідного для швидкої інфраструктурної відбудови національної економіки.

Практичній реалізації інфраструктурного розвитку національної економіки на засадах державно-приватного партнерства передуює вирішення ряду питань:

- формування стратегії та визначення пріоритетів розвитку державно-приватного партнерства: виокремлення пріоритетних секторів та об'єктів, які потребують першочергового відновлення та модернізації;
- розробка та удосконалення сприятливого нормативно-правового та інституційного середовища: забезпечення прозорості та передбачуваності процесів реалізації державно-приватного партнерства;

- формування команди фахівців управління проєктами на умовах державно-приватного партнерства: забезпечення підготовки кадрів, які володіють необхідними знаннями та навичками для практичної реалізації проєктів державно-приватного партнерства;
- поглиблене вивчення та залучення досвіду міжнародних партнерів: використання найкращої практики проведення та експертизи державно-приватних проєктів;
- забезпечення гарантій захисту прав концесіонерів: гарантування державою високого рівня захисту прав концесіонерів на рівні законодавства з метою мінімізації ризиків приватного капіталу та поширення практики державно-приватного партнерства.

Вирішення зазначених питань дозволить Україні максимально використовувати потенціал державно-приватного партнерства для швидкого та ефективного інфраструктурного відновлення, забезпечуючи при цьому макрофінансову стабільність, зміцнення економічної безпеки та сталий розвиток національної економіки.

Список використаних джерел

1. Бондар Н. М. Форми партнерської взаємодії держави та приватного сектору на транспорті в країнах Європи / Н. М. Бондар // Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції "Проблеми і перспективи розвитку підприємництва", 26 листопада 2010 р. – Харків : ФОП Павлов М.Ю., 2010. – 132 с.
2. Глянцев В. Чому державно-приватне партнерство привабливе для розвитку інвестпотенціалу бізнесу [Електронний ресурс] / В. Глянцев // Delo.ua: вебсайт. – Режим доступу: <https://delo.ua/ru/authors/vitalii-glyancev>.
3. Данилишин Б. Державно-приватне партнерство: стратегічна форма взаємодії влади і бізнесу [Електронний ресурс] / Б. Данилишин // Збірник наукових праць економічного інституту Мінекономрозвитку України. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/derzhavno-privatne-partnerstvo-yak-forma-institutsyunalnoyi-vzaemodiyi-organiv-vladi-z-biznesom/viewer>.
4. Забаштанський М. М. Концесійні відносини: фінансові детермінанти розвитку в Україні : [монографія] / М. М. Забаштанський. – Київ : Кондор-видавництво, 2016. – 382 с.
5. Кнір М. О. Державно-приватне партнерство: світовий досвід і досвід України / М. О. Кнір // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – 2018. – № 10(38). – С. 10-14.
6. Котковський В. С. Оцінювання рівня фінансової безпеки України в умовах фінансової глобалізації [Електронний ресурс] / В. С. Котковський // Підприємництво та інновації. – 2020. – Вип. 11. – С. 94-101. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2020_11_16.
7. Про державно-приватне партнерство [Електронний ресурс] : Закон України від 01. 07. 2010 року № 2404-VI. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>.
8. Романів В. В. Фінансова безпека України [Електронний ресурс] / В. В. Романів // Економіка, управління та адміністрування. – 2019. – № 4. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2019_4_35.
9. Сума збитків інфраструктури України наблизилася до \$170 мільярдів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3960112-suma-zbitkiv-infrastrukturi-ukraini-nablizilasa-do-170-milardiv-kse.html>.
10. Тарасюк Г. М. Розвиток державно-приватного партнерства в забезпеченні соціально відповідальної поведінки суб'єктів господарювання / Г. М. Тарасюк // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2020. – Вип. 3. – С. 47-54.
11. Шилепницький П. І. Державно-приватне партнерство: теорія і практика : монографія / П. І. Шилепницький; Інститут регіональних досліджень НАН України. – Чернівці, 2011. – 455 с.
12. Щодо розвитку державно-приватного партнерства як механізму активізації інвестиційної діяльності в Україні: Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/schodo-rozvitku-derzhavno-privatnogo-partnerstva-yak-mekhanizmu-aktivizacii>.

References

1. Bondar, N. M. (2010). Formy partnerskoi vzaïmodii derzhavy ta pryvatnoho sektoru na transporti v krainakh Yevropy [Forms of partnership interaction between the state and the private sector in transport in European countries]. In *Zbirnyk materialiv IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva" – Problems and prospects of entrepreneurship development: Collection of materials of the IV International Scientific and Practical Conference*. FOP Pavlov M.Yu.
2. Hliantsev, V. (n.d.). Chomu derzhavno-pryvatne partnerstvo pryvablyve dlia rozvytku investpoten-tsialu biznesu [Why public-private partnership is attractive for developing the investment potential of business]. *Delo.ua*: website. <https://delo.ua/ru/authors/vitalii-glyancev>.
3. Danylyshyn, B. (n.d.). Derzhavno-pryvatne partnerstvo: stratehichna forma vzaïmodii vlady i biznesu [Public-private partnership: a strategic form of interaction between government and business]. *Zbirnyk naukovykh prats ekonomichnoho instytutu Minekonomrozvytku Ukrainy – Collection of scientific papers of the Economic Institute of the Ministry of Economic Development of Ukraine*. <https://cyberleninka.ru/article/n/derzhavno-privatne-partnerstvo-yak-forma-institutsyunalnoyi-vzaemodiyi-organiv-vladi-z-biznesom/viewer>.
4. Zabashtanskyi, M. M. (2016). Kontsesiini vidnosyn: finansovi determinanty rozvytku v Ukraini [Concession relations: financial determinants of development in Ukraine]. Kondor-vydavnytstvo.
5. Knir, M. O. (2018). Derzhavno-pryvatne partnerstvo: svitovy dosvid i dosvid Ukrainy [Public-private partnership: world experience and experience of Ukraine]. *Scientific notes of Ostroh Academy National University. Series "Economics" – Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriia «Ekonomika»*, (10(38)), 10–14.
7. Kotkovskyi, V. S. (2020). Otsiniuvannia rïvnia finansovoi bezpeky Ukrainy v umovakh finansovoi hlobalizatsii [Assessment of the level of financial security of Ukraine in the context of financial globalization]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovations*, (11), 94–101. http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2020_11_16.
5. Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo [On Public-Private Partnership], Law of Ukraine No. 2404-VI (July 1, 2010). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>.
8. Romaniv, V. V. (2019). Finansova bezpeka Ukrainy [Financial security of Ukraine]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, (4). http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2019_4_35.
9. Suma zbytkiv infrastruktury Ukrainy nablyzylasia do \$170 miliardiv. [The amount of damage to Ukraine's infrastructure has approached \$170 billion]. <http://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3960112-suma-zbitkiv-infrastrukturi-ukraini-nablizilasa-do-170-milardiv-kse.html>.
10. Tarasiuk, H. M. (2020). Rozvytok derzhavno-pryvatnoho partnerstva v zabezpechenni sotsialno vidpovidalnoi povedinky subiektiv hospodariuvannia [Development of public-private partnership in ensuring socially responsible behavior of economic entities]. *Eastern Europe: economics, business and management – Shkhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, (3), 47–54.
11. Shylepnytskyi, P.I. (2011). Derzhavno-pryvatne partnerstvo: teoriia i praktyka [Public-private partnership: theory and practice]. Institute of Regional Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine.
12. National Institute for Strategic Studies. (n.d.). Shchodo rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva yak mekhanizmu aktyvizatsii investytsiinoi diïalnosti v Ukraini: Analychna zapyska Natsionalnoho instytutu stratehichnykh doslidzhen [Regarding the development of public-private partnership as a mechanism for activating investment activity in Ukraine: Analytical note]. <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/schodo-rozvitku-derzhavno-privatnogo-partnerstva-yak-mekhanizmu-aktivizatsii>.

Отримано 18.09.2025

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)

Roman Lomonos

PhD student of the department Department of Finance, Banking and Insurance

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: lomonosroman.igor@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0009-0007-5620-575X>

ResearcherID: [IAO-5054-2023](https://orcid.org/0009-0007-5620-575X)

Ihor Cherednychenko

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

E-mail: cherednychenko.ua@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0083-1720>

**DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP
IN THE PROCESS OF UKRAINE'S POST-WAR RECONSTRUCTION**

The article examines the role of public-private partnership as a significant tool for the infrastructural restoration of the country's economy. The current issues of using public-private partnership to attract investment, strengthen economic security and ensure sustainable development of the national economy in the conditions of full-scale military aggression against our country are considered. The possible forms and tools for using public-private partnership aimed at restoring and modernizing infrastructure, activating the real sector of the economy and developing the social sphere are detailed.

The concession form of implementation of public-private partnership is highlighted, and attention is focused on its advantages and possible risks of application in the context of ensuring the country's infrastructural recovery. The leading role of the state in the practical implementation of public-private partnership projects is outlined.

Based on the generalization of existing approaches, the author's approach to building an algorithm for implementing a public-private partnership agreement is proposed. Attention is focused on the need to adapt the current regulatory framework in terms of strengthening state guarantees for concessionaires as a significant tool for stimulating the conclusion of public-private partnership agreements.

Keywords: financial relations; public-private partnership; economic security; investments; concessions; economic development; infrastructure; infrastructure restoration.

Fig.: 2. References: 12.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-18-25](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-18-25)

УДК 338.1

JEL Classification: Q01; Q56; L26

Крістіна Павлівна Коваль

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

Владислав Павлович Коваль

аспірант
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: vladyslav.koval14@gmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-2563-8198>

**РОЛЬ ТА МІСЦЕ СТАЛИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У ПОВОЄННОМУ
ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

У статті окреслено актуальність сталого розвитку як ключового аспекту розвитку всіх галузей промисловості та сфер економіки. Визначено, що перехід до використання сталих бізнес-моделей є вимогою часу й дозволить забезпечити довгострокові конкурентні переваги та задовольнити потреби споживачів. Наведено поширені архетипи сталих бізнес-моделей, як от циркулярні ланцюги постачання, подовження терміну служби продукту, продукт як послуга, відновлення та переробка й платформи спільного використання. Увага зосереджується на сутності найпоширеніших сталих бізнес-моделей – циркулярної економіки, економіки спільного споживання, ощадливого виробництва, соціального підприємництва та електронного бізнесу.

Ключові слова: *талий розвиток; сталі бізнес-моделі; циркулярна економіка; шерінгова економіка; економіка ощадливого виробництва; соціальне підприємництво; електронна комерція.*

Рис.: 5. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія проти нашої країни, пошкодження логістичних ланцюгів та доступу до глобальних ринків для придбання ресурсів та продукції, ризики екстремальних погодних явищ, руйнування екосистем – усе це не лише поточні, а й майбутні виклики щодо ефективного розвитку економіки України. Враховуючи ситуацію сьогодення та необхідність протистояння усім наявним та майбутнім ризикам, найбільш перспективним шляхом виступає стале повоєнне відновлення, що передбачає розбудову нової моделі інфраструктури та економіки держави для досягнення стійкого довгострокового функціонування країни навіть за кризових умов.

Одним з аспектів запровадження стратегії сталого повоєнного відновлення є перехід до інноваційних сталих бізнес-моделей, тобто включення концепції сталого розвитку до бізнес-процесів підприємств, з метою створення позитивного впливу або зменшення негативних наслідків як для довкілля, так і для суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція сталого розвитку перебуває в зоні підвищеної уваги таких міжнародних організацій, як Організація Об'єднаних Націй (ООН), Світовий банк, Організація країн економічного співробітництва та розвитку, Європейська комісія, Науковий комітет з проблем навколишнього середовища та ін.

В умовах сьогодення численні дослідження науковців зосереджені на питаннях повоєнного відновлення України на засадах сталого розвитку. Зокрема варто згадати про роботи С. Горблюка, Г. Дугінець, А. Кострубіцької, О. Куца, В. Небрат, О. Охріменко, І. Підоричевої, О. Пустовойта, М. Скрипниченко, Н. Супрун, Т. Чернявської та багатьох інших науковців.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри те, що концепція сталого розвитку протягом останніх десятиліть перебуває у фокусі уваги багатьох урядів, міжнародних організацій та науковців, наразі питання повоєнного економічного відновлення України на засадах сталого розвитку потребують подальшого дослідження для пошуку оптимальних шляхів застосування сталих бізнес-моделей у підприємницькій діяльності.

Мета статті. Окреслити основні архетипи сталих бізнес-моделей та дослідити сутність найпоширеніших з них для використання у процесі повоєнного відновлення економіки України.

Виклад основного матеріалу. Сталий розвиток бізнесу, підґрунтям якого виступають використовувані сталі бізнес-моделі, можна охарактеризувати як можливість досягнення бізнес-одиницею балансу щодо економічного зростання, соціальної відповідальності та ощадливого ставлення до природних ресурсів. Серед складових, що їх охоплює сталий розвиток бізнесу, виділяють фінансові переваги та прибуток, задоволення потреб клієнтів та співробітників, поліпшення якості життя місцевих громад та збереження довкілля [1].

Тобто сталі бізнес-моделі, на відміну від традиційних, які зосереджуються переважно на отриманні прибутку та фінансових вигодах, допомагають вирішувати низку екологічних та соціальних проблем, що є позитивним внеском у розвиток суспільства. При цьому використання сталої бізнес-моделі дозволяє бізнес-одиницям розвивати свою мету, продукти та бізнес-процеси [2].

До того ж актуалізація прагнення відповідати засадам сталого розвитку призводить до змін у ставленні до власного бізнесу, діяльності бізнес-партнерів та купівельної поведінки споживачів, як от [3]:

- розуміння того, що сталий розвиток є своєчасним та життєво важливим, а уряди, бізнес й окремі особи можуть бути не лише частиною проблеми, проте частиною її вирішення;
- тяжіння до більш сталого способу життя, особливо серед найчисельніших представників суспільства – міленіалів та зумерів, які вважаються свідомими та готовими сплачувати вищу ціну за екологічно чисті продукти;
- збільшення кількості ініціатив та нормативних актів щодо сталого розвитку;
- зростання популярності сталого фінансування, тобто врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів під час ухвалення інвестиційних рішень;
- прийняття «економіки пончиків», тобто зосередження на скороченні надмірного споживання ресурсів навколишнього середовища та боротьбі з бідністю;
- недостатність здаватися «сталим» – варто створювати та впроваджувати інновації щодо досягнення засад сталого розвитку, інакше буде втрачена довіра споживачів.

Враховуючи вищевикладене, перехід до використання сталих бізнес-моделей виступає не лише вимогою часу, а і є інструментом щодо досягнення конкурентних переваг, дає можливість оцінити та підвищити ефективність бізнесу, зменшити витрати, а зрештою, і збільшити прибутки [4].

Для глибшого розуміння сутності сталих бізнес-моделей варто розглянути найпоширеніші їхні архетипи, які є шаблонами щодо інноваційних стратегій розвитку шляхом підвищення рівня сталості. (рис. 1).

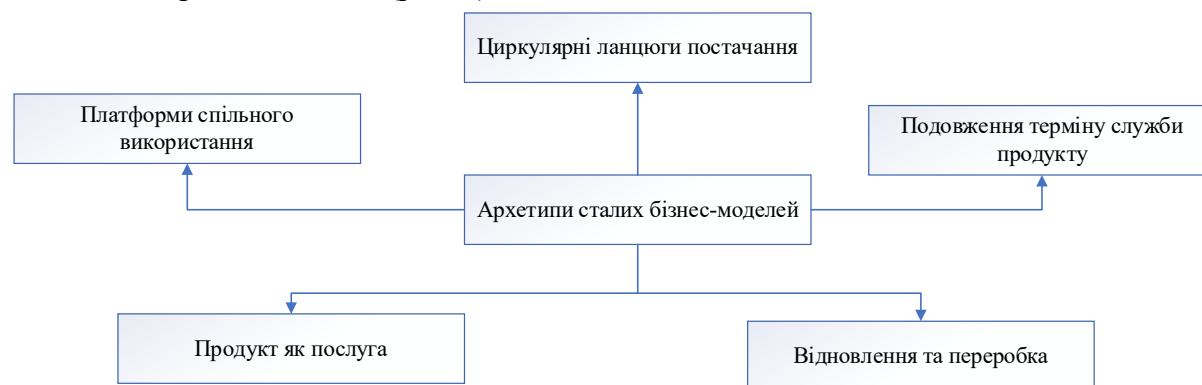


Рис. 1. Поширені архетипи сталих бізнес-моделей

Джерело: [5].

Циркулярні ланцюги постачання передбачають зміну підходів до використання ресурсів, як от використання повністю перероблюваних матеріалів, чи то відновлюваної енергії. Платформи спільного використання спрямовані на розширене використання продукту завдяки моделям спільного володіння, використання та доступу. Продукт як послуга пропонує відповідальне використання продукту із правом володіння ним з метою підвищення продуктивності ресурсів протягом усього їх життєвого циклу. Подовження життєвого циклу продукту передбачає продовження терміну його служби шляхом ремонту, технічного обслуговування, оновлення, перепродажу тощо. Відновлення та переробка спрямовані на відновлення цінності відходів шляхом переробки чи відновлення ресурсів та енергії.

Проте універсального підходу не має, й перелічені архетипи сталих бізнес-моделей можуть поєднуватися на різних етапах ланцюга створення цінності.

На підставі проаналізованих архетипів можна виділити найпоширеніші сталі бізнес-моделі, що вже використовуються як в Україні, так і в інших країнах світу.

Циркулярна економіка, як приклад сталої бізнес-моделі, від моменту своєї появи була спрямована на гармонізацію екологічних, економічних і соціальних переваг. Враховуючи вплив війни та викликану нею економічну невизначеність в Україні, саме модель циркулярної економіки може бути використана для відновлення та розвитку економіки, водночас із дотриманням європейських стандартів розвитку. Щодо способів підтримки промислового розвитку в умовах використання моделі циркулярної економіки, можна визначити такі: ресурсоефективність; підвищення стійкості; трансформація існуючих і створення нових робочих місць; інновації; економія коштів; збереження довкілля; соціальні переваги.

Для розуміння сутності цієї моделі використовують рамку ключових елементів, що формують циркулярну економіку. Зазначена рамка складається з трьох основних та п'яти допоміжних елементів (рис. 2).



Рис. 2. Сутність моделі циркулярної економіки

Джерело: [6].

Серед основних елементів, які зосереджені на зміні фізичних потоків, виділяють такі:

- пріоритетність відновлюваних ресурсів – як матеріали та енергію мають ефективно використовувати відновлювані, багаторазові й нетоксичні ресурси;

- збереження та подовження терміну експлуатації вже створеного продукту – давати «друге життя», де це доцільно, шляхом підтримання, ремонту та модернізації;

- використання відходів як ресурсу – збирання відходів для повторного використання та перероблення.

Аналізуючи допоміжні елементи циркулярної економіки, стає зрозумілим, що в представленій моделі розглядаються можливості для створення більшої цінності шляхом взаємодії між продуктами та послугами; враховується системна перспектива в процесі просуктування; пріоритезується співпраця по всьому ланцюгу постачання та створення спільної цінності; актуалізується використання цифрових онлайн-платформ та технологій; акцентується увага на виконанні досліджень, структуруванні наявних знань, підтриманні розвитку інновацій.

Ще одна поширена стала бізнес-модель – економіка спільного використання, або шерінгова економіка. Ця бізнес-модель являє собою економічну модель, де товари та ресурси розподіляються між окремими особами чи групами осіб таким чином, що фізичні активи перетворюються на послуги. Іншими словами, економіка спільного використання дозволяє окремим особам та організаціям отримувати прибуток від ресурсів, що є недостатньо використовуваними (рис. 3).

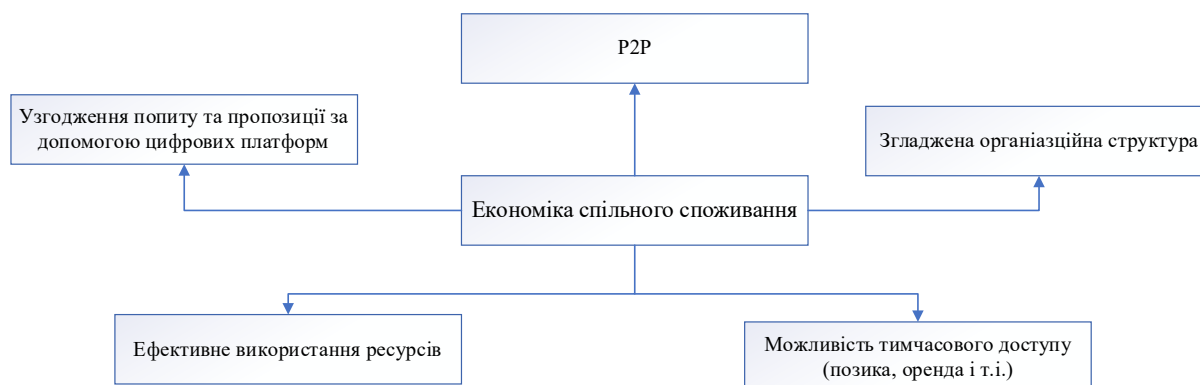


Рис. 3. Сутність економіки спільного споживання

Джерело: [7].

Інтерес з боку бізнесу до моделі спільного споживання виник на межі 80-90 років, а з 2008 року внаслідок системної кризи та активного розвитку ІТ технологій представлена бізнес-модель почала активно розвиватися.

Серед переваг використання економіки спільного споживання виділяють такі: економія часу та ресурсів; дешевші товари та послуги; додатковий дохід для провайдерів; розширення ринку збуту завдяки цифровим рішенням; раціональне споживання і т. ін.

Економічна модель ощадливого виробництва також належить до сталих бізнес-моделей. У її основі перебуває прагнення до мінімізації та навіть усунення усіх можливих втрат. Оскільки ключовим аспектом моделі ощадливого виробництва виступає максимальна орієнтація на споживача, то кожне рішення або дія, які не мають такої цінності, вважаються втратами. Ця економічна модель передбачає низку видів втрат, зокрема втрати через: перевиробництво, очікування, зайві етапи обробки, зайві запаси, зайві переміщення, випуск дефектної продукції, нереалізований потенціал працівників та ін. (рис. 4).

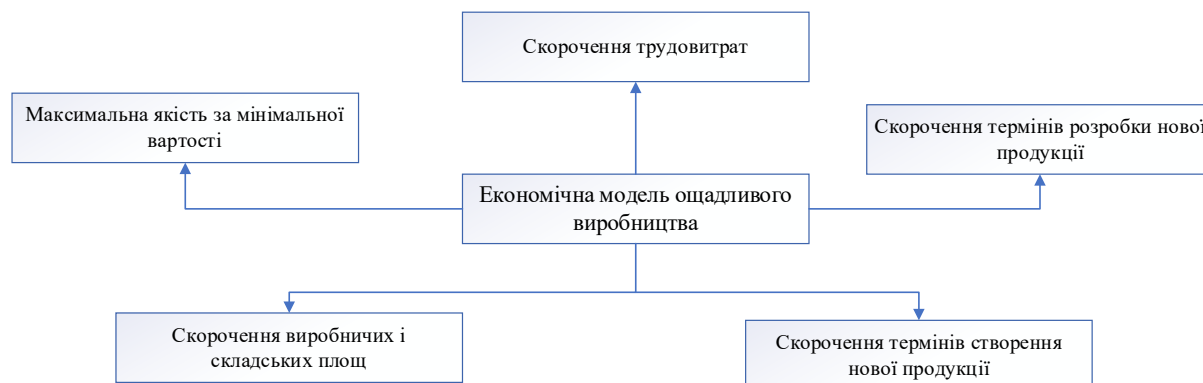


Рис. 4. Сутність економічної моделі ощадливого виробництва

Джерело: [8].

Для усунення втрат під час застосування моделі ощадливого виробництва використовують низку інструментів: карта потоку створення цінності (Value Stream Mapping (VSM); система TPM (Total Productive Maintenance); система «Впорядкування» “5S”; Метод Кайдзен (kaizen); системи витягування, канбан; «Саме вчасно»; «Poka-yoke»; Jidoka; система швидкого переналагоджування устаткування (SMED – Single Minute Exchange of Dies); карта стандартної операції (SOP – Standard Operating Procedure) та ін.

В умовах сьогодення в Україні модель ощадливого виробництва майже не використовується, у той час як майже 100 % японських компаній, 72 % компаній США, 55 % компаній Бразилії є прихильниками саме цієї економічної бізнес-моделі [8].

Крім перерахованих вище, до сталих бізнес-моделей можна віднести модель соціального підприємництва, що балансує на межі бізнесу та соціальної цінності, використовуючи інноваційні рішення, які створюють не лише економічну вигоду, а й чинять значний соціальний та екологічний вплив.

Наявні дані свідчать про те, що у світі функціонує близько 10 млн соціальних підприємств – понад 3 % усіх існуючих підприємств. До ключових особливостей функціонування соціального підприємства можна віднести такі: дотримання принципу піднесення мети над прибутком; генерування значної суми прибутку (близько 3 трлн дол. доходу); створення значної кількості робочих місць (майже 200 млн); подолання гендерного розриву (кожне друге таке підприємство очолює жінка, порівняно із кожним п'ятим традиційним підприємством); існують у різних галузях промисловості та секторах економіки; досягають усіх цілей сталого розвитку. Найчастіше соціальне підприємництво спрямовані на досягнення наступних цілей сталого розвитку: 8 «Гідна праця та економічне зростання» (49,9 %), 3 «Добре здоров'я та благополуччя» (49,0 %) та 10 «Зменшення нерівності» (46,2 %) [9].

Незважаючи на те, що підходи до тлумачення соціального підприємництва можуть різнитися від країни до країни, можна виділити низку спільних характеристик даної бізнес-моделі (рис. 5).

Враховуючи особливості архетипів сталих бізнес-моделей, варто згадати і про моделі для електронного бізнесу, що охоплює будь-яку комерційну діяльність онлайн - B2C (business to consumer), B2B (business to business), C2C (consumer to consumer), C2B (consumer to business), D2C (direct to consumer), B2G (business to government) / B2A (business to administration), C2G (consumer to government) / C2A (consumer to administration).

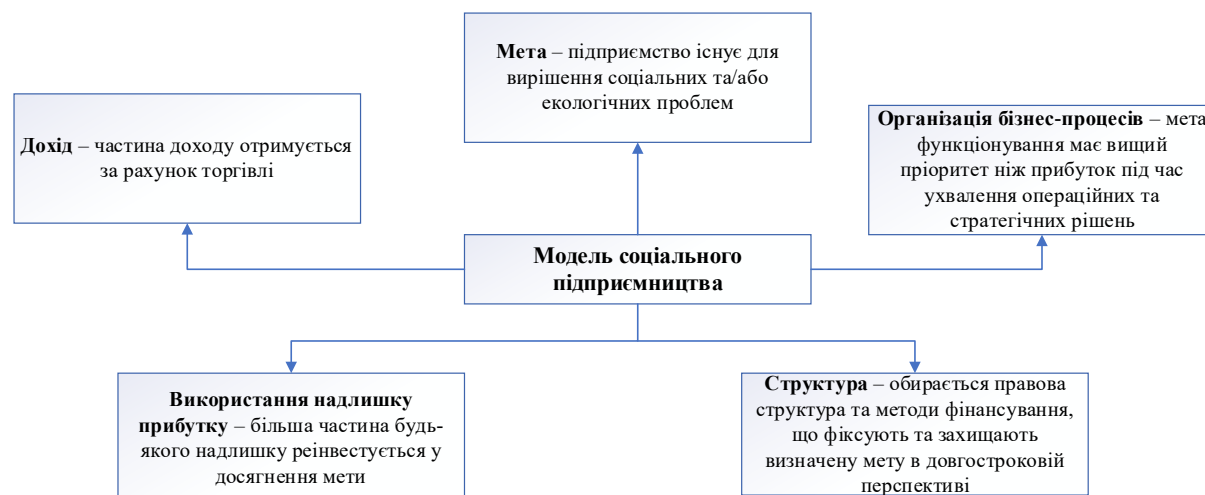


Рис. 5. Характеристики бізнес-моделі соціального підприємництва

Джерело: [9].

В електронному бізнесі цифрові технології використовуються задля оптимізації внутрішніх та зовнішніх процесів та бізнес-діяльності загалом. Бізнес-моделі в електронному бізнесі можуть приймати різні форми – електронна комерція, Data-driven Models, модель підписки та членства, моделі економіки спільного використання, Platform Models або гібридні моделі.

Серед найрозповсюдженіших підтипів можна згадати про наступні: D2C (прямий продаж споживачам); приватне маркування та виробництво (є ідея, проте відсутні кошти для її реалізації); біле маркування (обирається продукт, що вже успішно продається іншою компанією); підписка та членство; маркетплейс та ін. [10].

Висновки та пропозиції. Сталий розвиток нині є ключовим аспектом розвитку всіх галузей промисловості та сфер економіки в усьому світі. Зі зростанням обізнаності споживачів щодо екологічних та соціальних проблем представники бізнесу змушені застосовувати у власній діяльності більш стійкі практики функціонування з метою створення довгострокових конкурентних переваг та задоволення зростаючих вимог споживачів.

Відповідно до аналізу поточних та майбутніх викликів, як от наслідки збройної агресії та економічної нестабільності, руйнування традиційних логістичних ланцюгів, порушення низки екосистем, кліматичні ризики варто звернутися до інструментів, які зможуть забезпечити сталість розвитку як на регіональному, так і загальнонаціональному рівні.

Враховуючи, що метою повоєнного відновлення України має стати стійке довгострокове функціонування навіть за кризових умов, перехід до сталих бізнес-моделей, як зміна способу функціонування бізнес-одиниць з метою позитивного впливу або зменшення негативних наслідків для довкілля та суспільства є невід’ємною складовою процесу подальшого розвитку.

Запровадження сталих бізнес-моделей сприятиме формуванню нових підходів до планування бізнес-процесів, управління ресурсами, взаємодії зі споживачами та партнерами, створення інноваційної цінності.

Розглянуті сталі бізнес-моделі – циркулярної економіки, економіки спільного споживання, ощадливого виробництва, соціального підприємництва, електронного бізнесу – не лише зменшують негативний екологічний і соціальний вплив, а і сприяють підвищенню ефективності бізнесу, зміцненню довіри споживачів, залученню інвестицій та розширенню позитивного впливу компаній.

Таким чином, здатність швидко та ефективно переходити до інноваційних бізнес-моделей не лише відповідає викликам сучасності, але і є важливим джерелом стійкої конкурентної переваги, відкривають нові можливості для довгострокового зростання, з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін – бізнесу, держави, суспільства та природи.

Список використаних джерел

1. Sustainable Business Models [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/sustainable-business-model>.
2. What are sustainable business models? [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.leeds.ac.uk/online-courses-blog/22900/what-are-sustainable-business-models-with-examples>.
3. 6 Reasons why sustainability is important in business [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.falmouth.ac.uk/news/6-reasons-why-sustainability-important-business>.
4. 5 Principles of a sustainable business model [Electronic resource]. – Accessed mode: https://www.falmouth.ac.uk/news/5-principles-sustainable-business-model?__cf_chl_tk=4u56OmS2ul9eOINfBVHyP3mk.MsTmnfC_kZ2fYntOSE-1754031883-1.0.1.1-gShQi07hcYq5AHShfF8UwmMQMEb3auTaJOlyedNL9kQ.
5. Archetypes for Sustainable Business Models [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.ntnu.edu/iif/archetypes-for-sustainable-business-models>.
6. Циркулярна економіка для промислового розвитку в Україні. Дослідження стану [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/08/Baseline-Report_UKR-web.pdf.
7. Економічна модель спільного споживання (шерингова економіка) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://business.dia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/ekonomichna_model_spilnogo_spozhyvannya_sherynhova_ekonomika.
8. Економічна модель ощадливого виробництва та послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://business.dia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/ekonomichna_model_oschadlyvogo_virobnictva_ta_poslug.
9. The State of Social Enterprise: A Review of Global Data 2013–2023 INSIGHT REPORT APRIL 2024 [Electronic resource]. – Accessed mode: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_State_of_Social_Enterprise_2024.pdf.
10. 8 бізнес-моделей електронної комерції з прикладами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://xn-----6kcbb4cegbzdnvr1ak3exe8ipar.in.ua/blogs/online-store-success-business/business-models-for-e-commerce-with-examples>.

References

1. Sustainable Business Models. (n.d.). <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/sustainable-business-model>.
2. What are sustainable business models? (n.d.). <https://www.leeds.ac.uk/online-courses-blog/22900/what-are-sustainable-business-models-with-examples>.
3. 6 Reasons why sustainability is important in business. (n.d.). <https://www.falmouth.ac.uk/news/6-reasons-why-sustainability-important-business>.
4. 5 Principles of a sustainable business model. (n.d.). https://www.falmouth.ac.uk/news/5-principles-sustainable-business-model?__cf_chl_tk=4u56OmS2ul9eOINfBVHyP3mk.MsTmnfC_kZ2fYntOSE-1754031883-1.0.1.1-gShQi07hcYq5AHShfF8UwmMQMEb3auTaJOlyedNL9kQ.
5. Archetypes for Sustainable Business Models. (n.d.). <https://www.ntnu.edu/iif/archetypes-for-sustainable-business-models>.
6. Tsyrukliarna ekonomika dlia promyslovoho rozvytku v Ukraini. Doslidzhennia stanu [Circular Economy for Industrial Development in Ukraine. Status Study]. (n.d.). https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/08/Baseline-Report_UKR-web.pdf.
7. Ekonomichna model spilnoho spozhyvannia (sherynhova ekonomika) [Economic Model of Shared Consumption (Sharing Economy)]. (n.d.). https://business.dia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/ekonomichna_model_spilnogo_spozhyvannya_sherynhova_ekonomika.
8. Ekonomichna model oshchadlyvoho vyrobnytstva ta poslug [Economic model of lean production and services]. (n.d.). https://business.dia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/ekonomichna_model_oschadlyvogo_virobnictva_ta_poslug.
9. The State of Social Enterprise: A Review of Global Data 2013–2023 INSIGHT REPORT APRIL 2024. (2024). https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_State_of_Social_Enterprise_2024.pdf.

10. 8 biznes-modelei elektronnoi komertsii z prykladamy [8 e-commerce business models with examples]. (n.d.). <https://xn----6kcb4cegbzdnvr1ak3exe8ipar.in.ua/blogs/online-store-success-business/business-models-for-e-commerce-with-examples>.

Отримано 02.10.2025

UDC 338.1

Kristina Koval

PhD, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Trade
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

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

ResearcherID: [AAI-2121-2019](https://orcid.org/0000-0003-3796-6653)

Vladyslav Koval

PhD student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: vladyslav.koval14@gmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-2563-8198>

THE ROLE AND PLACE OF SUSTAINABLE BUSINESS MODELS IN THE POST-WAR ECONOMY RECOVERY OF UKRAINE

Sustainable business models, unlike traditional ones that focus mainly on profit and financial benefits, help solve many environmental and social problems, as a positive contribution to the development of society. Accordingly, the transition to the use of sustainable business models is not only a requirement of the time, but also a tool for achieving competitive advantages.

Among the most common archetypes of sustainable business models are the following: circular supply chains; sharing platforms; product as a service; product life cycle extension; recovery and recycling.

The circular economy model supports industrial development through the following means: resource efficiency, increased sustainability, job creation, innovation, cost savings, environmental preservation, and social benefits. The sharing economy is an economic model that allows individuals and organizations to profit from resources that are underused. The basis of the lean production economic model is the desire to minimize and even eliminate all possible losses. Since the key aspect of the lean production model is maximum consumer orientation, every decision or action that does not have such value is considered a loss. The social entrepreneurship model balances on the border of business and social value, using innovative solutions that create not only economic benefits, but also have a significant social and environmental impact.

We should not forget about the e-business model, where digital technologies are used to optimize internal and external processes and business activities in general. Considering that the goal of post-war reconstruction of Ukraine should be sustainable long-term functioning even in crisis conditions, the transition to sustainable business models, as a change in the way business units operate in order to positively impact or reduce negative consequences for the environment and society, is an integral part of the process of further development.

Keywords: sustainable development; sustainable business models; circular economy; sharing economy; lean production economy; social entrepreneurship; e-commerce.

Fig.: 5. References: 10.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-26-34](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-26-34)

УДК 330.341:004.738

JEL Classification: O31; O33; F15

Юлія Петрівна Харченко

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

E-mail: ycharhenkoyp@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6181-548X>ResearcherID: [ILI-0738-2023](https://orcid.org/0000-0001-6181-548X)**Неля Василівна Тимофєєва**

кандидат юридичних наук

Чернігівський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр
МВС України (Чернігів, Україна)

E-mail: nelly2302@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1347-8276>**Вікторія Миколаївна Коханець**

магістр

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: ycohanecz03@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8648-469X>**СУЧАСНІ ОРІЄНТИРИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МЕЖАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Окреслено план організації та регулювання інноваційної діяльності в Україні. Вказано, що сталий розвиток кожного регіону та країни в цілому, зростання її економічного потенціалу та підвищення рівня життя залежать від низки факторів, а особливе значення має зміцнення економічної незалежності регіонів та створення сприятливих умов для їх соціально-економічного розвитку. Для забезпечення збалансованого розвитку кожного регіону необхідно, по-перше, підвищити ефективність використання існуючого потенціалу та, по-друге, сприяти залученню коштів від вітчизняних та іноземних інвесторів.

Ключові слова: інноваційний розвиток; інвестиційний розвиток; цифрові технології; євроінтеграція; інновації; організація інноваційної діяльності.

Рис.: 2. Бібл.: 8.

Постановка проблеми. Інтеграція України до Європи відкриває нові можливості для економічного та соціального розвитку країни, однією з найважливіших з яких є впровадження цифрових технологій. У сучасних умовах економічного розвитку цифровізація стає каталізатором інноваційних та інвестиційних процесів. Використовуючи передові технології та інноваційні підходи, Україна може підвищити свою конкурентоспроможність на європейському та світовому ринках, особливо у сфері промислових і сервісних інновацій.

Сталий розвиток кожного регіону і країни загалом, зростання її економічного потенціалу та підвищення рівня життя громадян залежать від цілої низки чинників. Особливе значення має зміцнення економічної самостійності регіонів і створення сприятливих умов для їх соціально-економічного розвитку. Для забезпечення збалансованого розвитку кожного регіону необхідно, по-перше, підвищити ефективність використання наявного потенціалу і, по-друге, сприяти залученню коштів вітчизняних і закордонних інвесторів. Інвестиції – важлива складова економічного і технологічного зростання країни. Провідні країни світу сприяють залученню інвестицій у країну. Відсутність інвестицій у регіонах України є одним з основних показників рецесії в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Пріоритетну роль інноваційних та інвестиційних стратегій для розвитку України та її регіонів визначено провідними вченими й законодавством на державному рівні. Одним із чинників модернізації української економіки є інноваційне та інвестиційне зростання в регіональній економіці. Інноваційна діяльність тісно пов'язана з інвестиційною. Це пов'язано з тим, що інвестиції є безпосереднім носієм інновацій. Тому реалізація інноваційної політики в умовах несприятливого інвестиційного клімату практично неможлива. Ця проблема полягає в залученні інвестицій в українську економіку, і її необхідно розглядати в контексті України як країни.

Сучасним дослідженням інноваційно-інвестиційного регіонального розвитку присвячено роботи відомих українських і закордонних науковців, таких як: В. Гєєць, М. Бутко, Б. Данилишин, Д. Дейкер, М. Єрмошенко, М. Змієнко, В. Коломойцев, Т. Комашенко, І. Кульчицький, С. Ілляшенко, Б. Лессер, Б. Лундвалл, К. Мейєр, Р. Нельсон, В. Парето, Д. Сакс, І. Розпутенко, О. Соколюк, Л. Федулова, К. Фрімен, Г. Чесборо, Й. Шумпетер та багато інших. Нині розроблено й застосовується на практиці низка методичних підходів до оцінки інвестиційної привабливості регіонів і країн загалом. Однак завдання оцінки інноваційно-інвестиційного розвитку регіонів з погляду концепції сталого розвитку країни ще не до кінця опрацьоване як методологія. Крім того, зростає роль місцевої влади в регулюванні інвестиційних потоків, що потребує відповідного аналізу та визначення інвестиційних зон для оптимального використання їхніх можливостей з регулювання інвестицій.

Цінність інноваційних розробок, їх визнання суспільством і потенціал для ефективного впровадження в різних галузях економіки перебувають у центрі уваги державних органів, наукових колективів та органів місцевого самоврядування. Це становить наукову зацікавленість серед зарубіжних і вітчизняних дослідників. Україною активно підтримується Глобальний порядок денний 2030 і 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР). У національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» окреслено вектори, основні шляхи та перспективи їх досягнення, у яких важливе місце відведено інноваціям та новітнім технологіям [1]. Проблеми інноваційної та інформаційно-цифрової трансформації суспільства, а також аспекти, пов'язані з формуванням ціннісних орієнтацій, вивчаються вченими різних напрямів фундаментальних і прикладних наук у країні.

Метою статті є визначити ключові стратегічні орієнтири інноваційно-інвестиційного розвитку України з акцентом на вплив цифрових технологій у процесі інтеграції до Європейського Союзу (ЄС).

Виклад основного матеріалу. У час, коли завдяки інтернету та цифровим технологіям змінюється весь світ, створення Європи, яка відповідатиме викликам цифровізації, є політичним пріоритетом Європейської комісії.

У 2021 році Комісією запропоновано програму переходу до цифрових технологій на 10 років. Зазначена політична програма адмініструється «Цифровим компасом до 2030 року» – дороговказом при досягненні цифрової трансформації економіки та суспільства ЄС.

Метою "Цифрового компаса" є «створення безпечної цифрової екосистеми, орієнтованої на людину, в якій громадяни отримують більше можливостей, а підприємства процвітають завдяки цифровому потенціалу». Компас висвітлює 4 основні моменти: цифрові вміння, безпечна та результативна цифрова інфраструктура, цифрова трансформація бізнесу та цифровізація державних послуг.

Ця політична програма відповідає нормам і стандартам ЄС, спрямованим на зміцнення цифрового суверенітету ЄС. Деякі бюджетні кошти будуть спрямовані на підтримку інвестицій, необхідних для створення міцного фундаменту для європейського цифрового десятиліття.

У порядку денному міститься заклик до активізації роботи, розпочатої за останні 10 років, щодо пришвидшення темпів цифрової трансформації у Європі на основі прогресу у створенні дієвого єдиного цифрового ринку.

Стратегія єдиного цифрового ринку ЄС прокладає шлях до більш тісної цифрової гармонії між державами-членами ЄС. Стратегія була запущена у 2015 році і спрямована на сприяння економічному зростанню, створенню робочих місць, конкуренції, інвестиціям та інноваціям в ЄС на основі трьох основних принципів:

Доступ: покращення доступу споживачів та підприємств до цифрових товарів та послуг по всій Європі;

Навколишнє середовище: створення правильних і рівних умов для розвитку цифрових мереж та інноваційних сервісів;

Економіка та суспільство: Максимально використати потенціал зростання цифрової економіки.

Оскільки цифрові технології є пріоритетом для ЄС, створення кращого та гармонійного цифрового середовища також є пріоритетом для країн – стратегічних партнерів ЄС. Цілями політики Східного партнерства на період після 2020 року були цілеспрямовані дії, що сприяють розвитку єдиного цифрового ринку, такі як конкурентоспроможна та інноваційна економіка, люди та суспільства знань, безпека та кіберстійкість, а також інвестиції в цифрову трансформацію [2].

Цифрова трансформація – це процес перетворення бізнесу шляхом переосмислення бізнес- і цифрових стратегій, моделей, операцій, продуктів, маркетингових методів і цілей через впровадження цифрових технологій.

Цифрова трансформація – це одночасно і серйозний виклик, і можливість. Плануючи цифрову трансформацію, організації повинні брати до уваги культурні зміни, з якими стикаються співробітники та керівники організацій у процесі адаптації до впровадження та використання незнайомих технологій. Цифрова трансформація створює унікальні проблеми та можливості на ринку. Це пов'язано з тим, що організаціям доводиться боротися з моторними конкурентами, які використовують низькі бар'єри для входу, запропоновані такими технологіями. Крім того, важливість і повсюдне поширення сучасних технологій означає, що наслідки оцифрування доходів, прибутків і можливостей мають значний потенціал зростання.

Основними майбутніми тенденціями цифрової трансформації (рис. 1) є:

- *Імплементация штучного інтелекту (AI) і машинного навчання (ML)*: зазначені технологічні процеси продовжуватимуть відігравати важливу роль у цифровій трансформації. Споживачі дедалі частіше використовуватимуть рішення на базі ШІ для автоматизації, предикативної аналітики, персоналізації та поліпшення процесу ухвалення рішень.

- *Векторні машини підтримки*: алгоритми, які аналізують складні перетворення даних і визначають, як розділити дані на основі міток. Вони допомагають компаніям у процесі прийняття рішень. Типові додатки включають розпізнавання облич, класифікацію текстів і гіпертекстів, класифікацію зображень і розпізнавання рукописного тексту.

- *Розширення Інтернету речей (IoT)*: екосистема IoT має потенціал для подальшого зростання, оскільки дедалі більше пристроїв і систем стають взаємопов'язаними, що призводить до поліпшення збору даних та оптимізації процесів у різних галузях, зокрема виробництві, охороні здоров'я та «розумних містах».

- *Поліпшення хмарних обчислень*: впровадження хмарних обчислень зростатиме в міру того, як дедалі більше компаній переноситимуть свої оперативні результати та пропонувані послуги в хмарне середовище. Ця тенденція забезпечить кращу масштабованість, економічну ефективність і доступність ресурсів.

- *Наголос на кібербезпеку*: важливість кібербезпеки, безсумнівно, зростатиме в міру розширення цифрової екосистеми. Організації зосередяться на підвищенні рівня кібербезпеки, для ефективного захисту конфіденційних даних та інфраструктури від новітніх загроз, особливо в період військових дій.

- *Інновації в галузі блокчейну*: технологія блокчейн може знайти широке застосування не тільки в криптовалютах, а й в управлінні ланцюжками постачань, автентифікації цифрової особистості та смартконтрактах.

- *Інтеграція через доповнену реальність (AR) і віртуальну реальність (VR)*: вказані технології можуть бути використані для поліпшення якості обслуговування клієнтів і процесу навчання в роздрібній торгівлі, освіті та розвагах.

- *Впровадження прикордонних обчислень*: прикордонні обчислення стають дедалі популярнішими, через те, що вони наближають обробку і зберігання даних до джерела, зменшуючи затримки й удосконалюючи здатності обробки в реальному часі.

- *Дотримання конфіденційності даних*: в час зростання обізнаності про конфіденційність даних і підвищення її значущості компанії продовжуватимуть приділяти увагу забезпеченню дотримання таких нормативних актів, як Загальне положення про захист даних (GDPR), та етичності використання даних клієнтів.

- *Віддалена робота та інструменти для спільної роботи*: культура віддаленої роботи, найімовірніше, збережеться, водночас впроваджуватимуться передові інструменти та платформи для спільної роботи, що сприятимуть безперебійному спілкуванню та командній роботі.

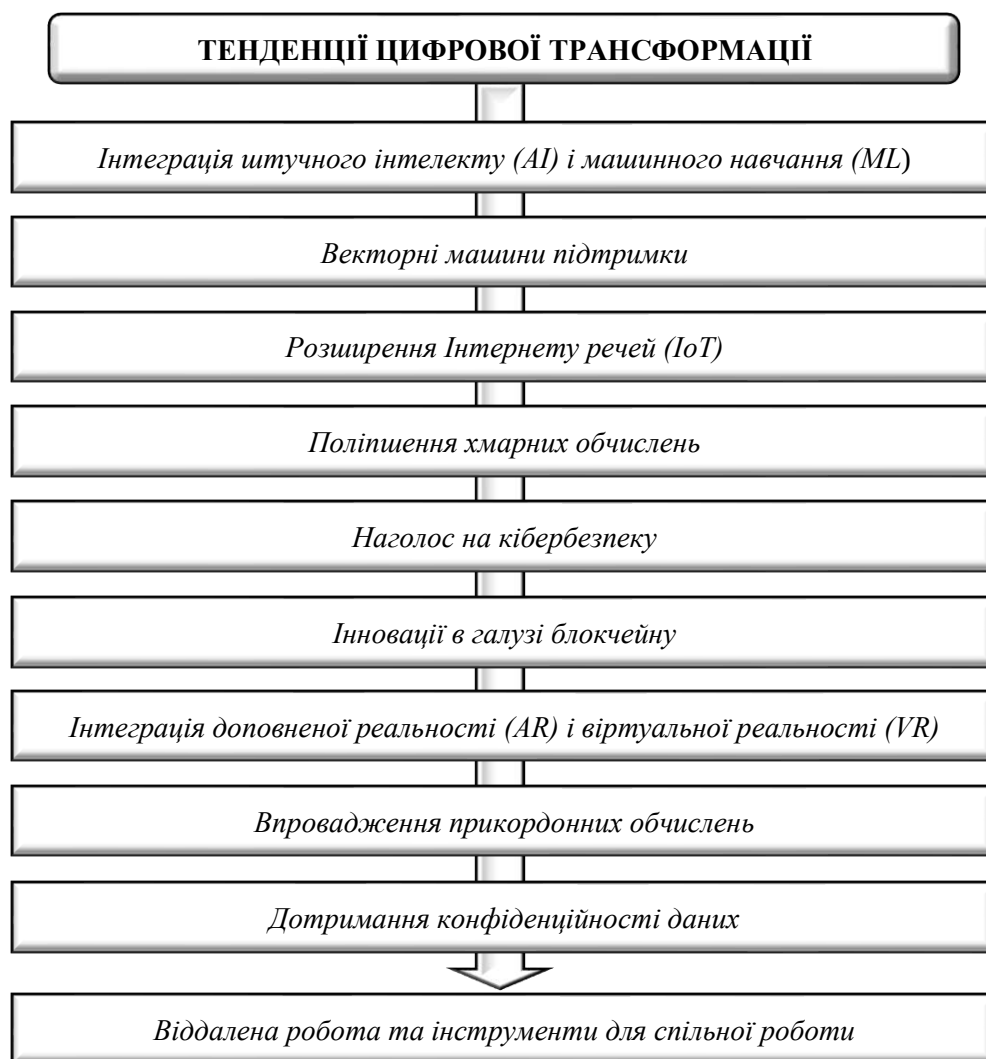


Рис. 1. Основні майбутні тенденції цифрової трансформації

Джерело: сформовано авторами.

Основні стратегічні напрями інноваційно-інвестиційного розвитку наведено в табл. 1.

Інноваційний та інвестиційний розвиток України, і зокрема її інтеграція до Європейського Союзу (ЄС), стикається з низкою перешкод, що потребують комплексного підходу та скоординованих рішень на рівні уряду, бізнесу та громадськості [3; 4].

Таблиця 1

Стратегічні напрями інноваційно-інвестиційного розвитку

Напрямок	Характеристика
Цифрова трансформація економіки	Впровадження цифрових технологій (наприклад, блокчейн, штучний інтелект, Інтернет речей) - необхідний крок для підвищення продуктивності та ефективності в різних галузях. Цифровізація дає змогу оптимізувати виробничі процеси та ухвалювати ефективніші управлінські рішення, що, своєю чергою, сприяє створенню нових бізнес-моделей та економічному зростанню. У межах європейської інтеграції Україні необхідно адаптуватися до стандартів цифрової трансформації, прийнятих у ЄС. Це включає не тільки технологічні зміни, а й адаптацію законодавчих норм до вимог європейського цифрового єдиного ринку.
Розвиток цифрової інфраструктури	Сильна цифрова інфраструктура, що включає високошвидкісний інтернет, центри обробки даних і надійні канали зв'язку, є основою для інноваційного розвитку. У рамках європейської інтеграції Україна прагне гармонізувати свої стандарти інфраструктури зі стандартами ЄС, що допоможе скоротити цифровий розрив між країною та ЄС. Зокрема, реалізація проєктів із розвитку широкосмужового інтернету, мереж 5G і розширення доступу до цифрових послуг по всій країні є важливим кроком для забезпечення швидкого інноваційного розвитку.
Стимулювання інновацій та інвестицій у стартапи	Для розвитку інновацій важливо залучати іноземні інвестиції, особливо в стартапи та компанії, що розробляють нові цифрові рішення; ЄС підтримує розвиток інноваційних компаній через програми фінансування. Важливим аспектом є створення сприятливих умов для розвитку венчурного капіталу, який є основним джерелом фінансування технологічних стартапів.
Цифрова освіта та розвиток людських ресурсів	Цифрові технології змінюють вимоги до професійних навичок, тому інвестиції в освіту та підвищення кваліфікації мають велике значення: підготовка спеціалістів у галузі ІТ, кібербезпеки та цифрового управління є ключовою умовою успішної інтеграції ЄС у цифрову економіку. Встановлення партнерських відносин з європейськими університетами та освітніми платформами може допомогти прискорити цей процес.
Підтримка цифрових інновацій у державному секторі	Цифровізація державного управління (електронне адміністрування) є одним із ключових напрямів інтеграції України в європейський цифровий простір. Розроблення та впровадження електронних послуг для громадян і бізнесу дасть змогу знизити рівень корупції, підвищити прозорість та ефективність роботи державних установ.
Забезпечення кібербезпеки та захист даних	Інноваційний розвиток неможливий без безпеки даних і надійного захисту інформації. У рамках європейської інтеграції Україні необхідно дотримуватися стандартів ЄС у сфері кібербезпеки та захисту персональних даних, включно із Загальним регламентом із захисту даних (GDPR).

Джерело: сформовано авторами.

Нижче перелічено основні виклики, що стоять перед Україною (рис. 2):

- *Політична та економічна нестабільність.* Політична нестабільність і військові конфлікти являють собою ризик для довгострокових інвестицій і стримують внутрішні та зовнішні інвестиції. Ці фактори негативно впливають на економічний клімат, знижують довіру інвесторів і роблять Україну менш привабливою для інноваційного капіталу.
- *Недостатня інституційна та правова база.* Інституційна система, включно з правовими нормами, не відповідає стандартам ЄС, що ускладнює гармонізацію з європейською правовою базою. Неадекватні інститути регулювання та застаріле законодавство сповільнюють темпи ухвалення нових рішень у сфері цифровізації та інновацій.
- *Недоліки цифрової інфраструктури.* Цифрова інфраструктура в Україні розвивається, але її рівень варіюється, особливо в сільських і віддалених районах. Обмежений доступ до високошвидкісного інтернету й нерозвинені мережі обробки даних ускладнюють впровадження інновацій та розширення цифрових послуг по всій країні.

- *Втрата кваліфікованої робочої сили.* Великий відтік кваліфікованої робочої сили, особливо з ІТ-сектору, скорочує можливості для розвитку інноваційних проєктів. Українські фахівці дедалі частіше обирають як місце призначення європейські країни з кращими умовами праці та вищими зарплатами, що призводить до нестачі професіоналів на внутрішньому ринку [5].
- *Низький рівень фінансової підтримки інноваційних проєктів.* Український ринок венчурного капіталу ще недостатньо розвинений для підтримки масштабних інноваційних проєктів. Недостатній доступ до фінансування, обмежена державна підтримка та низький інтерес венчурного капіталу до нових проєктів перешкоджають швидкому розвитку інноваційних стартапів.
- *Низька обізнаність підприємств про цифрові технології.* Багато підприємств, особливо в традиційних галузях економіки, або не до кінця усвідомлюють потенціал цифрових технологій, або не хочуть їх впроваджувати. Це уповільнює загальні темпи цифровізації та інновацій.
- *Забезпечення кібербезпеки та захисту даних.* У міру зростання обсягу цифрових даних і технологічних інновацій зростає і необхідність забезпечення високого рівня кібербезпеки. Неадекватна кібербезпека і недостатня готовність до можливих кіберзагроз становлять ризик для бізнесу й державних установ.
- *Недостатній розвиток культури інновацій.* В українському суспільстві, зокрема в бізнес-спільноті, ще не сформувалася культура інновацій та прийняття ризиків. Застарілі підходи до ведення бізнесу та страх перед невдачею перешкоджають розвитку інновацій. Розвиток підприємницької культури, терпимої до невдач, є важливим аспектом підтримки інноваційних ініціатив.

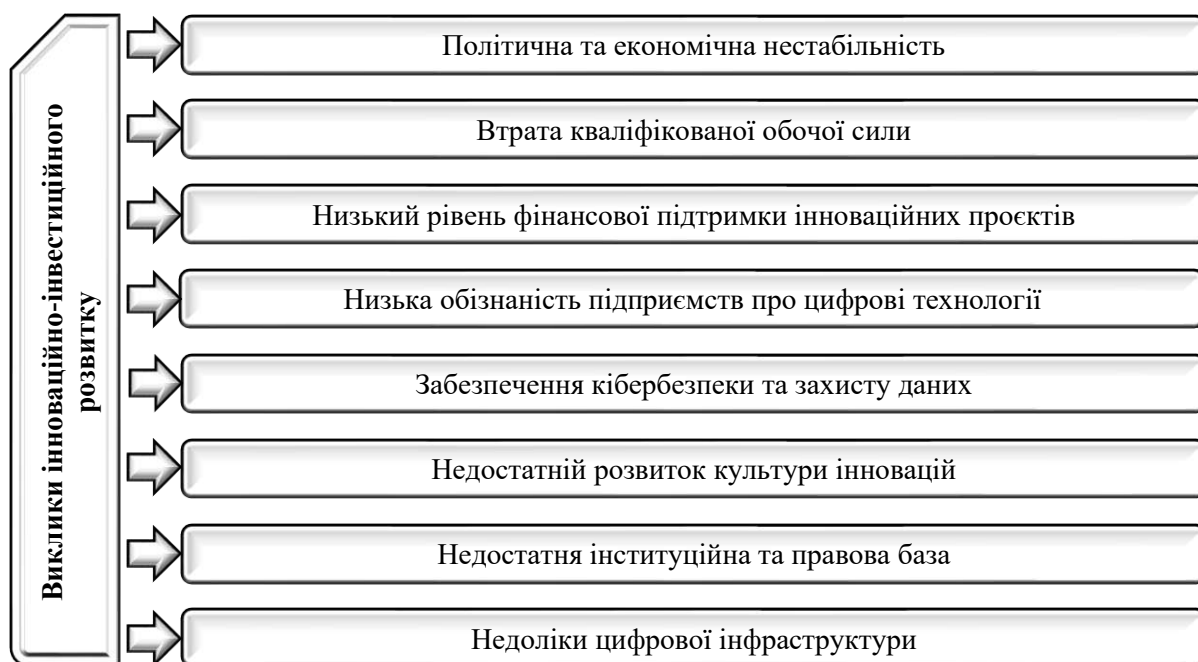


Рис. 2. Виклики інноваційно-інвестиційного розвитку, що стоять перед Україною
Джерело: складено авторами.

Сучасне суспільство розвивається в рамках широкого спектра багатовекторних ціннісних координат, сформованих політичними та релігійними ідеями, економічними традиціями. Загальновизнано, що зміни в ієрархічній структурі базових цінностей є реакцією суспільства на стрімкі зміни суспільно-політичної та соціально-економічної ситуації в країні, зокрема внаслідок розширення соціального розшарування та зміни рівня життя.

Ціннісна орієнтація інноваційного розвитку закріплюється у свідомості громадян, у практиці управління та підприємництва, у соціальній діяльності, головним чином через інноваційні досягнення в різних сферах суспільного життя, у галузі економічної діяльності. Пріоритетне значення має інноваційність середовища, що формується широким колом акторів (управлінські структури, інвестори, господарюючі суб'єкти, вищі навчальні заклади, наукові організації та громадськість). Кожен із цих суб'єктів залежно від своїх можливостей активно впливає на розроблення сучасних технологій і інноваційних продуктів, фінансування інноваційної діяльності, здійснення досліджень і навчання, оцінку інноваційних проєктів. У загальному вигляді найбільш впливовими факторами є.

- цілі, завдання та механізми національної політики інноваційного розвитку, що визначають інституційне та інвестиційне середовище, рівень підтримки фундаментальної та прикладної науки, наукомістких секторів економіки;
- ментальні характеристики населення, особливості його світогляду, розуміння ним сучасних глобальних процесів і явищ, що мають відношення до інноваційного розвитку, і можливостей їх прискорення;
- рівень освіти населення та його мотивація до продуктивної трудової діяльності, що ґрунтується на творчості та компетентності, усвідомлене ставлення до необхідності інновацій і модернізації;
- достатня інноваційна активність управлінських структур, підприємств, навчальних закладів і домогосподарств у виробництві та споживанні інноваційної продукції (рис. 3) [6].

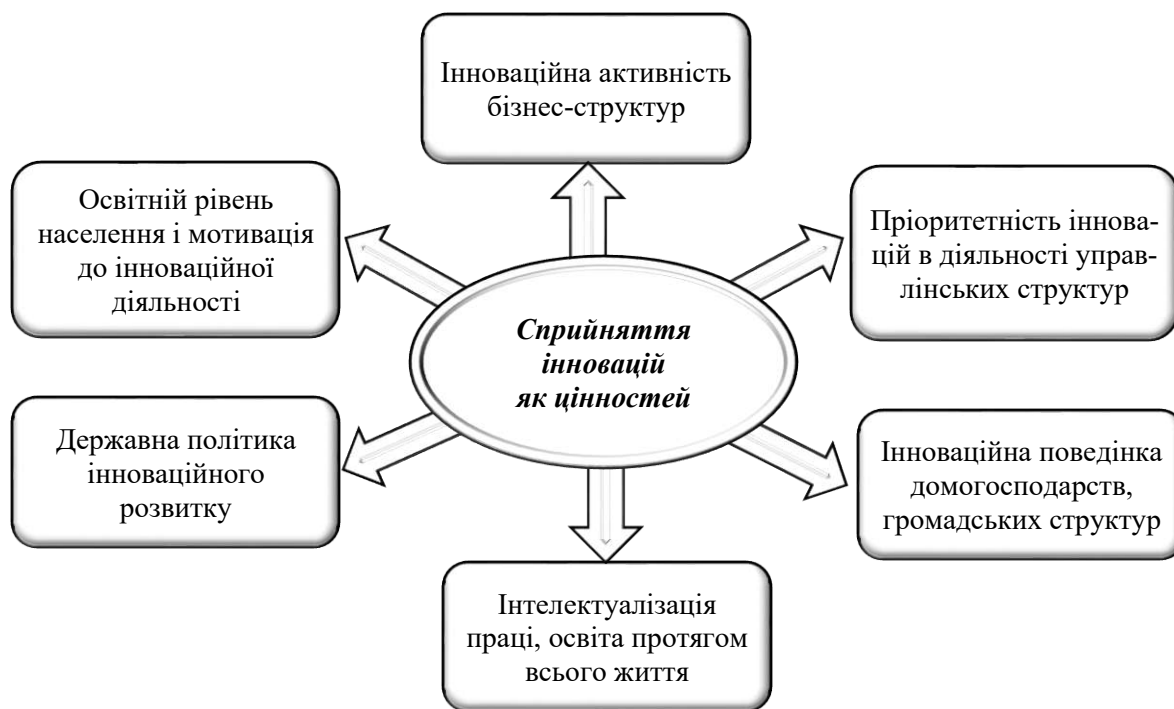


Рис. 3. Взаємозалежність сприйняття населенням інновацій залежно від середовища їх формування

Джерело: складено авторами.

Згідно із сучасними дослідженнями, наукова інфраструктура залишається недостатньо розвиненою. Відсутні критерії реальної ефективності внеску науки в соціально-економічний розвиток країни [8].

З огляду на зазначене можна відобразити узагальнений структурно-логічний план організації та регулювання інноваційної діяльності в Україні, метою якого є галузева та регіональна активізація й оптимізація [7].

Висновки. Цифрова трансформація вимагає від компаній постійного оновлення та адаптації стратегій розвитку. З огляду на швидкі технологічні зміни та зростаючу конкуренцію, важливо застосовувати інноваційні підходи та гнучкі стратегії, що дадуть змогу компаніям залишатися конкурентоспроможними в епоху цифрової трансформації. В епоху цифрової трансформації тільки ті компанії, які реагують на постійні зміни та активно впроваджують інновації, зможуть зберегти і зміцнити свою конкурентоспроможність.

Таким чином, утвердження цінностей інноваційного розвитку виходить далеко за рамки визнання або неприйняття інноваційних ідей, інноваційних продуктів. Це досить широке коло питань, яке актуалізує досвід формування вітчизняної інноваційної політики, інноваційну діяльність бізнес-структур та поведінку споживачів через дослідження домогосподарств. Україні варто активізувати імплементацію європейської сучасної моделі інноваційного розвитку, враховуючи власні пріоритетні безпекові цілі, скоротити значні технологічні відставання (через знос основних фондів, високу ресурсоемність виробництва, людські втрати, низький рівень технологічної інноваційної активності).

Список використаних джерел

1. Цілі Сталого Розвитку: Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable-development-report/sustainabledevelopment-goals-2017-baseline-national-report.html>.
2. Цифрова стратегія Європейського Союзу [Електронний ресурс] // EU4Digital. – Режим доступу: <https://eufordigital.eu/uk/discover-eu/eu-digital-strategy/>.
3. Євроінтеграція України: проблеми, ризики, виклики» [Електронний ресурс] // UI Future. – Режим доступу: <https://uifuture.org/publications/yevrointegraciya-ukrayiny-problemy-ryzyky-vyklyky/>.
4. Kharchenko Yu. Challenges of the Russian-Ukrainian War for Regional Development Strategy / Yu. Kharchenko // Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management». – 2023. – № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-05-02>.
5. Заяць Т. А. Ціннісні орієнтири інноваційного розвитку в Україні / Т. А. Заяць // Демографія та соціальна економіка. – 2021. – № 2 (44). – С. 3-21. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2021.02.003>.
6. Штулер І. Ю. Структурно-логічна схема організації та регулювання інноваційної діяльності в сучасних умовах розвитку економіки України / І. Ю. Штулер // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 5. – С. 134-139.
7. Aspinwall R. Handbook for Innovation Strategy / R. Aspinwall. – 2005. – W. 145 p.
8. Харченко Ю. Інституціональне забезпечення становлення знаннєвої економіки в Україні / Ю. Харченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2022. – № 4(32). – С. 65-78.

References

1. Tsili Staloho Rozvytku: Ukraina [Sustainable Development Goals: Ukraine]. (n.d.). <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable-development-report/sustainabledevelopment-goals-2017-baseline-national-report.html>.
2. EU4Digital. (n.d.). *Tsyfrova stratehiia Ievropeiskoho Soiuzu* [The Digital Strategy of the European Union]. <https://eufordigital.eu/uk/discover-eu/eu-digital-strategy/>.
3. *evrointehratsiia Ukrainy: problemy, ryzyky, vyklyky* [European Integration of Ukraine: problems, risks, challenges]. <https://uifuture.org/publications/yevrointegraciya-ukrayiny-problemy-ryzyky-vyklyky/>.
4. Kharchenko Yu. Challenges of the Russian-Ukrainian War for Regional Development Strategy // Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management». 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-05-02>.
5. Zaiats, T. A. (2021). Tsinnisni oriientyry innovatsiinoho rozvytku v Ukraini [Values guidelines for innovative development in Ukraine]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika – Demography and Social Economy*, 2(44), 3-21. <https://doi.org/10.15407/dse2021.02.003>.
6. Stuler, I. Y. (2016). Struktorno-lohichna skhema orhanizatsii ta rehuliuvannia innovatsiinoi diial-nosti v suchasnykh umovakh rozvytku ekonomiky Ukrainy [Structural and logical scheme of organization and regulation of innovation activity in modern conditions of development of the Ukrainian economy]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economy*, (5), 134-139.

7. Aspinwall, R. (2005). *Handbook for Innovation Strategy*.
8. Kharchenko, Yu. (2023). Instytutsionalne zabezpechennia stanovlennia znannievoi ekonomiky v Ukraini [Institutional ensuring the establishment of the knowledge economy in Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia - Problems and Prospects of Economics and Management*, (4(32)), 65–78. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-65-78/](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-65-78/)

Отримано 29.09.2025

UDC 330.341:004.738

Yuliia Kharchenko

Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of Management and Administration,
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

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

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

Nelya Timofeeva

Candidate of Legal Sciences, Chernihiv Research Institute

Expert Forensic Center of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Chernihiv, Ukraine

E-mail: nelly2302@ukr.net, **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1347-8276>

Viktoria Kokhanets

master's student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: vcoxanez03@gmail.com, **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-8648-469X>

STRATEGIC GUIDELINES FOR INNOVATION AND INVESTMENT DEVELOPMENT UNDER THE INFLUENCE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE FRAMEWORK OF EUROPEAN INTEGRATION

Ukraine's integration into Europe opens up new opportunities for the country's economic and social development, one of the most important of which is the introduction of digital technologies. In the current economic development environment, digitalization is becoming a catalyst for innovation and investment processes. By using advanced technologies and innovative approaches, Ukraine can increase its competitiveness in the European and global markets, especially in the field of industrial and service innovations.

The sustainable development of each region and the country as a whole, the growth of its economic potential and the improvement of living standards depend on a number of factors. Of particular importance is strengthening the economic independence of regions and creating favorable conditions for their socio-economic development. To ensure the balanced development of each region, it is necessary, first, to increase the efficiency of using the existing potential and, second, to facilitate the attraction of funds from domestic and foreign investors. Investments are an important component of a country's economic and technological growth. The world's leading countries promote investment in the country. The lack of investment in Ukraine's regions is one of the main indicators of recession in Ukraine.

According to the results of the study, it was determined that the main strategic directions of innovation and investment development are:

1. Digital transformation of the economy
2. Development of digital infrastructure.
3. Stimulating innovation and investing in startups
4. Digital education and human resource development
5. Supporting digital innovations in the public sector
6. Ensuring cybersecurity and data protection

Innovative development is impossible without data security and reliable information protection. As part of its European integration, Ukraine needs to comply with EU standards in the area of cybersecurity and personal data protection, including the General Data Protection Regulation (GDPR).

Keywords: innovation development, investment development, digital technologies, economic security, European integration, innovations, organization of innovation activities

Fig.: 2. References: 8.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-35-42](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-35-42)

УДК 330.341:005.35

JEL Classification: L26; Q01; F51

Тетяна Миколаївна Денисенко

кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

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

ResearcherID: G-6003-2014

Олександр Іванович Пугач

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: pugach101i@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5094-097X>

ІМПАКТ-ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У статті досліджено імпаکت-підприємництво як інноваційну бізнес-модель, що поєднує отримання прибутку з досягненням вимірюваного соціального та екологічного ефекту. Розкрито концептуальні особливості імпаکت-бізнесу, зокрема інтеграцію місії впливу в операційну діяльність, системність вимірювання результатів за міжнародними стандартами та прагнення до фінансової самодостатності. Проаналізовано глобальні та національні тенденції розвитку імпакт-підприємництва, а також його роль у післявоєнному відновленні економіки України. Обґрунтовано, що розвиток цього сектору може стати ключовим чинником формування стійкої економіки, орієнтованої на потреби громад, відновлення інфраструктури, створення робочих місць та впровадження інновацій.

Ключові слова: імпакт-підприємництво; сталий розвиток; соціальне підприємництво; імпакт-бізнес; післявоєнне відновлення.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 14.

Постановка проблеми. Сучасний світ стикається з безпрецедентними за масштабом викликами, що вимагають кардинального переосмислення традиційних підходів до економічної діяльності. Кліматична криза, що проявляється через зростання глобальної температури, екстремальні погодні явища та деградацію екосистем, потребує негайного переходу до сталих моделей виробництва та споживання.

Додатковим потужним викликом для глобальної економіки та системи міжнародної безпеки стало повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році. Війна спричинила глибоку гуманітарну кризу, масове переміщення населення та значні людські втрати. Руїнування інфраструктури, блокування логістичних шляхів та дестабілізація енергетичних і продовольчих ринків негативним чином вплинули не лише на Україну, а й на весь світ, загостривши проблему глобальної інфляції та нестачі продовольства в окремих регіонах. Крім того, війна продемонструвала вразливість глобальних ланцюгів постачання та актуалізувала потребу в розвитку економічних моделей, здатних протистояти викликам і швидко відновлюватися навіть у кризових умовах.

В умовах цих викликів на підставі вищевикладеного особливого значення набуває розвиток імпакт-підприємництва – бізнес-моделі, яка поєднує отримання прибутку з досягненням соціального та екологічного ефекту. Імпакт-підприємства можуть стати ключовими драйверами післявоєнного відновлення, сприяючи відбудові зруйнованих громад, створенню робочих місць для внутрішньо переміщених осіб, впровадженню відновлюваної енергетики та циркулярної економіки. Вони здатні формувати більш стійкі та інклюзивні економічні системи, у яких соціальний добробут і екологічна стабільність стають не менш важливими, ніж фінансовий результат. Саме такий підхід є перспективним інструментом подолання наслідків війни та побудови економіки, що зможе ефективно реагувати на майбутні глобальні виклики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українські науковці активно досліджують імпакт-підприємництво як інструмент для вирішення соціальних та екологічних проблем, що постали перед країною. Над проблемою концептуалізації імпакт-підприємництва працювали А. Корнецький, Н. Доброва, І. Новак, Д. Белов, М. Белова та Г. Швець.

Значна частина досліджень О. Петрик, Л. Червінської, О. Богомаза та Я. Петруненка присвячена аналізу чинного законодавства та розробці пропозицій щодо його вдосконалення для створення сприятливого середовища розвитку імпаکت-бізнесу.

У світовій науковій літературі зростає увага до аспекту інклюзивності в межах імпакт-підприємництва. Так, Alzate P., Mejía-Giraldo J.F., Jurado I. та ін. [1] наголошують на його потенціалі в залученні маргіналізованих груп населення та молоді до економічної активності. Автори підкреслюють, що соціальне підприємництво може стати каталізатором трансформаційних змін у локальних спільнотах, особливо в країнах, що розвиваються.

Окремий напрям досліджень стосується ролі освіти у формуванні компетенцій для імпакт-підприємництва. У публікації *Frontiers in Education* [2] розглянуто моделі освітніх програм, які сприяють розвитку лідерських, інноваційних та управлінських навичок у молоді, орієнтованої на реалізацію соціально значущих бізнес-ініціатив. Паралельно Zhu J. та Luo L. [3] аналізують можливості використання штучного інтелекту в підприємницькій освіті, зазначаючи, що сучасні AI-рішення дозволяють створювати персоналізовані траєкторії навчання та підвищувати ефективність набуття необхідних компетентностей.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Таким чином, дослідження останніх років однозначно свідчить про становлення імпакт-підприємництва як цілісного і глобального явища. Водночас дослідження виявило низку проблемних питань, що потребують подальшого наукового опрацювання. Насамперед спостерігається брак емпіричних досліджень функціонування імпакт-підприємств у постконфліктних економіках, особливо в контексті України. Крім того, наявна теоретична база недостатня для розуміння специфіки імпакт-моделей в умовах економічного відновлення після воєнних дій. Ці прогалини в науковій літературі обґрунтовують актуальність та необхідність проведення цього дослідження.

Мета статті. Мета роботи – дослідити імпакт-підприємництво як інноваційну бізнес-модель та окреслити його потенціал для післявоєнного відновлення економіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах зростаючого суспільного запиту на відповідальне ведення бізнесу особливого значення набуває розвиток імпакт-підприємництва. Соціальна нерівність досягла критичних показників у багатьох регіонах світу, що загрожує соціальній стабільності та економічному зростанню. За даними OXFAM, найбагатші 1 % населення світу володіють більшою часткою багатства, ніж 95 % найбіднішого населення світу разом узяті [4]. Цей дисбаланс вимагає інноваційних підходів до створення інклюзивних економічних моделей.

Демографічні зміни, включаючи старіння населення у розвинених країнах та швидке зростання населення у країнах, що розвиваються, створюють нові виклики для систем соціального забезпечення, охорони здоров'я та трудових ринків.

Традиційна парадигма максимізації акціонерної вартості (shareholder primacy), що домінувала протягом останніх десятиліть, зазнає фундаментального переосмислення. Концепція капіталізму зацікавлених сторін (stakeholder capitalism) [5], яку активно підтримують Всесвітній економічний форум та провідні корпорації, означає, що компанії мають враховувати інтереси не лише своїх акціонерів, а й усіх, на кого їхня діяльність впливає – співробітників, клієнтів, місцеві громади та довкілля. Тобто успіх бізнесу вимірюється не лише фінансовим прибутком, але й тим, як він сприяє добробуту суспільства та піклується про планету. Ця ідея відходить від традиційної моделі, де головною метою було виключно максимізувати прибуток для власників.

Зростання соціальних очікувань щодо ролі бізнесу в суспільстві проявляється через:

- підвищення вимог споживачів до соціальної та екологічної відповідальності брендів;
- зростання значення ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance) в інвестиційних рішеннях;

- посилення регуляторного тиску щодо розкриття інформації про вплив діяльності компаній.

Експоненціальне зростання імпаکت-інвестицій свідчить про фундаментальну зміну в підходах до розподілу капіталу. За даними Global Impact Investing Network (GIIN), понад 3907 організацій у світі нині здійснюють імпакт-інвестування, управляючи активами (AUM) на загальну суму 1,571 трлн дол. США. Це свідчить про середньорічне зростання (CAGR) ринку імпакт-інвестицій на рівні 21 % з 2019 року [6]. Це означає, що дедалі більше компаній, фондів та приватних інвесторів шукають можливості інвестувати в бізнеси, які не лише приносять дохід, але і сприяють досягненню Цілей сталого розвитку ООН, зокрема у сферах охорони здоров'я, освіти, енергетики, захисту довкілля тощо.

Імпакт-підприємництво (від англ. *impact* – «вплив») – це тип підприємницької діяльності, основною метою якої є створення позитивного соціального або екологічного впливу поряд із забезпеченням фінансової сталості. [7]. Тобто імпакт-підприємці орієнтовані на потрійний результат (TBL — tripple bottom line) [8]. TBL – це структура, що охоплює три перспективи, кожна з яких має однакову цінність (рис. 1).

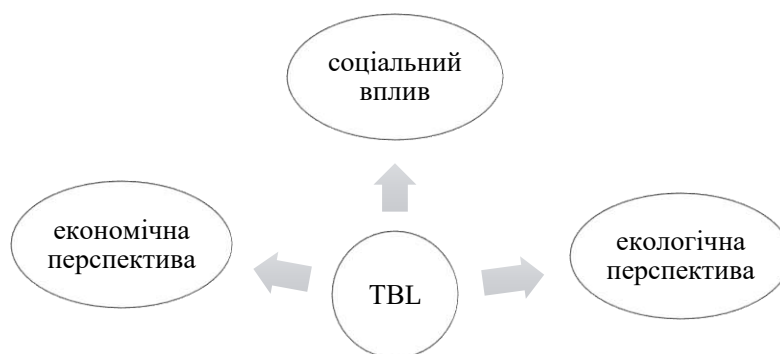


Рис. 1. Структура результату діяльності імпакт-підприємств

Джерело: розроблено авторами на основі [8].

Таким чином, імпакт-бізнес не просто враховує фінансову перспективу розвитку компанії, а і прагне до соціальних та екологічних результатів. На відміну від традиційного бізнесу, основною метою якого є максимізація прибутку для власників, імпакт-підприємництво ставить у центр своєї діяльності досягнення вимірюваної користі для суспільства або довкілля (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові відмінності імпакт-підприємництва та традиційного бізнесу

Критерій	Традиційний бізнес	Імпакт-підприємство
Основна мета	Прибуток	Соціальний/екологічний вплив + прибуток
Розподіл прибутку	Власникам/інвесторам	Частково або повністю – на місію
Показники успішності	Фінансові	Фінансові + соціальні/екологічні
Модель управління	Ієрархічна	Демократична/залучення громади

Джерело: власна розробка автора.

Якщо традиційні бізнес-моделі розглядають соціальні та екологічні ініціативи як додаткові компоненти корпоративної соціальної відповідальності або інструменти репутційного менеджменту, то імпакт-підприємства позиціонують створення позитивних змін як основну мету своєї діяльності. Модель імпакт-бізнесу (рис. 2) являє собою якісно новий підхід до підприємницької діяльності, що відповідає сучасним викликам сталого розвитку та соціальної відповідальності. Її концептуальна новизна полягає в системній інтеграції цілей впливу в базову архітектуру бізнес-моделі, що дозволяє досягати синергетичного ефекту між фінансовими та соціальними/екологічними результатами.

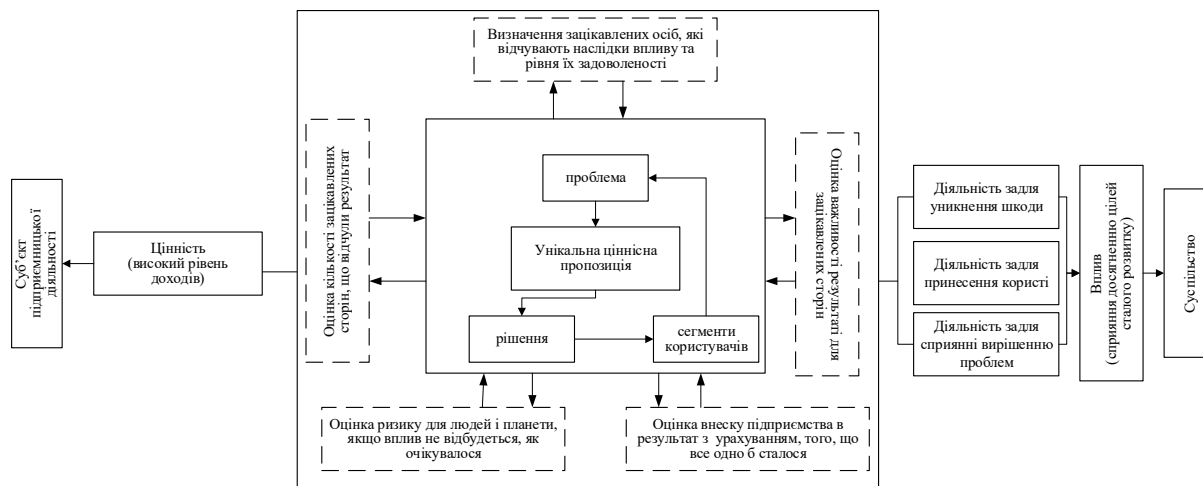


Рис. 2. Бізнес-модель впливу

Джерело: [9].

Імпакт-бізнес модель демонструє якісно новий підхід до ведення підприємницької діяльності, що кардинально відрізняється від традиційних бізнес-парадигм трьома ключовими особливостями.

Першою фундаментальною особливістю є системна інтеграція місії впливу в операційну архітектуру підприємства. На відміну від традиційного підходу, де соціальні та екологічні ініціативи часто мають другорядний характер або реалізуються в межах корпоративної соціальної відповідальності, в імпакт-моделі вони вбудовуються безпосередньо в основну пропозицію цінності (value proposition). Така інтеграція передбачає, що соціальні та екологічні цілі стають визначальними факторами для всіх ключових стратегічних рішень підприємства, від концепції розробки продукту до формування каналів дистрибуції та вибору моделі монетизації.

Другою характерною особливістю є систематичний підхід до вимірюваності та підзвітності результатів. Імпакт-підприємства впроваджують комплексні системи квантифікації та оцінки свого впливу, застосовуючи спеціалізовані метричні системи та міжнародні стандарти, такі як IRIS+ metrics, індикатори Цілей сталого розвитку (SDG indicators) та теорію змін (Theory of Change). Такий підхід забезпечує високий рівень прозорості та підзвітності перед усіма зацікавленими сторонами щодо досягнення заявлених соціальних та екологічних результатів, створюючи основу для доказової оцінки ефективності імпакт-ініціатив.

Третьою ключовою особливістю є прагнення до фінансової самодостатності через генерування стійких доходів від основної діяльності. На відміну від некомерційних організацій, що залежать від грантів та донорського фінансування, імпакт-підприємства розробляють бізнес-моделі, здатні забезпечити економічну життєздатність через ринкові механізми. Така підприємницька сталість створює передумови для довгострокового функціонування та масштабування соціального й екологічного впливу, незалежно від зовнішніх джерел фінансування.

Таким чином, імпакт-бізнес модель являє собою гібридну форму організації, що поєднує підприємницьку ефективність із соціальною місією, створюючи новий тип економічного суб'єкта, орієнтованого на створення цінності для суспільства через ринкові механізми.

Починаючи з 2016 року розвиток соціального підприємництва значно прискорився під впливом двох основних глобальних чинників. По-перше, прийняттю у 2015 році Цілей сталого розвитку (ЦСР) ООН, які стали універсальною основою для дій. Вони мотивують соціальних підприємців створювати бізнеси, спрямовані на вирішення таких глобальних проблем, як бідність, нерівність та зміна клімату.

По-друге, значний вплив має цифровізація. Завдяки розвитку технологій, таких як big data, штучний інтелект та цифрові платформи, соціальні підприємці отримали нові інструменти. Ці інструменти дозволяють їм ефективніше управляти своїм бізнесом, точніше вимірювати соціальний вплив та легше масштабувати свої інноваційні рішення. Таким чином, поєднання глобальних цілей і технологічного прогресу значно прискорило розвиток цієї сфери.

Імпакт-бізнес відіграватиме ключову роль у майбутньому повоєнному відновленні України, поєднуючи економічну ефективність із соціальним та екологічним впливом. Створення ефективної екосистеми, яка сприятиме розвитку імпакт-підприємництва в Україні, стане запорукою стабілізації економіки під час війни та рушійною силою повоєнного відновлення. Імпакт-підприємці виступають потенційними агентами змін, здатними забезпечити глибоке розуміння потреб місцевих громад та запропонувати гнучкі й ефективні механізми їх задоволення. Реалізація такого потенціалу потребує системної, довгострокової роботи, спрямованої на формування розвиненої екосистеми, яка стимулюватиме зростання кількості підприємств, орієнтованих на інтеграцію соціального впливу в бізнес-моделі, та забезпечуватиме поєднання підприємницької діяльності з вирішенням актуальних соціально-економічних проблем суспільства та окремих громад.

Створення подібної екосистеми вимагає комплексних зусиль на різних рівнях. Серед ключових чинників – забезпечення режиму сприяння з боку органів державної влади та місцевого самоврядування, цілеспрямована підтримка міжнародних партнерів та інвесторів, а також розвиток мережі бізнес-інкубаторів та акселераторів, здатних надавати менторську, фінансову та технологічну підтримку підприємцям, які інтегрують соціальний компонент у стратегії розвитку своїх компаній. Важливим елементом є також готовність бізнесу до залучення у спільні ініціативи, обміну досвідом, впровадження інноваційних моделей та партнерської взаємодії.

Згідно з даними дослідження Mastercard SME Index [10], 61 % українських підприємств, незважаючи на значні втрати внаслідок збройної агресії, продовжують господарську діяльність, демонструють прагнення до відновлення економіки та здійснюють активні кроки щодо адаптації бізнес-моделей, зокрема шляхом розроблення нових стратегій розвитку [11].

У січні 2025 року в межах Всесвітнього економічного форуму (Давос, Швейцарія) було представлено акселератор Impact Business, ініційований організацією Impact Force у партнерстві з SiLab Ukraine, USVF, MovingWorlds.org, Netguru, Tech To The Rescue, Phineo та LCF Law Group за підтримки Міністерства цифрової трансформації України, Офісу з розвитку підприємництва та експорту, Дія.Бізнес, Фонду соціального підприємництва Schwab Foundation for Social Entrepreneurship та Глобального альянсу соціального підприємництва World Economic Forum [12]. Акселератор здійснює конкурсний відбір українських компаній і стартапів, які прагнуть зробити внесок до відбудови економіки України в післявоєнний період.

Війна стала значним викликом для соціальної сфери України, адже станом на вересень 2023 р. в Україні налічувалося 3 млн людей з інвалідністю, і за півтора року їх кількість збільшилася приблизно на 300 тис. [13]. Імпакт-підприємства активно працюють над вирішенням цих соціальних викликів.

Сучасна українська молодь демонструє значний інтерес до сфери імпакт-підприємництва. Опитування свідчать, що переважна більшість молодих людей – до 70 % – розглядають можливість створення власного соціального бізнесу або готові працювати в ньому [14]. Такий підхід підкреслює зміну пріоритетів молодого покоління, яке прагне поєднати професійну реалізацію з позитивним впливом на суспільство. У теперішніх умовах патріотизм проявляється не лише на полі бою, але й в економічній сфері. Молодь усвідомлює, що підтримка національного бізнесу сприяє стійкості та відновленню країни. Це свідчить про

значний потенціал молодого покоління у розвитку імпакт-економіки. Імпакт-бізнес розглядається як дуже важливий та ефективний інструмент вирішення соціальних проблем як для громадянського суспільства, так і для малого та середнього бізнесу України. Для створення та запуску успішного імпакт-підприємства насамперед потрібна чітка ідея, залучення мінімальних кадрових та матеріальних ресурсів, що робить цю модель особливо привабливою в умовах обмежених ресурсів післявоєнного періоду. Таким чином, імпакт-бізнес має потенціал стати одним із провідних інструментів економічного відновлення України, забезпечуючи не лише відбудову економіки, а й вирішення нагальних соціальних і екологічних проблем, що постали внаслідок війни.

Висновки та пропозиції. Імпакт-підприємництво постає як стратегічно важливий інструмент трансформації сучасної економіки, здатний одночасно забезпечувати економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну сталість. Його концептуальна унікальність полягає у вбудованості соціальних та екологічних цілей у базову бізнес-модель, що забезпечує синергію між фінансовими та суспільними результатами. Відмінними рисами імпакт-бізнесу є системне вимірювання впливу через міжнародно визнані стандарти, прозорість діяльності, а також прагнення до фінансової незалежності від грантового чи донорського фінансування.

Глобальні тенденції, такі як зростання обсягів імпакт-інвестицій, поширення ESG-критеріїв та посилення суспільного запиту на відповідальний бізнес, підтверджують значний потенціал імпакт-підприємництва. Для України, яка проходить складний етап післявоєнного відновлення, ця модель зможе забезпечити не лише відбудову інфраструктури, а й соціальну інтеграцію постраждалих громад, створення робочих місць для внутрішньо переміщених осіб, розвиток відновлюваної енергетики, впровадження інновацій та принципів циркулярної економіки.

Розвиток імпакт-підприємництва в Україні може стати фундаментом формування нової економіки довіри, яка базується на відкритості, партнерстві та орієнтації на довгостроковий суспільний добробут. Це передбачає подолання традиційної парадигми максимізації прибутку на користь концепції капіталізму зацікавлених сторін, що враховує інтереси громад, працівників, споживачів та довкілля.

Список використаних джерел

1. Research perspectives on youth social entrepreneurship: strategies, economy, and innovation / Alzate, P., Mejía-Giraldo, J.F., Jurado, I. et al. // Journal of Innovation and Entrepreneurship. – 2024. – Vol. 13. – Art. 49. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00410-7>.
2. The social innovation profile in students as a transformation strategy: structural equation modeling [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2024.1336576/full>.
3. Zhu J. Designing the Future of Entrepreneurship Education: Exploring an AI-Empowered Scaffold System for Business Plan Development [Electronic resource] / J. Zhu, L. Luo. – 2025. – Accessed mode: arXiv preprint arXiv:2505.23326.
4. Кузьменко Ю. 1% найбагатших людей у світі заможніші, ніж 95% бідної частини людства – звіт Oxfam [Електронний ресурс] / Ю. Кузьменко. – Режим доступу: <https://suspilne.media/842537-1-najbagatsih-ludej-u-sviti-zamoznisi-niz-95-ludstva-zvit-oxfam>.
5. Етика діалогу і дух капіталізму стейкхолдерів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ipress.ua/articles/etyka_dialogu_i_duh_kapitalizmu_steykholderiv_305378.html.
6. Dean Hand, Maddie Ulanow, Hongyu Pan, Kelly Xiao. Sizing the Impact Investing Market 2024 [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://thegiin.org/publication/research/sizing-the-impact-investing-market-2024>.
7. Коновалова Х. Що таке імпакт економіка та як цей тренд може допомогти українському бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delo.ua/economy/shho-take-impakt-ekonomika-ta-yak-cei-trend-moze-dopomogti-ukrayinskomu-biznesu-419525>.

8. Хто такий імпакт-підприємець та як визначити вплив від бізнес діяльності? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://business.diiia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/hto_takiy_impakt_pidpriemec_ta_yak_viznachiti_vpliv_vid_biznes_diyalnosti.
9. Коваль К. Інноваційні аспекти трансформації системи надання послуг населенню в умовах військового стану / К. Коваль, Т. Денисенко // Науковий вісник Полісся. – 2023. – № 1(26). – С. 36-47.
10. Тренди серед підприємців – результати Mastercard SME Index 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mastercard.ua/uk-ua.html>.
11. Андреева І. Ріст попри кризу: чому український малий і середній бізнес вистоїть та пере- може [Електронний ресурс] / І. Андреева. – Режим доступу: <https://epravda.com.ua/columns/2022/09/23/691787>.
12. Левчук Н. Ставка на імпакт-бізнес: як це допоможе Україні пережити війну і перемогти на економічному фронті [Електронний ресурс] / Н. Левчук. – Режим доступу: <https://epravda.com.ua/columns/2023/02/21/697277>.
13. Міжнародний досвід соціального підприємництва і перспективи його застосування в Ук- раїні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zarubizhnyy-dosvid-sotsialnoho-pidpryyemnytstva-i-perspektyvy-yoho>.
14. Проєкт EU4Youth «Відновлення через соціальне підприємництво» – практична відповідь на запит сучасної української молоді [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ja-ukraine.org/proiekt-eu4youth-vidnovlennia-cherez-sotsialne-pidpryyemnytstvo-praktychna-vidpovid-na-zapyt-suchasnoi-ukrainskoi-molodi>.

References

1. Alzate, P., Mejía-Giraldo, J.F., Jurado, I. et al. (2024). Research perspectives on youth social entrepreneurship: strategies, economy, and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, 49. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00410-7>.
2. The social innovation profile in students as a transformation strategy: structural equation modeling. (n.d.). <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2024.1336576/full>.
3. Zhu, J., & Luo, L. (2025). Designing the Future of Entrepreneurship Education: Exploring an AI-Empowered Scaffold System for Business Plan Development. *arXiv preprint arXiv:2505.23326*.
4. Kuzmenko, Yu. (2024). 1% naibahatshykh liudei u sviti zamozhnishi, nizh 95% bidnoi chastyny liudstva – zvut Oxfam [1% of the richest people in the world are richer than 95% of the poorest part of humanity - Oxfam report]. <https://suspilne.media/842537-1-najbagatsih-ludej-u-sviti-zamoznisi-niz-95-ludstva-zvit-oxfam>.
5. Etyka dialohu i dukh kapitalizmu steikkholderiv [Ethics of dialogue and the spirit of stakeholder capitalism]. (2020). https://ipress.ua/articles/etyka_dialogu_i_duh_kapitalizmu_steykholderiv_305378.html.
6. Dean Hand, Maddie Ulanow, Hongyu Pan, Kelly Xiao. (2024). *Sizing the Impact Investing Market 2024*. <https://thegiin.org/publication/research/sizing-the-impact-investing-market-2024>.
7. Konovalova, Kh. (2023). *Shcho take impakt ekonomika ta yak tsei trend mozhe dopomohty ukrainskomu biznesu [What is impact economics and how can this trend help Ukrainian business]*. <https://delo.ua/economy/shho-take-impakt-ekonomika-ta-yak-cei-trend-moze-dopomogti-ukrayinskomu-biznesu-419525>.
8. Khoto takyi impakt-pidpryyemets ta yak vyznachyty vplyv vid biznes diialnosti? [Who is an impact entrepreneur and how to determine the impact of business activities?]. (2025). https://business.diiia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/hto_takiy_impakt_pidpriemec_ta_yak_viznachiti_vpliv_vid_biznes_diyalnosti.
9. Koval, K., & Denysenko, T. (2023). Innovatsiini aspekty transformatsii systemy nadannia posluh naselenniu v umovakh viiskovoho stanu [Innovative aspects of the transformation of the system of providing services to the population under martial law]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, (1(26)), 36-47.
10. Trendy sered pidpryyemtsiv – rezultaty Mastercard SME Index 2024 [Trends among entrepre- neurs - results of Mastercard SME Index 2024]. (n.d.). <https://www.mastercard.ua/uk-ua.html>.
11. Andrieieva, I. (2022). *Rist popry kryzu: chomu ukrainskyi malyi i serednii biznes vystoit ta peremozhe [Growth despite the crisis: why Ukrainian small and medium-sized businesses will survive and win]*. <https://epravda.com.ua/columns/2022/09/23/691787>.

12. Levchuk, N. (2023). *Stavka na impakt-biznes: yak tse dopomozhe Ukraini perezhyti viinu i peremohty na ekonomichnomu fronti* [Betting on impact business: how it will help Ukraine survive the war and win on the economic front]. <https://epravda.com.ua/columns/2023/02/21/697277>.

13. *Mizhnarodnyi dosvid sotsialnoho pidpriemnytstva i perspektyvy yoho zastosuvannia v Ukraini* [International experience of social entrepreneurship and prospects for its application in Ukraine]. (2024). <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zarubizhnyy-dosvid-sotsialnoho-pidpriemnytstva-i-perspektyvy-yoho>.

14. *Proiekt EU4Youth «Vidnovlennia cherez sotsialne pidpriemnytstvo» – praktychna vidpovid na zapyt suchasnoi ukrainskoi molodi* [EU4Youth Project “Recovery through Social Entrepreneurship” – a practical response to the request of modern Ukrainian youth]. (n.d.). <https://ja-ukraine.org/proiekt-eu4youth-vidnovlennia-cherez-sotsialne-pidpriemnytstvo-praktychna-vidpovid-na-zapyt-suchasnoi-ukrainskoi-molodi>.

Отримано 04.10.2025

UDC 330.341:005.35

Tetiana Denysenko

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

Oleksandr Pugach

PhD Candidate
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: pugach101i@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5094-097X>

IMPACT ENTREPRENEURSHIP AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND POST-WAR ECONOMIC RECOVERY OF UKRAINE

The article explores the impact entrepreneurship as an innovative business model that combines profit generation with achieving measurable social and environmental impact. The relevance of the investigation is determined by global challenges of the present, including the climate crisis, social inequality, and the consequences of Russia's full-scale invasion of Ukraine, which require a rethinking of traditional approaches to economic activity.

The conceptual features of impact business, which fundamentally distinguish it from traditional business models, are revealed: systemic integration of the impact mission into the operational architecture of the enterprise, a comprehensive approach to measuring and evaluating results through international standards (IRIS+ metrics, SDG indicators, Theory of Change), as well as the pursuit of financial self-sufficiency through generating sustainable income from core activities. The structure of the Triple Bottom Line, which encompasses economic, social, and environmental performance indicators, is analyzed in detail.

Global trends in the development of impact entrepreneurship are examined, including the exponential growth of impact investments, the spread of ESG criteria in investment decision-making, and the fundamental shift from the paradigm of maximizing shareholder value to the concept of stakeholder capitalism. The role of digitalization and the adoption of the United Nations Sustainable Development Goals in 2015 as catalysts for the growth of the impact sector is highlighted.

Special attention is paid to analyzing the role of impact entrepreneurship in Ukraine's post-war economic recovery. The potential of impact business to address critical social challenges is studied, including the integration of more than 300,000 newly disabled people, job creation for internally displaced persons, reconstruction of destroyed infrastructure, and the implementation of sustainable development principles. The readiness of Ukrainian youth to engage in social entrepreneurship and the resilience of small and medium-sized businesses in wartime conditions are analyzed.

A conceptual model for the development of impact entrepreneurship is substantiated as a strategic tool for building a trust-based economy grounded in the principles of openness, partnership, and a focus on long-term societal well-being. The study's findings indicate the significant potential of impact entrepreneurship as a tool for economic transformation, capable of ensuring synergy between financial efficiency and addressing urgent social and environmental issues.

Keywords: impact entrepreneurship; sustainable development; social entrepreneurship; impact business; post-war recovery.

Fig.: 2. Table: 1. References: 14.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-43-55](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-43-55)

УДК 001.1:303.4:330.1

JEL Classification: B40; O30; L22

Вікторія Іванівна Кифяк

кандидат економічних наук,

доцент кафедри бізнесу та управління персоналом

Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича(Чернівці, Україна)

E-mail: v.kyfyak@chnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6104-6403>**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57225067015>

СУТНІСТЬ «ЕКОСИСТЕМИ» ЯК МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ НАУКОВОЇ КАТЕГОРІЇ

У статті поглиблено теоретичні положення обґрунтування сутності «екосистеми» як міждисциплінарної наукової категорії. Для цього було використано метод контент-аналізу для систематизації наукових концепцій щодо розуміння її змісту. Також вагома увага приділена обґрунтуванню характерних рис екосистеми як міждисциплінарної наукової категорії. На основі цього виокремлено окремі наукові підходи до розгляду її сутності, серед яких визначені такі: біологічний, інформаційний, соціальний, управлінський, інституційний, поведінковий та економічний. Розглянуто сутність кожного із зазначених підходів та визначено специфічні особливості їх застосування в контексті розуміння змісту «екосистеми». Також сформульовано авторський підхід до трактування цієї категорії.

Ключові слова: екосистема; система; міждисциплінарність; міждисциплінарна категорія; взаємодія; взаємозв'язок; інститут; суб'єкт; компонент.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 24.

Постановка проблеми. У сучасному цифровому світі спостерігається значна дифузія цифрових технологій та суспільних відносин. Цифрові технології проникли фактично в усі сфери життя і спостерігається значне зближення та взаємодія сфери цифрових технологій із економічною, політичною та соціальною системою. Сьогодні в науковому просторі аналізується функціонування зазначених систем через призму їх цифрової трансформації, формування нових імпульсів до розвитку на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій. Окреслене призвело до виникнення значної кількості наукових праць, яким притаманний міждисциплінарний характер, що супроводжувалося формуванням нового понятійно-категоріального апарату, проникнення значної кількості раніше суто технічних понять у сферу досліджень суспільних систем. Це зумовлює необхідність поглиблення теоретико-методологічних положень використання окремих понять, категорій під час реалізації таких досліджень.

Екосистема сьогодні є міждисциплінарною категорією, яка виникла на межі різних наук і активно використовується насамперед економістами для обґрунтування процесів формування нових систем, взаємозв'язків, які утворилися в результаті проникнення цифрових технологій у сферу економічних відносин. Проте в сучасних наукових економічних дослідженнях категорія «екосистема» ще недостатньо визначена, незважаючи на значну кількість наукових робіт, у яких її використовують для обґрунтування передусім прикладних напрямів розвитку різних типів господарських систем та їх взаємодії. Це зумовлює актуальність і доцільність проведення нових досліджень щодо конкретизації сутності категорії «екосистема» з урахуванням її міждисциплінарного характеру та історичних особливостей виникнення і формування в науковому просторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання теоретичного обґрунтування сутності екосистеми як наукової категорії розглядаються в різних науках. У переважній більшості випадків такі дослідження здійснюються з метою вивчення інших систем, які потребують розвитку, трансформації, формування власної екосистеми для стимулювання такого розвитку. Серед науковців, які досліджували сутність екосистеми, її змістовні ознаки, історію формування та використання цієї міждисциплінарної категорії можна виокремити таких: С. І. Азаров, Л. В. Волошенюк, Н. І. Горностай, І. О. Губарева, О. І. Дума, Е. Таволетті,

О. С. Задунай, Г. Я. Качмар, Г. І. Лановська, Л. Пащук, І. Ю. Підоричева, В. Л. Сидоренко, О. В. Шатіло, Л. С. Шевченко, Agnieszka Radziwon, Brian Danley, Camilla Widmark Jaime Gómez-Márquez, Dieudonnee Cobben, Junichi Tomita, Kurt Jax, Marcus Holgersson, Masaharu Tsujimoto, Micah Altman, Michael G. Jacobides, Nadine Roijackers, Ove Granstrand, Philip N. Cohen, Ron Adner, Ward Ooms, Yoichi Matsumoto, Yuya Kajikawa та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність наукових досліджень, у яких здійснюється аналіз сутності екосистеми як окремої економічної категорії, у переважній більшості випадків такі дослідження є фрагментарними та прикладними. Зазначена дефініція в них використовується насамперед в процесі дослідження інших об'єктів, систем, процесів з метою більш детального опису та пошуку напрямів стимулювання їхнього розвитку. Це й зумовлює доцільність реалізації нових досліджень з метою аналізу сформульованих уже в науковому просторі підходів до розуміння змісту екосистеми, формулювання авторського універсального визначення цієї категорії.

Метою статті є поглиблення теоретичних положень обґрунтування сутності екосистеми як міждисциплінарної наукової категорії.

Виклад основного матеріалу. Категорія екосистема має в своєму розвитку досить тривалий та складний історичний основу. Уперше цей термін увів у науковий обіг у 1935 році Артур Дж. Тенслі (Tansley, 1935). Якщо коротко, то його можна визначити як систему фізико-хіміко-біологічних процесів [12, с. 8]. Тривалий час цю категорію і використовували саме в біології та екології, акцентуючи увагу на важливості дослідження не лише окремих організмів, живих істот, а саме вивченні їх особливостей поведінки в певному середовищі. Основна увага приділялась дослідженню взаємодії таких організмів із зовнішнім середовищем, обміну ресурсами між ними та суб'єктами, підсистемами такого середовища. У біології під такими підсистемами загалом розглядалися фізичні і хімічні елементи зазначеного середовища. Таким чином екосистема розглядалася як складна структура, сукупність компонентів, підсистем, які гармонійно взаємодіють між собою, частина із них сприяє розвитку інших компонентів, і взагалі у своєму взаємозв'язку вони забезпечують власний розвиток, впливають на розвиток інших підсистем, організмів, органічних структур.

У наступні роки категорія «екосистема» поступово почала використовуватися в кібернетиці, у сфері інформаційних технологій, в окремих суспільних науках. Науковці використовувати її для відображення результатів аналізу взаємодії досліджуваного об'єкта з навколишнім середовищем, більш глибокого опису особливостей такої взаємодії, конкретизації ролі зовнішніх елементів та систем у функціонуванні такого об'єкта, його можливостей впливати на трансформацію екзогенного простору. На сьогодні загальновизнаної та цілісної методологічної основи для використання категорії «екосистема» не існує, оскільки постійно відбувається активний процес розширення, поглиблення наукових концепцій дослідження взаємодії складних суспільних систем з об'єктами пізнання, яких раніше не існувало. Саме тому не існує і єдиного універсального підходу до розуміння категорії «екосистема» та похідних від неї понять. У межах окремих досліджень багато науковців, вивчаючи екосистему певного явища, об'єкта, механізмів взаємодії, завжди уточнюють власний підхід до її розуміння, якого в подальшому й дотримуються під час дослідження. Розглянемо окремі наукові дефініції категорії «екосистема», які сьогодні трапляються в науковому просторі (табл. 1).

Дані табл. 1 підтверджують, що категорії «екосистема» притаманна міждисциплінарність і її використовують під час проведення різних досліджень.

Таблиця 1

Наукові підходи до розуміння сутності категорії «екосистема»

№ з/п	Сутність трактування	Джерело
1	Екосистема – сукупність елементів, об'єднаних спільними ресурсами, зв'язками, функціональним середовищем і метою існування. Складові елементи екосистеми – це будь-які умовно неподільні й самостійно функціонуючі її частини.	[1, с. 81]
2	Екосистема – просторово-визначена сукупність живих організмів і середовища їх існування, які об'єднані речовинно-енергетичними та інформаційними взаємодіями.	[2]
3	Екосистема – сукупність об'єктів критичної інфраструктури, які взаємодіють та/або взаємозалежать одні від одних як постачальники або отримувачі основних послуг, або об'єднані між собою за галузевою (секторальною) ознакою та/або процесом надання основної послуги, або які безпосередньо впливають на можливість надання основної послуги.	[12]
4	Екосистема – це мережеве співтовариство, члени якого комбінують свої ресурси на взаємовигідних принципах заради спільного досягнення інноваційних результатів.	[3]
5	Екосистема – структура узгодження інтересів багатосторонньої групи партнерів, які повинні взаємодіяти для реалізації ключової цілі.	[15]
6	Екосистеми – це групи фірм, які повинні мати справу з унікальними факторами, що не є типовими, вимагають створення специфічної структури взаємозв'язків та узгодження для створення цінності. Екосистема – це сукупність суб'єктів з різним ступенем багатосторонньої взаємодоповнюваності, які не повністю ієрархічно контрольовані.	[22]
7	Екосистема – сукупність учасників, які взаємодіють і приймають участь в «ланцюжку цінностей»; як майданчик товарів і послуг, де пропонуються різні продукти для забезпечення максимально широкого спектру задоволення потреб подібного призначення; як організація, що самостійно розвивається	[7, с. 139-140]
8	Екосистема – це платформа взаємопов'язаних мережевих зв'язків, які створюють додаткову цінність для споживачів та підвищують ефективність функціонування підприємства через впровадження інновацій, взаємодії з персоналом, клієнтами, постачальниками, конкурентами, фінансовими установами та регуляторами взаємодії.	[13, с. 33]

Джерело: складено авторкою.

Взагалі міждисциплінарність є науковим підходом, який використовують для дослідження явищ, процесів, систем із різних поглядів. Використання міждисциплінарного підходу дає змогу розкрити більш глибоко різні аспекти дослідженого явища, конкретизувати відмінні підходи до його дослідження і в разі потреби й можливості синтезувати їх та знайти нові аспекти функціонування. Це у підсумку може сприяти формуванню більш оригінальних, нестандартних пропозицій, напрямків трансформації, розвитку або удосконалення досліджуваного об'єкта.

Екосистема як міждисциплінарна категорія дозволяє узагальнити онтологічні властивості, характерні риси конкретних об'єктів дослідження. Серед її специфічних рис доцільно виокремити такі:

- являє собою універсальну концепцію, яка може використовуватися в межах різних наук і дає можливість глибоко розкрити сутність досліджуваного об'єкта;
- дає змогу поєднувати вже наявні методи, підходи, окремі категорії, які вже сформульовані в різних напрямках науки;
- базується на синтезі теоретико-методологічних положень системного підходу й відображає передусім результати використання системно-конікаційної його компоненти для пізнання окремих явищ;
- є універсальною категорією, зміст якої найкращим чином розкривається через прикладне її використання для дослідження конкретних об'єктів; відповідно, сутність може варіюватися від контексту дослідження та онтологічних рис об'єктів, що вивчаються;
- може використовуватися для розширення міждисциплінарного понятійно-категоріального апарату з метою проведення нових досліджень у різних напрямках науки [20; 11].

Отже, враховуючи міждисциплінарність категорії «екосистема», розглянемо особливості трактування її сутності в різних науках. На рис. 1 відображено окремі наукові підходи до розгляду її змісту.



Рис. 1. Наукові підходи до розгляду сутності категорії «екосистема»

Джерело: визначено авторкою на основі аналізу [23; 24; 16; 17; 18; 20; 10].

Розглянемо детальніше сутність окреслених на рис. 1 підходів.

Біологічний (екологічний) підхід до дослідження сутності екосистеми, як уже зазначалося, має найбільш тривалу історію і вперше визначення екосистеми як сукупності живих організмів з їхнім місцем життя було дано англійським фітоценологом Тенслі в 1935 році [1, с. 78]. Це сприяло формуванню міцного наукового фундаменту застосування цієї категорії в подальших дослідженнях, її часто використовували при вивченні різних біологічних, екологічних систем, їх взаємодії з іншими системами навколишнього середовища. У межах цього підходу екосистему розглядають з позиції взаємодії між живими організмами та іншими системами такого середовища. Особливу увагу в межах цього підходу приділяють вивченню процесу обміну речовинами, енергією, інформацією між окресленими об'єктами пізнання.

Серед особливостей інтерпретації категорії «екосистема», які можна виокремити на основі використання біологічного підходу, доцільно визначити такі:

- розглядається як простір взаємодії між живими, неживими організмами, у якому вони існують та виконують свої функції, своє призначення;
- є середовищем, у якому здійснюються складні процеси обміну речовинами, енергією, відбувається їхній рух, обіг між живими організмами, під час взаємодії з неживими об'єктами, і це супроводжується змінністю зовнішнього простору їхнього існування;
- використовується при дослідженні впливу неживих фізичних об'єктів, хімічних сполук, фізичних законів на живі організми, їхній розвиток, адаптацію та виживання в нових умовах життєдіяльності;
- застосовується для аналізу взаємодії живих організмів з іншими компонентами екзогенного середовища і яким чином кожний з видів такої взаємодії забезпечує їхній розвиток, формує можливості для адаптації до деструктивного впливу таких компонентів.

Таким чином, у межах біологічного підходу екосистема розглядається насамперед з позиції дослідження особливостей взаємодії живих організмів із зовнішнім середовищем з метою пошуку механізмів забезпечення їхнього виживання, еволюції та адаптації до нових змін у такому середовищі.

Інформаційний підхід є досить поширеним серед науковців і категорія «екосистема» часто використовується в процесі дослідження різних типів інформаційних, цифрових систем. Відповідно «інформаційні екосистеми – це складні адаптивні системи, що включають інформаційну інфраструктуру, інструменти, засоби масової інформації, виробників, споживачів,. Вони являють собою складні організації динамічних соціальних відносин, завдяки яким інформація рухається і трансформується в потоках» [21].

Використання інформаційного підходу для обґрунтування сутності категорії «екосистема» в першу чергу пов'язане з вивченням процесів створення, руху, обміну, використання та збереження інформації різних типів. У даному контексті екосистема сприймається як єдине середовище, у якому відбуваються окреслені процеси і відбувається постійний рух і обмін інформаційними ресурсами між основними суб'єктами, підсистемами такої екосистеми. При цьому важливу роль у її функціонуванні відіграє інформаційна інфраструктура – сукупність нематеріальних і нематеріальних об'єктів, підсистем, які формують умови для функціонування взаємодії між окремими суб'єктами.

Характерними особливостями використання інформаційного підходу до розуміння сутності категорії «екосистема» є такі:

- середовище, у якому інформація є системоутворюючим чинником формування єдиного простору, функціонування якого визначається специфікою такої інформації;
- складна система створення, обміну, збереження інформації між її ключовими суб'єктами, окремими компонентами;
- система взаємодії між окремими установами, організаціями, іншими суб'єктами, яка відбувається через обмін інформаційними ресурсами, з метою організації такого обміну, забезпечення ефективного та раціонального використання зазначених ресурсів;
- сукупність каналів руху інформації між окремими суб'єктами, підсистемами;
- підтримує адаптацію до умов зовнішнього середовища, сучасних цифрових технологій, сприяє зміні інформаційного простору, формуванню цифрової екосистеми, в якій ключову роль відіграють інформаційно-комунікаційні технології, цифрова інфраструктура та суб'єкти і підсистеми, що готові до власної цифрової трансформації і активно використовують потенціал зазначених технологій.

Соціальний підхід до розуміння сутності категорії «екосистема». У сучасних дослідженнях категорію «екосистема» активно почали використовувати при вивченні особливостей функціонування і розвитку соціальних систем. Враховуючи, що екосистема передусім відображає специфічні риси, закони, закономірності взаємодії між окремими системами, використання цієї категорії для дослідження саме соціальних систем є доречним, оскільки в межах цих систем проходить взаємодія між різними індивідуумами, організаціями. Використання екосистеми дає змогу відобразити ті онтологічні процеси, які відбуваються в процесі формування соціальних груп, їх взаємодії з іншими групами, трансформації в результаті зміни зовнішнього середовища та наявності різних впливів на їхнє стабільне функціонування.

Серед особливостей інтерпретації категорії «екосистема», що виокремлені на основі використання соціального підходу до її розгляду, доцільно ідентифікувати такі:

- центральним об'єктом, який формує екосистему, є соціальна взаємодія між окремими суб'єктами та системами;
- використовується для формування і дослідження середовища, у якому функціонують окремі індивідууми, різні види соціальних груп, окремі соціальні інституції;
- застосовується для дослідження особливостей комунікації між індивідом, соціальними групами, державними інституціями, які відіграють ключову роль у підтримці розвитку таких індивідуумів та груп;

- дає змогу описувати моделі зміни поведінки соціальних груп, окремих індивідуумів у результаті впливу зовнішніх, внутрішніх факторів на їх функціонування;
- використовується для обґрунтування специфічних рис формування, трансформації базових інституцій, які виникають у процесі створення соціальних груп, їх зміни, розпаду, переродження та розвитку;
- дає змогу обґрунтувати роль соціальної інфраструктури у взаємодії окремих індивідуумів, соціальних груп, соціальних інститутів;
- дозволяє детальніше досліджувати відносини, які виникають між індивідуумами, соціальними групами в процесі співпраці, взаємопідтримки, допомоги та ін.

Категорія екосистема також сьогодні активно використовують і у сфері управління. Відповідно, *управлінський підхід* до її застосування має свої специфічні риси. Потреба у використанні цієї категорії зумовлена тим, що управління завжди пов'язане із взаємодією окремих суб'єктів, організацій, установ, інститутів, які можуть існувати виключно лише у взаємодії з іншими системами й подібними суб'єктами. Відповідно в будь-якому випадку застосування категорії «екосистема» відбувається через необхідність дослідження взаємодії між окресленими суб'єктами, виявлення шляхів покращення координації їхньої роботи, дослідження напрямів впливу одних суб'єктів на поведінку інших. Усе це здійснюється через механізм обігу управлінської інформації, яка використовується в процесі ухвалення рішень.

Отже, використання управлінського підходу до розуміння сутності екосистеми пов'язане з такими особливостями:

- розглядається як складна система взаємодії значної сукупності суб'єктів, організацій, інститутів, підсистем та інших учасників у процесі взаємодії з метою формування управлінських рішень та їх виконання;
- розглядається як простір, у якому відбувається не лише розробка управлінських рішень, але і здійснюється планування, організація, контроль за процесом їх створення і застосування;
- середовище, у якому відбувається взаємодія, в результаті якої забезпечується більш ефективне використання доступних ресурсів, які необхідні для функціонування і розвитку суб'єктів, організацій, установ;
- являє сукупність законодавчого, нормативного, інформаційного забезпечення, яке необхідне для розробки управлінських рішень, їх прийняття та виконання з метою досягнення визначених цілей щодо розвитку окремих систем; це відбувається через активний процес взаємодії між окремими суб'єктами, у результаті чого таке забезпечення і створюється;
- цілісна система, яка швидко адаптується до змін зовнішнього середовища через забезпечення та постійну підтримку ефективної взаємодії між всіма її компонентами. При цьому може відбуватися активне залучення допоміжних підсистем, суб'єктів для правильного формування і прийняття управлінських рішень, виконання яких дозволить мінімізувати негативний вплив нових зовнішніх чинників, забезпечити стабільний розвиток такої системи.

Таким чином, з позиції управлінського підходу екосистему прийнято розглядати як середовище, в якому відбувається активна взаємодія між системами, суб'єктами, організаціями, установами в процесі створення управлінських рішень, їх прийняття, виконання для досягнення конкретних цілей розвитку. При цьому активно відбуваються процеси координації, узгодження, стратегічного планування поведінки окремих суб'єктів, визначається роль кожного з них у управлінському механізмі.

Інституційний підхід до розгляду сутності категорії «екосистема» полягає через її дослідження як сукупності формальних, неформальних інститутів, інституцій, які сформувалися в єдиному просторі, взаємопов'язані між собою та сприяють створенню сере-

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

довища, у якому взаємодіють інші системи, суб'єкти, організації та установи. Використовуючи категорію «екосистема» дослідник в першу чергу конкретизує сукупність тих правил, норм, які прийняті, регламентовані або просто існують в реальності з метою більш глибокого дослідження зовнішнього середовища, в якому функціонують об'єкти, які він вивчає. Використання екосистеми в інституційному підході дає змогу більш системно досліджувати складні об'єкти з метою розуміння особливостей їх функціонування у відкритому просторі, аналізувати історичні особливості формування формальних, неформальних інституцій в такому просторі, аналізувати, яким чином вони впливають на стан функціонування різних систем.

Характерними рисами використання інституційного підходу для конкретизації сутності категорії «екосистеми» є наступні:

- дослідження екосистеми як цілісної системи формальних, неформальних норм, інститутів, інституцій, які виникають, формуються, руйнуються, розвиваються в певному середовищі, у якому існують інші системи, які потребують сприятливих умов для власного розвитку;
- в межах екосистеми в першу чергу аналізується чинники фактори зовнішнього внутрішнього середовища по відношенню до досліджуваного об'єкта з метою конкретизації особливостей впливу окремих з них на такий об'єкт;
- розглядається як інституціональний простір, в якому існує сукупність інститутів, інституцій і яким чином вони взаємопов'язані між собою, взаємообумовлюють існування один одного, впливають один на одного, що в цілому дає можливість зрозуміти особливості побудови зовнішнього по відношенню до досліджуваного об'єкта середовища;
- визначається з позиції наявності можливостей впливати на процеси формування, руйнації інститутів, інституцій, що є важливим для підтримки розвитку окремих систем та зниження рівня розвитку інших подібних систем;
- пов'язана в першу чергу із процесом взаємодії окремих систем, суб'єктів, організацій між собою і саме в рамках інституційного підходу досліджуються наявні правила, установи, які регламентують таку взаємодію, або її підтримують і стимулюють, або навпаки сприяють руйнуванню взаємозв'язків між зазначеними суб'єктами;
- відображає не лише взаємозв'язки між окремими суб'єктами, специфіку інформації, якою вони обмінюються, а відображає взаємозв'язки між такими суб'єктами, що частково формуються через управлінські рішення, створення та прийняття яких здійснюється відповідно до встановлених правил, регламентів та підходів.

Поведінковий підхід до розуміння сутності категорії «екосистема» передусім полягає в тому, що її використання дає змогу досліджувати взаємозв'язки між суб'єктами, системами, організаціями, установами на основі аналізу моделей їхнього функціонування, трансформації та розвитку. Використання цього підходу дозволяє конкретизувати особливості формування зазначених моделей, їхні зміни в результаті впливу різних чинників і як моделі поведінки різних суб'єктів корелюються між собою.

Особливості інтерпретації категорії «екосистема», що виокремлені на основі використання поведінкового підходу до її розгляду, такі:

- використовується для дослідження взаємозв'язків між суб'єктами, системами, установами, яким притаманна певна модель поведінки, сукупність мотивів, інтересів та очікувань;
- застосовується для пізнання взаємозв'язків між моделями окремих суб'єктів, підсистем, організацій, яким чином вони взаємодіють, що змінюється в їхніх мотивах, як поєднуються цілі окремих суб'єктів та як це виражається через зміну моделей їхньої поведінки;
- дає змогу дослідити механізми поєднання інтересів окремих суб'єктів, визначити їхні залежності один від одного, можливості впливати одних систем на інші, яким чином

це здійснювати з метою трансформації сформованих моделей поведінки суб'єктів, окремих груп, систем до нових очікуваних моделей;

– дозволяє аналізувати, як змінюється модель поведінки кожного суб'єкта в результаті зміни зовнішнього середовища, у якому він функціонує та розвивається, що в підсумку дає можливість спрогнозувати подальший розвиток такого суб'єкта та його потенційні можливості впливати позитивно або негативно на розвиток інших суб'єктів, з якими він взаємодіє.

Економічний підхід до розуміння сутності категорії «екосистема» полягає у використанні її для дослідження спільних груп, суб'єктів, які взаємодіють між собою в економічному просторі та створюють господарські відносини. Використання цієї категорії саме в економіці на сьогодні є найбільш популярним серед науковців з урахуванням складності зазначених відносин, динамічності функціонування економічних систем.

У 1993 році Джеймс Мур застосував цю концепцію у своїй статті «Хижак та здобич: нова екологія конкуренції», у якій він порівнював компанії, що займаються торгівлею та іншою комерційною діяльністю з групами організмів, які являють собою спільноту, адаптуючись та розвиваючись задля виживання. Саме Мур запропонував розглядати компанію не як окремо взятую юридичну особу в галузі, а як члена бізнес-екосистеми, до якої входять представники різних напрямів та галузей економіки, сфер діяльності. Розвитком підприємницьких екосистем на загальнодержавному рівні почали займатись з 2010-х років [14].

Екосистема з позиції економічного підходу являє собою складну систему взаємовідносин, яка формується через поєднання інтересів суб'єктів господарювання, тобто підприємств, домогосподарств органів державної влади та місцевого самоврядування, інших компаній та установ, з метою реалізації основних господарських процесів, а саме: виробництво, розподіл, обмін та споживання, для задоволення власних потреб, отримання прибутків формування соціальних ефектів. Популярність використання екосистеми як категорії в економічних дослідженнях зумовлена тим, що за допомогою неї можливо більш детально показати складність господарських відносин, які формуються навіть в окремих спільнотах, в окремих групах та системах.

Особливості інтерпретації категорії «екосистема», що виокремлені на основі використання економічного підходу до її розгляду:

– розглядається як простір, у якому поєднуються інтереси різних економічних суб'єктів щодо використання матеріальних, інформаційних, фінансових, кадрових ресурсів для створення доданої вартості, задоволення власних потреб;

– є середовищем, у якому відбуваються складні процеси взаємодії між економічними суб'єктами, що здійснюється в умовах постійного впливу зовнішніх, внутрішніх факторів на такі процеси;

– досліджується як простір, у якому відбувається взаємодія між економічними суб'єктами, що супроводжується обов'язковим обміном інформаційними, матеріальними, фінансовими ресурсами;

– середовище, у якому взаємодія відбувається на основі діючих правил, норм, підходів до регламентації господарських відносин, їх формування та розвитку;

– відображає роль інфраструктурних об'єктів, підсистем, які сприяють формуванню і розвитку господарських відносин між основними економічними суб'єктами; дослідження таких об'єктів є важливою умовою формування сприятливого середовища для такого розвитку;

– дає змогу аналізувати перерозподіл фінансових, матеріальних та інших важливих з позицій економічного розвитку ресурсів;

– дає змогу досліджувати зміни умов для розвитку відносин між економічними суб'єктами, у формуванні яких важливу роль відіграють органи державної влади, які регулюють зазначений розвиток. При цьому може відбуватися через відповідні механізми і саморозвиток [4, с. 4; 9; 6; 13; 10; 11].

В екосистемі суб'єкти при взаємодії поєднують власні ресурси, потенціал для забезпечення ефективного взаємозв'язку з іншими суб'єктами, що в підсумку дає можливість забезпечити ефективність досягнення тих цілей, які були поставлені перед здійсненням зазначеної взаємодії.

У табл. 2 систематизовано теоретичні положення дослідження сутності категорії «екосистема».

Таблиця 2

Систематизація теоретичних положень використання наукових підходів до розгляду сутності категорії «екосистема»

Назва підходу	Об'єкт дослідження	Приклади
Біологічний	взаємодія живих організмів та зовнішнього середовища	водна екосистема морська екосистема агроекосистема
Інформаційний	інформаційно-комунікаційні процеси	мережева екосистема цифрова екосистема API-екосистема екосистема відкритих даних
Соціальний	соціальна взаємодія	соціальна екосистема освітня екосистема екосистема відкритої науки екосистема соціальних послуг
Управлінський	процес управлінського впливу	корпоративна екосистема бізнес-екосистема екосистема публічного управління
Інституційний	взаємозв'язок формальних, неформальних інститутів та інституцій	інституційна екосистема екосистема суспільної політики
Поведінковий	поведінкова взаємодія суб'єктів	поведінкова екосистема
Економічний	взаємодія економічних суб'єктів	економічна екосистема інноваційна екосистема підприємницька екосистема фінансова екосистема стартап-екосистема екосистема FinTech

Джерело: систематизовано авторкою з урахуванням [18; 17; 19; 8; 13; 5].

Таким чином, враховуючи результати проведено дослідження, пропонуємо екосистему розглядати як цілісне утворення, якому притаманні всі системні ознаки, яке функціонує на основі взаємодії між його основними суб'єктами та компонентами, що супроводжується обміном матеріальними, інформаційними, фінансовими ресурсами, та здійснюється з метою забезпечення стабільного розвитку такого утворення.

Висновки і пропозиції. У статті проведено дослідження сутності категорії «екосистема». Це реалізовано через дослідження наявних концепцій вчених до розуміння її змісту. Наявні дефініції зазначеної категорії були систематизовані та детально проаналізовано їхній зміст. Це дало можливість констатувати міждисциплінарний зміст категорії «екосистема». Серед основних підходів, у межах яких використовується зазначена категорія, насамперед виокремлено такі: біологічний (екологічний), інформаційний, соціальний, управлінський, інституціональний, поведінковий та економічний. У статті обґрунтовано особливості використання кожного з окреслених підходів. Також було обґрунтовано авторський підхід до розуміння сутності цієї категорії.

Також у статті приділено увагу дослідженню різних концепцій застосування категорії «екосистема» в прикладних дослідженнях. Встановлено, що найбільш активно вчені використовують цю категорію в економічних дослідженнях, що зумовлено насамперед її застосування для аналізу особливостей взаємодії економічних суб'єктів у процесі використання цифрових технологій, побудові нових інформаційних систем, які сприяють розвитку таких суб'єктів та формують новий тип національної економіки – цифрову економіку.

Подальші дослідження у сфері пізнання сутності категорії «екосистема» можуть бути пов'язані з обґрунтуванням особливостей її використання в контексті вивчення конкретних об'єктів, тобто поглиблення прикладних аспектів застосування цієї категорії в наукових дослідженнях.

Список використаних джерел

1. Азаров С. І. Аналіз характеристик існуючих екосистем [Електронний ресурс] // С. І. Азаров, В. Л. Сидоренко, О. С. Задунай // Екологічні науки. – 2017. – № 18-19. – С. 77–85. – Режим доступу: <http://www.ecoj.dea.kiev.ua/archives/2017/18-19/14.pdf>.
2. Архаров Л. М. Екологічні системи / Л. М. Архаров. – Київ : Генеза, 1994. – 300 с.
3. Волкова В. В. Передумови трансформації банків України у екосистеми / В. В. Волкова, І. М. Витяганець // Розвиток фінансового ринку в Україні: загрози, проблеми та перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 15 жовтня 2019 р. – Полтава, 2019. – С. 180-183.
4. Волошенюк Л. В., Горностай Н. І., Михальченкова О. Є. Інноваційна екосистема: поняття, функції, рівні інноваційного розвитку, приклади / Л. В. Волошенюк, Н. І. Горностай, О. Є. Михальченкова // *Інноваційна економіка = Innovative Economy*. — 2020. — № 1. — С. 3-9. DOI: 10.35668/2520-6524-2020-1-01.
5. Губарева І. О. Екосистеми стартапів в Україні: проблеми, тенденції, перспективи / І. О. Губарева // Економіка та суспільство. — 2023. — № 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-95.
6. Дума О. І., Качмар Г. Я. Розвиток екосистеми стартапів України в час війни: проблеми та виклики / О. І. Дума, Г. Я. Качмар // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. — 2024. — № 2 (12). — С. 269-285. DOI: 10.23939/smeu2024.02.269.
7. Івахненко І. С. Інноваційна екосистема як драйвер економічного розвитку країни / І. С. Івахненко // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. – 2019. – Вип. 40. Економічний. – С. 137-145.
8. Лановська Г. І. Інноваційна екосистема: сутність та принципи [Електронний ресурс] / Г. І. Лановська // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 11. – С. 257-262. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/43.pdf.
9. Лемешко М. Сутність та особливості формування екосистем бізнесу в новій економіці / М. Лемешко // Економіка та суспільство. – 2021. – № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-49>.
10. Пашук Л. Формування підприємницької екосистеми: теоретичні аспекти / Л. Пашук, Е. Таволетті // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». — 2023. — Вип. 2 (223). — С. 101-107. DOI: 10.17721/1728-2667.2023/223-2/13.
11. Підоричева І. Ю. Інноваційні екосистеми України: концептуальні засади розвитку в умовах глокалізації та євроінтеграції / І. Ю. Підоричева // Економіка промисловості. — 2021. — № 2 (94). — С. 5-44. DOI: 10.15407/econindustry2021.02.005.
12. Про Вимоги з кібербезпеки паливно-енергетичного сектору критичної інфраструктури : Наказ Міністерство енергетики України від 15 груд. 2022 р. № 417 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakononline.com.ua/documents/show/516460___728839.
13. Шатіло О. В. Еволюція поняття «екосистема» та підходи до його трактування / О. В. Шатіло // Вісник ХДУ. Серія «Економічні науки». — 2025. — № 55. — С. 31-37. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2025-55-5.
14. Шевченко Л. С. Від конкурентної співпраці до бізнес-екосистеми [Електронний ресурс] / Л. С. Шевченко // Інноваційний процес в умовах глобальних викликів : зб. наук. праць НДІ пра-

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

вового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України. – Харків : НДІ ПЗІР НАПрН України, 2021. – Вип. 6. – С. 163-168. – Режим доступу: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2021/Conf_05.10.21/Conf_05.10.21_27.pdf.

15. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy / R. Adner // *Journal of Management*. — 2017. — Vol. 43, No 1. — P. 39–58. DOI: 10.1177/0149206316678451.

16. Altman M. The Scholarly Knowledge Ecosystem: Challenges and Opportunities for the Field of Information / M. Altman, P.N. Cohen // *Frontiers in Research Metrics and Analytics*. — 2022. — Vol. 6. — Article No. 751553. DOI: 10.3389/firma.2021.751553.

17. Bejjani M. Digital entrepreneurial ecosystems: A systematic literature review / M. Bejjani Lutz Göcke, Matthias Menter // *Technological Forecasting & Social Change*. — 2023. — Vol. 189. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.xxxxx.

18. Cobben D. Ecosystem types: A systematic review on boundaries and goals / D. Cobben, N.A.W. Roijakkers // *Journal of Business Research*. — 2022. — Vol. 142. — P. 138-164. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.12.046.

19. Danley B. Evaluating conceptual definitions of ecosystem services: A review of the dominant definitions of ecosystem services / B. Danley // *Ecological Economics*. — 2016. — Vol. XXX. — P. XXX–XXX. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2016.XXXX.

20. Gómez-Marquez J. A New Look at the Concept of Ecosystem [Preprint] / J. Gómez-Marquez // *Preprints.org*. — 2022. — Submitted 16 Feb. — Posted 17 Feb. DOI: 10.20944/preprints202202.0202.v1.

21. Information ecosystem in transition: a case study from Myanmar : How to inform, empower, and impact communities [Electronic resource] / Internews. — 2014. — Accessed mode: https://internews.org/sites/default/files/resources/Internews_20140930_MYANMAR.pdf.

22. Jacobides M. G. Towards a Theory of Ecosystems / M. G. Jacobides, C. Cennamo, A. Gawer // *Strategic Management Journal*. — 2018. — Vol. 39, No 8. — P. 2255–2276. DOI: 10.1002/smj.2904.

23. Jax Kurt. Can we define ecosystems? On the confusion between definition and description of ecological concepts / Jax Kurt // *Acta Biotheoretica*. — 2007. — Vol. 55, No. 4. — Pp. 341-355. — Режим доступу: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17952607>.

24. Tsujimoto M. A review of the ecosystem concept — Towards coherent ecosystem design / M. Tsujimoto, Y. Kajikawa, J. Tomita, Y. Matsumoto // *Technological Forecasting & Social Change*. — 2018. — Vol. 136. — P. 49–58. DOI: 10.1016/j.techfore.2017.06.032.

References

1. Azarov, S. I., Sydorenko, V. L., & Zadunaj, O. S. (2017). Analiz kharakterystyk isnuichykh ekosystem [Analysis characteristics of the modern ecosystems]. *Ecological Sciences – Ekolohichni nauky*, (18-19), 77–85. <http://www.ecoj.dea.kiev.ua/archives/2017/18-19/14.pdf>.

2. Arkharov, L. M. (1994). *Ekolohichni systemy [Ecological systems]*. Heneza.

3. Volkova, V. V., & Vytiahans, I. M. (2019). Peredumovy transformatsii bankiv Ukrainy u ekosystemy [Prerequisites for the transformation of Ukrainian banks into ecosystems]. In *Rozvytok finansovoho rynku v Ukraini: zahrozy, problemy ta perspektyvy – Development of the financial market in Ukraine: Threats, problems and prospects* (pp. 180–183). Poltava.

4. Volosheniuk, L. V., Hornostai, N. I., & Mykhalchenkova, O. Ye. (2020). Innovatsiina ekosystema: poniattia, funktsii, rivni innovatsiinoho rozvytku, pryklady [Innovation ecosystem: Concept, functions, levels of innovative development, examples]. *Innovative Economy*, (1), 3–9. <https://doi.org/10.35668/2520-6524-2020-1-01>.

5. Hubarieva, I. O. (2023). Ekosystemy startapiv v Ukraini: problemy, tendentsii, perspektyvy [Startup ecosystems in Ukraine: Problems, trends, prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-95>.

6. Duma, O. I., & Kachmar, H. Ya. (2024). Rozvytok ekosystemy startapiv Ukrainy v chas viiny: problemy ta vyklyky [Development of Ukraine's startup ecosystem during the war: Problems and challenges]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of formation and development problems*, 2(12), 269–285. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.269>.

7. Ivakhnenko, I. S. (2019). Innovatsiina ekosystema yak draiver ekonomichnoho rozvytku krainy [Innovation ecosystem as a driver of the country's economic development]. *Shliakhy pidvyshchennia*

efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn – Ways to Increase the Efficiency of Construction in the Conditions of Market Relations, (40), 137–145.

8. Lanovska, H. I. (2017). Innovatsiina ekosystema: sutnist ta pryntsyipy [Innovation ecosystem: Essence and principles]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, (11), 257–262. https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/43.pdf.

9. Lemesko, M. (2021). Sutnist ta osoblyvosti formuvannia ekosystem biznesu v novii ekonomitsi [The essence and features 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>.

10. Pashchuk, L., & Tavoletti, E. (2023). Formuvannia pidpriemnytskoi ekosystemy: teoretychni aspekty [Formation of an entrepreneurial ecosystem: Theoretical aspects]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriya «Ekonomika» – Visnyk of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 2(223), 101–107. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/13>.

11. Pidorycheva, I. Yu. (2021). Innovatsiini ekosystemy Ukrainy: kontseptualni zasady rozvytku v umovakh hlokalizatsii ta yevrointehratsii [Innovative ecosystems of Ukraine: Conceptual foundations of development in the context of glocalization and European integration]. *Ekonomika promyslovosti – Economy of Industry*, (2), 5–44. <https://doi.org/10.15407/econindustry2021.02.005>.

12. Ministerstvo enerhetyky Ukrainy [Ministry of Energy of Ukraine]. (2022, December 15). Pro Vymohy z kiberezpeky palyvno-enerhetychnoho sektoru krytychnoi infrastruktury: Nakaz No. 417 [On Cybersecurity Requirements for the Fuel and Energy Sector of Critical Infrastructure: Order No. 417]. https://zakononline.com.ua/documents/show/516460___728839

13. Shatilo, O. V. (2025). Evoliutsiia poniattia «ekosystema» ta pidkhody do yoho traktuvannia [Evolution of the concept of "ecosystem" and approaches to its interpretation]. *Visnyk KhDU. Seriya «Ekonomichni nauky» – Visnyk of Kherson State University. Economic Sciences Series*, (55), 31–37. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-55-5>.

14. Shevchenko, L. S. (2021). Vid konkurentnoi spivpratsi do biznes-ekosystemy [From competitive cooperation to business ecosystem]. In *Innovatsiinyi protses v umovakh hlobalnykh vyklykiv: Zb. nauk. prats NDI PZIR NAPrN Ukrainy – Innovation process in the context of global challenges: collection of scientific works of the Research Institute for Legal Support of Innovative Development of the National Academy of Sciences of Ukraine* (Vol. 6, pp. 163–168). https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2021/Conf_05.10.21/Conf_05.10.21_27.pdf.

15. Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>.

16. Altman, M., & Cohen, P. N. (2022). The scholarly knowledge ecosystem: Challenges and opportunities for the field of information. *Frontiers in Research Metrics and Analytics*, 6, Article 751553. <https://doi.org/10.3389/frma.2021.751553>.

17. Bejjani, M., Göcke, L., & Menter, M. (2023). Digital entrepreneurial ecosystems: A systematic literature review. *Technological Forecasting & Social Change*, 189. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.xxxxx>.

18. Cobben, D., & Roijackers, N. A. W. (2022). Ecosystem types: A systematic review on boundaries and goals. *Journal of Business Research*, 142, 138–164. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.046>.

19. Danley, B. (2016). Evaluating conceptual definitions of ecosystem services: A review of the dominant definitions of ecosystem services. *Ecological Economics*, 30, XXX–XXX. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.XXXX>.

20. Gómez-Marquez, J. (2022). A new look at the concept of ecosystem [Preprint]. *Preprints.org*. <https://doi.org/10.20944/preprints202202.0202.v1>.

21. Internews. (2014). Information ecosystem in transition: A case study from Myanmar: How to inform, empower, and impact communities. https://internews.org/sites/default/files/resources/Internews_20140930_MYANMAR.pdf.

22. Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>.

23. Jax, K. (2007). Can we define ecosystems? On the confusion between definition and description of ecological concepts. *Acta Biotheoretica*, 55(4), 341–355. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17952607>.

24. Tsujimoto, M., Kajikawa, Y., Tomita, J., & Matsumoto, Y. (2018). A review of the ecosystem concept—Towards coherent ecosystem design. *Technological Forecasting & Social Change*, 136, 49–58. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.06.032>.

Отримано 12.10.2025

UDC 001.1:303.4:330.1

Viktoriya Kyfyak

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department of Business and Human Resources Management

Yu. Fedkovych Chernivtsi National University (Chernivtsi, Ukraine)

E-mail: v.kyfyak@chnu.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6104-6403>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57225067015>

THE ESSENCE OF THE “ECOSYSTEM” AS AN INTERDISCIPLINARY SCIENTIFIC CATEGORY

Significant social changes, which are partly due to the active use of digital technologies in all spheres of life, require new scientific research to determine the causes and patterns of these changes and their impact on the functioning of economic, social and political systems. Accordingly, to conduct this research, it is necessary to deepen and expand the existing categorical apparatus, rethink existing scientific categories and concepts for a more detailed study of new objects, and understand the transformation of existing systems and their components in the digitalisation environment. Among these categories, it is worth highlighting the “ecosystem” category, which is currently interdisciplinary and used in various sciences. The aim of the article was to deepen the theoretical provisions of the justification of the ecosystem as an interdisciplinary scientific category. The ecosystem as a category began to be used primarily in the biological sciences. Gradually, its use in scientific research spread to other sciences. This category is currently being studied in management systems, information systems, and economic sciences. Accordingly, in the article, based on the use of the content analysis, the approaches to understanding the essence of this category available in the scientific literature are analysed. This made it possible to substantiate its interdisciplinary content and determine the specifics of its use within various sciences. The main scientific approaches that can be used to substantiate the essence of the ecosystem have also been identified. Among these approaches, the following are distinguished: biological (ecological), informational, social, managerial, institutional, behavioural, and economic. In the article, their essence and features of application when using the specified category in the course of scientific research are detailed. The analysis allowed us to formulate the author's approach to understanding the content of this category and to consider specific examples of its application in applied research.

Keywords: ecosystem, system, interdisciplinarity, interdisciplinary category, interaction, interconnection, institution, subject, component.

Fig.: 2. Table: 1. References: 24.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-56-68](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-56-68)

УДК 65.012.4:004(477)

JEL Classification: M15; H12; M21

Валентина Сергіївна Руденко

доктор філософії з економіки, доцент кафедри управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка (Київ, Україна)

E-mail: vs.rudenko@kubg.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9867-5951>**Оксана Вячеславівна Марухленко**

доктор наук з державного управління, завідувач кафедри управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка (Київ, Україна)

E-mail: o.marukhlenko@kubg.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8050-6615>**Вероніка Юліанівна Олещенко**

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка (Київ, Україна)

E-mail: v.oleshchenko@kubg.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1490-8875>**DIGITAL MANAGEMENT ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

У статті досліджено роль *digital management* як ключового фактора підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. Визначено теоретичні підходи та сучасні моделі цифрового менеджменту, окреслено їхні відмінності від класичних управлінських концепцій. Обґрунтовано значення цифрових технологій, даних і алгоритмізації для забезпечення швидкого реагування, аналітичної підтримки та оптимізації використання обмежених ресурсів. Особливу увагу приділено українському контексту, де війна виступає каталізатором цифрових трансформацій у державному управлінні, бізнесі та громадянському секторі. Наведено приклади використання цифрових платформ і рішень, які сприяють адаптивності та стійкості управлінських процесів у кризових умовах. Наукова новизна дослідження полягає у виявленні взаємозв'язку між рівнем цифрової зрілості організації та її здатністю ухвалювати ефективні рішення під впливом екстремальних факторів. Результати можуть бути використані для подальшого розвитку теорії та практики менеджменту, а також для формування стратегій післявоєнного відновлення України.

Ключові слова: *digital management*; ухвалення управлінських рішень; цифрові технології; *data-driven management*; адаптивне управління; аналітична підтримка; цифрові платформи; ефективність управління; менеджмент.

Рис.: 2. Табл.: 4. Бібл.: 25.

Постановка проблеми. Сучасні умови розвитку суспільства характеризуються високим рівнем невизначеності, ризиків та динамічними змінами середовища, що особливо загострюються в умовах воєнного стану. Традиційні підходи до управління, які ґрунтуються на ієрархічних структурах, досвіді та інтуїції управлінців, виявляються недостатньо ефективними для забезпечення швидкого реагування на кризові виклики та раціонального використання обмежених ресурсів. У таких умовах цифрові технології стають критично важливим інструментом підтримки управлінських процесів, забезпечуючи збір, аналіз і візуалізацію даних у реальному часі, що створює основу для оперативного та обґрунтованого прийняття рішень. Водночас у науковій літературі та практичному менеджменті спостерігається недостатня систематизація підходів до *digital management* у контексті воєнних дій, а також бракує комплексних досліджень його ролі в підвищенні ефективності управління. Це зумовлює необхідність глибшого теоретичного та прикладного аналізу цифрового менеджменту як інструменту забезпечення стійкості й адаптивності організацій у кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема цифрового менеджменту та ухвалення управлінських рішень у кризових умовах широко висвітлюється в зарубіжній та українській науковій літературі. Зокрема, Е. Брінйоффсон, Л. Хітт, Х. Кім досліджували вплив практик *data-driven decision-making* на підвищення продуктивності організацій та довели, що використання цифрових даних у процесі управління забезпечує суттєве

зростання ефективності [1]. Т. Девенпорт аналізував інтеграцію алгоритмів штучного інтелекту в корпоративні управлінські процеси та підкреслив важливість організаційних передумов успішної цифрової трансформації [2].

У сфері публічного управління К. Густафссон розглядав цифровізацію державних інституцій як чинник зміцнення адаптивності та стійкості у кризових умовах [3]. У дослідженнях Світового банку (2022) систематизовано глобальні практики GovTech і окреслено їхню роль у забезпеченні прозорості, швидкості та безперервності управлінських процесів [4].

Серед українських науковців вагомий внесок належить Н. В. Морзе, яка досліджує цифрову компетентність та розвиток е-урядування як ключової умови ефективності цифрових трансформацій [5]. М. Панченко аналізує трансформацію управлінських процесів в Україні у воєнних умовах, наголошуючи на ролі цифрових платформ у збереженні стійкості державних інституцій [6]. Окремо слід відзначити роботи О. Кузьміна, де акцент зроблено на практиках цифровізації бізнес-структур і переході від інтуїтивних до data-driven рішень [7].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості досліджень, присвячених цифровізації управління та концепції digital management, низка аспектів залишається недостатньо розробленою. Зокрема, бракує ґрунтовних праць, що комплексно аналізують вплив digital management саме у воєнних умовах, коли управлінські процеси здійснюються в умовах нестачі ресурсів, високої турбулентності та ризику втрати фізичної інфраструктури. Недостатньо висвітленими залишаються питання поєднання цифрових технологій з традиційними моделями прийняття рішень, а також вимірювання ефективності таких інтегрованих підходів у кризових ситуаціях. Крім того, відсутні систематизовані дослідження українського досвіду цифрової трансформації під час війни, який може слугувати унікальною базою для розробки нових теоретичних і практичних моделей digital management.

Метою статті є дослідження ролі digital management як фактора підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану, визначення його теоретичних засад, моделей та практичних механізмів застосування в державному й корпоративному управлінні, а також окреслення перспектив використання цифрових технологій для забезпечення стійкості та адаптивності організацій у кризових ситуаціях.

Виклад основного матеріалу. Сучасна управлінська практика зазнає глибоких змін, зумовлених не лише технологічним розвитком, а й екстремальними зовнішніми умовами. Зокрема, війна в Україні з 2022 року радикально вплинула на суспільний та управлінський ландшафт, змусивши переосмислити управлінські підходи як на макро-, так і на мікрорівні. У воєнний період цифрові технології стали критичним інструментом для функціонування державних інституцій, бізнесу, армії й громадянського суспільства – digital management перестав бути опційним, а став фундаментальною управлінською парадигмою.

Digital management у науковій і прикладній площині розглядається як інтегрована система інструментів, технологій і методологій, що забезпечує оперативне, адаптивне й обґрунтоване ухвалення рішень на основі цифрових даних, алгоритмів штучного інтелекту, хмарних платформ, візуалізації інформації тощо. На тлі війни особливої актуальності набуває здатність системи управління швидко адаптуватися до непередбачуваних умов, використовувати розподілені цифрові канали комунікації, забезпечувати безперервність процесів прийняття рішень, навіть у ситуаціях фізичної дезінтеграції організаційних структур.

Значна частина сучасних управлінських рішень базується на цифрових даних: статистичних, геопросторових, поведінкових, прогнозних. Таким чином, digital management можна розглядати як інфраструктурну складову управління ризиками, безпекою, ресурсами та логістикою в кризовий період.

Digital management є одним із найактуальніших напрямів сучасної науки про управління, який перебуває на перетині інформаційних технологій, організаційного розвитку та стратегічного менеджменту. У контексті глобальної цифрової трансформації цифрове управління перестає бути факультативним елементом, а перетворюється на критичну

компетенцію організацій у всіх сферах діяльності. У широкому розумінні digital management означає використання цифрових технологій з метою підвищення ефективності управлінських функцій, забезпечення інформаційної прозорості, посилення контролю над операціями та прийняття рішень на основі даних.

За визначенням Ю. Шрестха [8], digital management — це система управління, яка інтегрує інструменти аналітики даних (data analytics), технології штучного інтелекту (AI), хмарні сервіси (cloud computing), мобільні платформи та автоматизовані інформаційні системи в управлінські процеси з метою оптимізації прийняття рішень і забезпечення стратегічної стійкості організації. Власне, така системна інтеграція цифрових засобів забезпечує зниження транзакційних витрат, прискорення циклів ухвалення рішень, підвищення їхньої точності та прозорості.

А. Густафссон пропонує розглядати digital management як багаторівневу систему, що охоплює як технологічну, так і організаційну складові. Технологічна компонента включає в себе інструменти збору, обробки, зберігання та передачі інформації, тоді як організаційна — передбачає зміну управлінських культур, моделей поведінки персоналу, структури влади та принципів взаємодії між підрозділами. Такий підхід дозволяє виявити взаємозв'язки між цифровою трансформацією та підвищенням гнучкості й адаптивності організацій до змін у зовнішньому середовищі [9].

У дослідженні Х. Меерфельд [10] акцентується на системному баченні ключових характеристик digital management як фундаментальних засад, що формують здатність організації ефективно функціонувати в умовах високої турбулентності. Однією з таких характеристик є прозорість управлінських процесів, яка забезпечується завдяки візуалізації потоків інформації через цифрові платформи та аналітичні панелі. Це, у свою чергу, сприяє формуванню відкритої управлінської культури, де кожна управлінська дія супроводжується відображенням у цифровому середовищі.

Ще одним важливим аспектом є забезпечення оперативного доступу до актуальних даних — незалежно від місця перебування користувача або управлінської команди. Це дозволяє зменшити часові затримки в ухваленні рішень і забезпечити мобільність управлінського реагування.

У працях українських науковців [11] наголошується, що digital management може розглядатися як стратегічний ресурс державного та корпоративного управління, адже він забезпечує адаптивність і стійкість організацій. Також підкреслюється, що використання цифрових технологій у стратегічному менеджменті організацій дозволяє підвищувати конкурентоспроможність навіть в умовах високої турбулентності середовища.

Окремий пласт наукових дискусій стосується підходів і моделей digital management. Дослідники розрізняють щонайменше три ключові підходи. Перший — технологічний, який акцентує на розвитку інноваційних цифрових інструментів і їхній вплив на ефективність управлінських процесів. Другий — організаційний, у межах якого digital management розглядається як чинник трансформації внутрішніх управлінських структур, корпоративної культури та системи взаємодії між підрозділами. Третій — інтеграційний, що фокусується на поєднанні технологій, людського потенціалу й бізнес-процесів у єдину керовану систему (табл. 1).

Таблиця 1

Основні підходи до digital management

Підхід	Характеристика	Приклади застосування
Технологічний підхід	Орієнтація на інноваційні інструменти та цифрові рішення	Використання big data-аналітики для оптимізації логістики
Організаційний підхід	Трансформація управлінських структур і корпоративної культури	Гнучкі методи управління, agile-практики
Інтеграційний підхід	Поєднання технологій, людського потенціалу й процесів у єдиній системі	ERP-системи, цифрові платформи

Джерело: складено авторами за даними [12].

Перехід від аналізу підходів до digital management є логічним етапом для розгляду конкретних моделей його реалізації. Якщо підходи визначають загальну методологічну рамку та спрямованість управлінських трансформацій, то моделі демонструють прикладні способи їхнього втілення у практиці. У цьому контексті особливого значення набуває виокремлення сучасних моделей, що відображають домінуючі тенденції цифровізації та дозволяють поєднати теоретичні засади з управлінською практикою.

У сучасних концепціях виокремлюють також моделі: «data driven management», що базується на домінуванні аналітики даних у процесі ухвалення рішень [13]; «platform based management», зорієнтовану на створення та підтримку цифрових екосистем [14]; та «adaptive management», яка забезпечує динамічне реагування організацій на зовнішні виклики та непередбачувані загрози [15] (рис. 1). При тому, варто зауважити, що ці моделі мають не лише теоретичне, а й прикладне значення у практиці державного та корпоративного управління, адже адаптивність і data driven підходи особливо ефективні для українських організацій у період воєнного стану, коли потрібна швидка реакція та прозорість рішень.

Модель	Характеристика	Приклади застосування
Data-driven management	Прийняття рішень на основі даних і прогнозової аналітики	Системи підтримки прийняття рішень у кризових ситуаціях
Platform-based management	Орієнтація на цифрові екосистеми та інтегровані	Корпоративні портали, хмарні екосистеми
Adaptive management	Гнучке реагування на загрози та динамічне середовище	Використання адаптивних систем управління в умовах

Рис. 1. Моделі digital management

Джерело: складено авторами за даними [13; 14; 15].

Таким чином, теоретичне підґрунтя digital management демонструє його потенціал як інструменту системного підвищення ефективності управлінської діяльності, особливо в нестабільних, ризикогенних умовах, таких як воєнний стан. Логічним продовженням аналізу теоретичних засад є звернення до процесу прийняття управлінських рішень, адже саме в цій сфері digital management проявляє себе найбільш виразно. Взаємозв'язок між ними очевидний: цифрові інструменти, описані вище, створюють підґрунтя для формування нової управлінської парадигми, де центральне місце займає використання даних, алгоритмів та автоматизації. Це означає, що без розуміння можливостей digital management неможливо адекватно оцінити зміни у процесах ухвалення управлінських рішень.

Прийняття управлінських рішень традиційно розглядається як процес вибору оптимальної альтернативи з кількох можливих варіантів, що передбачає аналіз інформації, оцінку ризиків та прогнозування наслідків. У класичному підході до менеджменту ключовими чинниками виступали досвід керівника, інтуїція, нормативно-правові документи та обмежений набір статистичних даних. Такі рішення часто ухвалювались у колегіальних формах, що займало значний час і підвищувало ймовірність суб'єктивізму.

У цифрову епоху ситуація кардинально змінюється. Digital management забезпечує керівників інструментами для обробки величезних обсягів інформації, що надходить у реальному часі з внутрішніх і зовнішніх джерел. Це дозволяє мінімізувати суб'єктивний вплив і замінювати інтуїтивні судження об'єктивними даними. Замість тривалих засідань та погоджень керівники можуть використовувати цифрові панелі моніторингу, алгоритми прогнозування та автоматизовані системи підтримки прийняття рішень.

Перехід від класичних до цифрових моделей управління відображає глибинні трансформації в управлінській науці та практиці. Якщо класичні підходи базувалися на бюрократичних структурах, досвіді управлінців та тривалих процедурах ухвалення рішень, то цифрові моделі орієнтовані на використання даних, алгоритмів і гнучких комунікаційних каналів. Ця еволюція особливо актуальна в умовах воєнного стану, коли швидкість і точність рішень визначають ефективність функціонування організацій. Для наочності основні відмінності між класичними й цифровими моделями систематизовано в табл. 2.

Таблиця 2

Перехід від класичних моделей до цифрових моделей управління

Критерій	Класичні моделі	Цифрові моделі
Структура управління	Ієрархічна, бюрократична	Гнучка, мережева
Основний ресурс	Досвід та інтуїція управління	Дані, аналітика, алгоритми
Швидкість ухвалення рішень	Низька через багаторівневе погодження	Висока завдяки автоматизації та інтеграції систем
Комунікація	Вертикальна, одностороння	Горизонтальна, багаторівнева
Адаптивність	Обмежена, складно змінювана	Висока, орієнтована на швидке реагування
Приклади	Традиційне адміністративне управління	Використання систем «Delta», «ЄДопомога» тощо

Джерело: складено авторами.

Отже, цифрові моделі забезпечують більшу адаптивність, прозорість і швидкість ухвалення рішень, тоді як класичні системи залишаються надто інертними в умовах криз і воєнного стану. Це зумовлює необхідність переосмислення управлінських підходів та посилює актуальність digital management у сучасних реаліях.

Особливу роль у digital management відіграють дані як основа процесу ухвалення рішень. Поняття data-driven decision-making передбачає перехід від інтуїтивних і прецедентних рішень до практик, у яких дані стають первинною підставою для формування гіпотез, вибору альтернатив і оцінювання наслідків [16]. У межах ієрархії DIKW (Data–Information–Knowledge–Wisdom) дані проходять послідовні стадії перетворення в інформацію, знання та управлінську мудрість, що дозволяє підвищити обґрунтованість рішень [17]. Ефективне застосування підходу вимагає зрілої системи управління даними: стандартизованих метаданих, політик якості та цілісності даних, а також механізмів управління доступом і лінійністю походження (data lineage) відповідно до рекомендацій DAMA-DMBOK 2 [18].

Аналітична зрілість організації еволюціонує від описової та діагностичної аналітики до прогнозової й прескриптивної (рекомендаційної), що безпосередньо впливає на якість і швидкість рішень. Операційно цей цикл підкріплюється стандартизованими процесами на кшталт CRISP-DM, які задають повторювану методологію від бізнес-розуміння до моделювання, оцінювання та розгортання аналітичних рішень. У високодинамічних умовах (зокрема, під час війни) важливе значення має зменшення тривалості «петлі спостереження – орієнтації – рішення – дії» (OODA loop), що досягається через потоки даних у реальному часі та швидку аналітику [19].

У державному секторі України прикладом data-driven підходу стало використання платформи «Дія» для управління соціальними виплатами внутрішньо переміщеним особам. Завдяки інтеграції баз даних Мінсоцполітики, податкової та банківських установ виплати здійснювалися автоматично, що дозволило скоротити час ухвалення рішень з тижнів до годин і мінімізувати корупційні ризики.

Ще одним ключовим аспектом є алгоритмізація та автоматизація рішень. Алгоритмізація – це формалізація управлінських процедур у вигляді правил, моделей і обчислювальних процедур, які можуть виконуватися автоматично. В організаціях вона реалізується

в системах підтримки прийняття рішень, управління ризиками, операційних панелях та інтелектуальних агентних системах. Сучасна хвиля автоматизації пов'язана з машинним навчанням і оптимізаційними алгоритмами, які здатні моделювати сценарії, оцінювати ризики та пропонувати прескриптивні дії – за умови належного контролю якості даних і валідації моделей.

Управлінське використання алгоритмів змінює розподіл контролю й відповідальності в організаціях: численні емпіричні дослідження показують, що «algorithmic management» впливає на координацію, моніторинг і стимулювання праці, водночас висуваючи вимоги до прозорості рішень і етики. Це безпосередньо підводить до потреби пояснюваності (XAI): пояснювані моделі та методи інтерпретації (локальні та глобальні) підвищують довіру, спрощують аудит і знижують операційні ризики при автоматизації критичних рішень [20].

Для підвищення надійності й масштабованості автоматизованих рішень застосовуються практики MLOps/ModelOps (безперервне навчання, моніторинг дрейфу даних і моделей, керування версіями) та цифрові двійники, які дають змогу відпрацьовувати рішення у «пісочниці» симуляцій перед їхнім впровадженням у реальне середовище. Високорівневим принципом залишається людиноцентричність: організація визначає рівень автоматизації (human-in-the-loop / human-on-the-loop), де люди ухвалюють остаточне рішення у випадках високого ризику чи невизначеності [21].

Тому перехід від класичних до цифрових підходів у прийнятті управлінських рішень створює якісно нову управлінську парадигму, в якій ключовим ресурсом стають дані, а головним механізмом — алгоритми та автоматизовані системи. Це дозволяє організаціям досягати більшої швидкості, точності та гнучкості в ухваленні управлінських рішень, що має критичне значення в умовах воєнного стану.

Перехід від класичних до цифрових підходів у прийнятті управлінських рішень набуває особливого значення в умовах воєнного стану. Якщо в мирний час цифровізація розглядалася як стратегічна перевага, то у воєнний період вона перетворюється на необхідність для виживання та стійкості організацій. Війна створює ситуацію постійної невизначеності, руйнування інфраструктури, інформаційні загрози та обмеження ресурсів. У цих умовах digital management забезпечує організаціям можливість залишатися функціональними, адаптивними та ефективними.

Вплив воєнного стану проявляється в кількох ключових аспектах (рис. 2). По-перше, виникає потреба у швидкому реагуванні на динамічні події. Класичні методи управління не здатні забезпечити такої оперативності, тоді як цифрові інструменти дозволяють приймати рішення на основі даних у реальному часі. По-друге, воєнні дії формують підвищені ризики для фізичної інфраструктури та каналів комунікації, тому цифрові платформи стають основним засобом підтримання координації та управління процесами. По-третє, війна створює середовище нестачі ресурсів, що вимагає їхнього раціонального використання, а цифрові алгоритми й системи прогнозування дозволяють оптимізувати їхній розподіл.



Рис. 2. Методи управління під час війни

Джерело: складено авторами.

У дослідженні Brookings Institute зазначається, що війна в Україні спричинила «революцію цифрової стійкості», коли цифрові інструменти стали основою для ухвалення життєво важливих рішень. Gustafsson (2025) також наголошує, що цифровізація державного сектору в умовах війни є формою адаптивного управління, яка дозволяє мінімізувати розриви в комунікації та забезпечити безперервність прийняття рішень навіть у кризових ситуаціях [22].

Таким чином, воєнний стан виступає каталізатором прискореної трансформації управлінських практик. Саме в цих екстремальних умовах переваги digital management – швидкість, гнучкість, обґрунтованість рішень — проявляються найяскравіше.

Одним із ключових вимірів ефективності управління в умовах воєнного стану є швидкість реагування на критичні події. Digital management забезпечує радикальне скорочення часу ухвалення управлінських рішень шляхом автоматизації збору даних, використання інтегрованих інформаційних систем і застосування алгоритмів прогнозування. У науковій літературі цей ефект визначається як зменшення «часового лагу управлінського циклу», що дозволяє організаціям переходити від тижневих чи денних інтервалів до прийняття рішень у режимі реального часу. Це особливо важливо для секторів оборони та безпеки, де від швидкості реакції безпосередньо залежить збереження людських життів і ресурсів.

Digital management формує якісно новий рівень аналітичного забезпечення управлінських процесів. Йдеться про поєднання різних рівнів аналітики: описової (descriptive), діагностичної (diagnostic), прогнозної (predictive) та прескриптивної (prescriptive). Завдяки застосуванню BI-систем, Big Data Analytics та методів машинного навчання управлінці отримують можливість здійснювати багатофакторний аналіз, моделювати сценарії розвитку подій та оцінювати ризики з високим рівнем точності. У військовому контексті це означає можливість оптимізації логістичних процесів, планування гуманітарних місій та прогнозування поведінки противника, що суттєво підвищує якість і обґрунтованість рішень.

Прикладом застосування digital management у сфері оборони є впровадження Збройними Силами України системи «Delta». Вона інтегрує розвідувальні та геопросторові дані в єдину цифрову екосистему ситуаційної обізнаності. Це забезпечує командирам можливість здійснювати оперативне планування, координувати дії підрозділів і реагувати на динамічні зміни ситуації в режимі реального часу [23].

У цивільній сфері показовим є приклад створення Міністерством соціальної політики України цифрових реєстрів для управління гуманітарними поставками у співпраці з міжнародними організаціями. Автоматизовані механізми ідентифікації та контролю дозволили скоротити випадки дублювання допомоги, підвищити прозорість її розподілу та забезпечити адресність підтримки постраждалого населення [24] (табл. 3).

Таблиця 3

Ключові виміри ролі digital management у воєнних умовах

Компонент	Сутність	Приклад з практики
Швидкість реагування	Скорочення часових лагів управлінського циклу, можливість ухвалення рішень у режимі реального часу	Система «Delta» для оперативної координації дій ЗСУ
Аналітична підтримка	Використання BI-систем, Big Data та прогнозних алгоритмів для сценарного моделювання й оцінки ризиків	Планування гуманітарних місій та логістики на основі аналітики [21]
Прозорість і контроль	Цифрові реєстри та автоматизовані механізми контролю, що забезпечують адресність і запобігання дублюванню	Цифровізація гуманітарної допомоги (Мінсоцполітики) [23]

Джерело: складено авторами.

Таким чином, digital management у воєнний період виступає не лише технічним інструментом оптимізації процесів, а й стратегічним ресурсом, що забезпечує стійкість і адаптивність організацій у кризовому середовищі. Його роль полягає у створенні умов для швидкого реагування, науково обґрунтованої аналітичної підтримки та підвищення прозорості управлінських процедур, що в підсумку сприяє формуванню нового стандарту управлінської ефективності в умовах війни.

Водночас digital management у воєнних умовах виконує багатофункціональну роль, поєднуючи прискорення управлінських циклів, розширення аналітичних можливостей і забезпечення прозорості процедур. Його впровадження сприяє підвищенню стратегічної стійкості як державних інституцій, так і бізнес-структур, формуючи підґрунтя для вироблення більш адаптивних і науково обґрунтованих управлінських рішень. Це дозволяє розглядати digital management як невід’ємний чинник розвитку системи управління в умовах війни.

Попри численні переваги digital management, його впровадження в умовах воєнного стану супроводжується низкою викликів, які обмежують потенціал технологій і потребують спеціальних управлінських рішень.

По-перше, критичною проблемою є питання кібербезпеки. Військові дії супроводжуються інтенсивними кібератаками, спрямованими на порушення функціонування державних реєстрів, банківських систем і платформ електронного врядування. Забезпечення кіберстійкості вимагає створення багаторівневих систем захисту, розвитку національних CERT-структур та постійного моніторингу інформаційних загроз [25].

По-друге, також важливим бар’єром виступає нерівномірність цифрової інфраструктури. В умовах бойових дій значна частина комунікаційних мереж зазнає руйнувань, що ускладнює доступ до цифрових сервісів, особливо у віддалених або окупованих територіях. Це формує ризик цифрової нерівності та посилює залежність організацій від резервних каналів зв’язку.

По-третє, суттєвим викликом є людський фактор. Високий рівень стресу, плінність кадрів, а також недостатній рівень цифрових компетентностей частини управлінців обмежують можливості ефективного використання наявних цифрових інструментів. Вирішення цієї проблеми вимагає інституалізації програм підвищення кваліфікації та впровадження систем безперервного навчання.

Окремої уваги заслуговують етичні та правові аспекти алгоритмізації управлінських рішень. Використання систем штучного інтелекту у сфері оборони й державного управління породжує ризики непрозорості, упередженості алгоритмів та делегування критично важливих рішень автоматизованим системам. Це ставить питання щодо розробки чітких регуляторних рамок і механізмів аудиту цифрових технологій (табл. 4).

Таблиця 4

Виклики та шляхи подолання впровадження digital management у воєнних умовах

Виклик	Сутність	Можливі шляхи подолання
Кібербезпека	Зростання інтенсивності кібератак на державні й корпоративні системи під час війни	Розвиток багаторівневих систем захисту, створення CERT-структур, моніторинг загроз
Нерівномірність цифрової інфраструктури	Руйнування мереж, обмежений доступ до цифрових сервісів у регіонах	Інвестування у резервні канали зв’язку, супутниковий інтернет, мобільні дата-центри
Людський фактор	Низький рівень цифрових компетентностей, стрес і плінність кадрів	Програми підвищення кваліфікації, системи безперервного навчання, психологічна підтримка
Етичні та правові аспекти	Ризики непрозорості та упередженості алгоритмів, делегування рішень автоматизованим системам	Розробка нормативно-правових рамок, аудит і пояснюваність алгоритмів (XAI)

Джерело: складено авторами.

Висновки і пропозиції. У процесі дослідження встановлено, що digital management виступає ключовим фактором підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. Його використання забезпечує швидкість реагування, підвищує рівень аналітичної підтримки та дозволяє раціонально розподіляти ресурси в кризових ситуаціях. Поєднання технологічних, організаційних та інтеграційних підходів створює підґрунтя для формування нової управлінської парадигми, орієнтованої на дані та автоматизацію.

Запропоновано активізувати впровадження цифрових платформ у державному та корпоративному управлінні, розробляти індикатори оцінки ефективності цифрових рішень, а також системно узагальнити український досвід цифрової стійкості у воєнних умовах. Це дозволить не лише підвищити результативність управління у кризовий період, але і створить передумови для післявоєнного відновлення та сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Брінйолфссон Е. Сила чисел: як управління на основі даних впливає на результативність фірм [Електронний ресурс] / Е. Брінйолфссон, Л. Хітт, Х. Кім // Матеріали Міжнар. конф. з інформаційних систем (ICIS 2011). – Режим доступу: <https://aisel.aisnet.org/icis2011/proceedings/economicvalueIS/13>.
2. Девенпорт Т. Штучний інтелект для реального бізнесу [Електронний ресурс] / Т. Девенпорт, Р. Ронанкі // Harvard Business Review. – 2018. – Режим доступу: <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>.
3. Цифрове врядування в умовах війни: управлінські виклики та нова співпраця між місцевою владою і громадянським суспільством у наданні публічних послуг в Україні [Електронний ресурс] / М. Густафссон, О. Матвєєва, Е. Вільборг, Я. Бородін, Т. Маматова, С. Квітка // Матеріали Гавайської міжнародної конференції з системних наук (HICSS). – 2024. – Режим доступу: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/handle/10125/79267>.
4. Світовий банк. GovTech Maturity Index 2022 – Putting People First (оновлення GTMI) [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/gtmi>.
5. Морзе Н. В. Формування й оцінювання ІК-компетентностей науково-педагогічних працівників в умовах впровадження дистанційних технологій [Електронний ресурс] / Н. В. Морзе, О. Г. Глазунова // Інформаційні технології і засоби навчання. – 2012. – № 6(32). – Режим доступу: journal.iitta.gov.ua.
6. Панченко М. Цифрова трансформація як напрям післявоєнного відновлення та реалізації інноваційно-інвестиційного потенціалу України [Електронний ресурс] / М. Панченко // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 51. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2452>.
7. До питання ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами [Електронний ресурс] / О. Є. Кузьмін, О. В. Юринець, К. О. Дорошкевич, І. В. Прокопенко // Бізнес Інформ. – 2021. – № 4. – 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=binf_2021_4_39.
8. Шрестха Ю. Розробка спільних цифрових платформ: інтеграція аналітики даних, штучного інтелекту та хмарних сервісів / Ю. Шрестха, Д. Беннетт, С. Стубнер // Journal of Business Research. – 2020. – Т. 118. – С. 431–442.
9. Густафссон А. Digital government in crisis: adaptive management in wartime Ukraine / А. Густафссон // Government Information Quarterly. – 2025. – Т. 42(1). – С. 101–118.
10. Меерфельд Х. Прозорість і відкритість як ключові характеристики digital management у турбулентному середовищі / Х. Меерфельд // Information Systems Frontiers. – 2025. – Т. 27(2). – С. 289–305.
11. Роль цифрових технологій у розвитку екосистеми STEM-освіти / Н. В. Морзе, Л. М. Гриневич, В. П. Вембер, М. А. Бойко // Інформаційні технології і засоби навчання. – 2021. – Т. 83, № 3. – С. 1–25.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

12. Обґрунтування економічної доцільності діджиталізації в сфері послуг [Електронний ресурс] / Т. І. Демчук, А. В. Соколов, М. О. Гарбуз, І. С. Солодкий, В. С. Павлюкевич // Академічні візії. – 2024. – Вип. 31. – Режим доступу: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1150/1025>.
13. Гуцуляк О. Data-driven атрибуція: що це і як використовувати [Електронний ресурс] / О. Гуцуляк // Cases Media. – Режим доступу: <https://cases.media/article/data-driven-atribuciya-sho-ce-i-yak-vikoristovuvati>.
14. Кузьмін О. Є., Волошин В. І., Кузьмін Є. І. Організаційно-економічний механізм управління цифрою трансформацією підприємства [Електронний ресурс] / О. Є. Кузьмін, В. І. Волошин, Є. І. Кузьмін // Management, Digitalization and Society (MDCS). – 2024. – № 1(7). – Режим доступу: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/323562>.
15. Георгіаді Н. Г., Кубант А. А. Поняття і види адаптаційних систем менеджменту підприємств / Н. Г. Георгіаді, А. А. Кубант // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 62. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-1>.
16. Wamba S. F. From intuitive to data-driven decision-making in digital transformation: A framework of prevalent managerial archetypes [Electronic resource] / S. F. Wamba, M. M. Queiroz, L. Trinchera // ResearchGate, 2022. – Accessed mode: <https://www.researchgate.net/publication/364229760>.
17. Rowley J. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy / J. Rowley // Journal of Information Science. – 2007. – Vol. 33. – Pp. 163–180.
18. Hendrawan F. R. nalysis of design implementation guidelines for data governance management based on DAMA-DMBOKv2 [Electronic resource] / F. R. Hendrawan, T. F. Kusumasari, R. Fauzi // Proceedings of the 2022 Seventh International Conference on Informatics and Computing (ICIC). – 2022. – Pp. 1–6. – Accessed mode: <https://consensus.app/papers/analysis-of-design-implementation-guidelines-for-data-fauzi-hendrawan/8b1d0f6085785ad687d627e61336adc2>.
19. Asamoah D. Adapting CRISP-DM Process for Social Network Analytics: Application to Healthcare [Electronic resource] / D. Asamoah, R. Sharda // Consensus. – 2015. – Accessed mode: <https://consensus.app/papers/adapting-crispdm-process-for-social-network-analytics-asamoah-sharda/28d1a34098b05d4c9fd3c9e23f8a7c4f>.
20. Jain V. Transparency in AI decision making: A survey of explainable models for public governance [Electronic resource] / V. Jain // Consensus. – 2024. – Accessed mode: <https://consensus.app/papers/transparency-in-ai-decision-making-a-survey-of-explainable-r/5f9b600af0665e3d8a5135bcc52a87fd>.
21. Kodakandla N. Data drift detection and mitigation: A comprehensive MLOps approach for real-time systems» [Electronic resource] / N. Kodakandla // International Journal of Science and Research Archive. – 2024. – Accessed mode: <https://consensus.app/papers/data-drift-detection-and-mitigation-a-comprehensive-mlops-kodakandla/b1cb1be4334e5731b5f12a5ffe3fc263>.
22. Burlay T. Digital technologies and the resilience of Ukraine's social protection system: wartime experience / T. Burlay // Agora International Journal of Juridical Sciences. – 2024.
23. Що таке система DELTA і як вона задає тренди для країн НАТО [Електронний ресурс] / Офіційний вебсайт Міністерства оборони України. – 2024. – Режим доступу: <https://mod.gov.ua/news/shho-take-sistema-delta-i-yak-vona-zadae-trendi>.
24. Єдиний реєстр отримувачів гуманітарної допомоги [Електронний ресурс] / Офіційний вебсайт Міністерства соціальної політики України. – 2023. – Режим доступу: <https://www.msp.gov.ua/legislation/regulatory-framework/document-6300>.
25. Пилипів І. Пропало все: як російські хакери зламали українські реєстри [Електронний ресурс] / І. Пилипів. – Режим доступу: <https://epravda.com.ua/tehnologiji/propalo-vse-yak-rosiyski-hakeri-zlamali-ukrajinski-reyestri-801172/>.

References

1. Brynjolfsson, E., Hitt, L., Kim, H. (2011). Syla chysel: yak upravlinnia na osnovi danykh vplyvaie na rezul'tatyvnist firm [Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decisionmaking Affect Firm Performance?]. *Materialy Mizhnar. konf. z informatsiinykh system (ICIS 2011) – Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS 2011)*. <https://aisel.aisnet.org/icis2011/proceedings/economicvalueIS/13>.
2. Davenport, T., Ronanki, R. (2018). Shtuchnyi intelekt dlia realnoho biznesu [Artificial Intelligence for the Real World]. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>.

3. Gustafsson, M., Matvieieva, O., Wilborg, E., Borodin, Y., Mamatova, T., Kvitka, S. (2024). Tsyfrove vriaduvannia v umovakh viiny: upravlinski vyklyky ta nova spivpratsia mizh mistsevoiu vladoiu i hromadianskym suspilstvom u nadanni publichnykh posluh v Ukraini [Digital Governance in Wartime: Managerial Challenges and New Collaboration between Local Government and Civil Society in Providing Public Services in Ukraine]. *Materialy Havaiskoi mizhnarodnoi konferentsii z systemnykh nauk (HICSS) – Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*. <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/handle/10125/79267>.
4. Svitovyi bank [World Bank]. (2022). *GovTech Maturity Index 2022 – Putting People First (onovlennia GTMI) [GovTech Maturity Index 2022 – Putting People First (GTMI Update)]*. <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/gtmi>.
5. Morze, N. V., Hlazunova, O. H. (2012). Formuvannia y otsiniuvannia IK-kompetentnostei naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv v umovakh vprovadzhennia dystantsiinykh tekhnolohii [Formation and Assessment of ICT Competences of Academic Staff under Distance Learning Technologies Implementation]. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia – Information Technologies and Learning Tools*, (6(32)). journal.iitta.gov.ua.
6. Panchenko, M. (2023). Tsyfrova transformatsiia yak napriam pisliavoiennoho vidnovlennia ta realizatsii innovatsiino-investytsiinoho potentsialu Ukrainy [Digital Transformation as a Direction of Post-war Recovery and Realization of Ukraine's Innovation-Investment Potential]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (51). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2452>
7. Kuzmin, O. Ye., Yurynets, O. V., Doroshkevych, K. O., Prokopenko, I. V. (2021). Do pytannia identyfikatsii urhentnykh instrumentiv antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy [On the Issue of Identifying Urgent Instruments of Anti-crisis Enterprise Management]. *Biznes Inform – Business Inform*, (4). 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&S21P03=FILE=&S21STR=binf_2021_4_39.
8. Shrestha, Y., Bennett, D., Stubner S. (2020). Rozrobka spilnykh tsyfrovyykh platform: intehtratsiia analityky danykh, shtuchnoho intelektu ta khmarnykh servisiv [Developing Shared Digital Platforms: Integrating Data Analytics, Artificial Intelligence and Cloud Services]. *Journal of Business Research*, 118, 431–442.
9. Gustafsson, A. (2025). Digital government in crisis: adaptive management in wartime Ukraine [Digital Government in Crisis: Adaptive Management in Wartime Ukraine]. *Government Information Quarterly*, 42(1), 101–118.
10. Meerfeld, H. (2025). Prozorist i vidkrytist yak kliuchovi kharakterystyky digital management u turbulentnomu seredovyschi [Transparency and Openness as Key Features of Digital Management in a Turbulent Environment]. *Information Systems Frontiers*, 27(2), 289–305.
11. Morze, N. V., Hrynevych, L. M., Vember, V. P., Boiko, M. A. (2021). Rol tsyfrovyykh tekhnolohii u rozvytku ekosystemy STEM-osvity [The Role of Digital Technologies in the Development of the STEM Education Ecosystem]. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia – Information Technologies and Learning Tools*, 83(3), 1–25.
12. Demchuk, T. I., Sokolov, A. V., Harbuz, M. O., Solodkyi, I. S., & Pavliukevych, V. S. (2024). Obgruntuvannia ekonomichnoi dotsilnosti didzhytalizatsii v sferi posluh [Substantiation of the economic feasibility of digitalization in the service sector]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 31. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1150/1025>.
13. Hutsuliak, O. (2024). Data-driven atributsiia: shcho tse i yak vykorystovuvaty [Data-driven attribution: what it is and how to use it]. *Cases Media*. <https://cases.media/article/data-driven-atribuciya-sho-ce-i-yak-vikoristovuvaty>.
14. Kuzmin, O. Ye., Voloshyn, V. I., & Kuzmin, Ye. I. (2024). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm up-ravlinnia tsyfrovoy transformatsiiei pidpriemstva [Organizational and economic mechanism of managing digital transformation of an enterprise]. *Management, Digitalization and Society (MDCS)*, 1(7). <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/323562>.
15. Heorhiadi, N. H., & Kubant, A. A. (2024). Poniattia i vydy adaptatsiinykh system menedzhmentu pidp-ryiemstv [Concept and types of enterprise management adaptation systems]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, Issue 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-1>.
16. Wamba, S. F., Queiroz, M. M., Trinchera, L. (2022). From Intuitive to Data-driven Decision-making in Digital Transformation: A Framework of Prevalent Managerial Archetypes. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/364229760>.

17. Rowley, J. (2007). The Wisdom Hierarchy: Representations of the DIKW Hierarchy. *Journal of Information Science*, 33, 163–180.
18. Hendrawan, F. R., Kusumasari, T. F., Fauzi, R. (2022). Analysis of Design Implementation Guidelines for Data Governance Management Based on DAMA-DMBOKv2. *Proceedings of the 2022 Seventh International Conference on Informatics and Computing (ICIC)* (pp. 1–6). <https://consensus.app/papers/analysis-of-design-implementation-guidelines-for-data-fauzi-hendrawan/8b1d0f6085785ad687d627e61336adc2>.
19. Asamoah, D., Sharda, R. (2015). Adapting CRISP-DM Process for Social Network Analytics: Application to Healthcare. *Consensus*. <https://consensus.app/papers/adapting-crispdm-process-for-social-network-analytics-asamoah-sharda/28d1a34098b05d4c9fd3c9e23f8a7c4f>.
20. Jain, V. (2024). Transparency in AI Decision Making: A Survey of Explainable Models for Public Governance. *Consensus*. <https://consensus.app/papers/transparency-in-ai-decision-making-a-survey-of-explainable-r/5f9b600af0665e3d8a5135bcc52a87fd>.
21. Kodakandla, N. (2024). Data Drift Detection and Mitigation: A Comprehensive MLOps Approach for Real-time Systems. *International Journal of Science and Research Archive*. <https://consensus.app/papers/data-drift-detection-and-mitigation-a-comprehensive-mlops-kodakandla/b1cb1be4334e5731b5f12a5ffe3fc263>.
22. Burlay, T. (2024). Digital Technologies and the Resilience of Ukraine's Social Protection System: Wartime Experience. *Agora International Journal of Juridical Sciences*.
23. Ministerstvo oborony Ukrainy [Ministry of Defence of Ukraine]. (2024). *Shcho take systema DELTA i yak vona zadaie trendy dlia krain NATO [What is the DELTA System and How it Sets Trends for NATO Countries]*. <https://mod.gov.ua/news/shho-take-sistema-delta-i-yak-vona-zadae-trendi>.
24. Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy [Ministry of Social Policy of Ukraine]. (2023). *Yedynyi reiestr otrymuvachiv humanitarnoi dopomohy [Unified Register of Humanitarian Aid Recipients]*. <https://www.msp.gov.ua/legislation/regulatory-framework/document-6300>.
25. Pylypiv, I. (2024). Propalo vse: yak rosiiski khakery zlamaly ukrainski reiestry [Everything is gone: How Russian hackers broke into Ukrainian registries]. *Ekonomichna Pravda*. <https://epravda.com.ua/tehnologiji/propalo-vse-yak-rosiyski-hakeri-zlamali-ukrajinski-reiestri-801172>.

Отримано 21.09.2025

UDC 65.012.4:004(477)

Valentyna Rudenko

PhD in Economics, Associate Professor of Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University (Kyiv, Ukraine)

E-mail: vs.rudenko@kubg.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9867-5951>

Oksana Marukhlenko

Doctor of Sciences in Public Administration, Head of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University (Kyiv, Ukraine)

E-mail: o.marukhlenko@kubg.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8050-6615>

Veronika Oleshchenko

PhD in Public Administration, Associate Professor of Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University (Kyiv, Ukraine)

E-mail: v.oleshchenko@kubg.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1490-8875>

**DIGITAL MANAGEMENT AS A FACTOR OF IMPROVING THE
EFFECTIVENESS OF DECISION-MAKING UNDER MARTIAL LAW**

The article provides an in-depth analysis of digital management as a strategic determinant of managerial efficiency, institutional adaptability, and organizational resilience under the conditions of martial law and systemic socio-economic crisis. It conceptualizes digital management as a comprehensive and multidimensional system that integrates technological innovation, data-driven decision-making, and adaptive governance mechanisms designed to optimize limited resources, accelerate communication, and enhance institutional flexibility.

The study emphasizes that the essence of digital management lies not only in the automation of administrative procedures but also in the construction of intelligent ecosystems that enable continuous monitoring, predictive analytics, transparency, and proactive responses to dynamic external challenges. Within the Ukrainian context, the war has acted as a powerful catalyst for digital transformation across the spheres of public administration, business management, and civil society interaction, turning digital management into a fundamental element of national sustainability and strategic resilience.

Empirical illustrations such as the Delta defense coordination system, national digital registries of social protection, and data-driven public communication platforms demonstrate how digital ecosystems help reduce uncertainty, support evidence-based planning, and foster coordination between government, business, and communities. The research reveals a clear correlation between the level of digital maturity of organizations and their capacity to make rapid, analytically grounded, and ethically consistent decisions in volatile environments.

Furthermore, the study extends the theoretical framework of management science by defining digital management as a hybrid techno-social paradigm that reconfigures leadership models, accountability standards, and stakeholder engagement. The results underline its essential role as a catalyst for innovation, resilience, and post-war recovery of Ukraine's governance architecture while offering methodological recommendations for integrating analytical intelligence, digital ethics, and sustainability principles into future-oriented managerial practices.

Keywords: digital management; decision-making; digital technologies; data-driven management; adaptive management; analytical support; digital platforms; management effectiveness; management.

Fig.: 2. Table: 4. References: 24.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-69-78](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-69-78)

УДК 338.48:339.9

JEL Classification: L86

Андрій Віталійович Роговий

доктор економічних наук, професор, професор кафедри туризму
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: rogovoy1976@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-5445-214X>
ResearcherID: [F-7319-2016](https://orcid.org/0000-0001-5445-214X)

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](https://orcid.org/0000-0002-4510-9232)

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ТУРИСТИЧНОМУ ТА ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСАХ

Розкрито напрями використання штучного інтелекту в туристичному та готельному бізнесах. Серед основних напрямів використання великих баз даних: аналіз поведінки туристів, оцінка задоволеності клієнтів, формування маркетингових стратегій, управління репутацією. Надано класифікацію інтелектуальних рекомендаційних систем у туризмі. Розкрито особливості використання чатботів у туризмі. Рекомендовано платформи для розробки чатботів: Botpress, Microsoft Bot Framework, SendPulse чи конструктори Gerabot, Botsity. Подано приклади популярних чатботів у туризмі. Рекомендовано напрями використання штучного інтелекту в туристичній логістиці: оптимізації маршрутів, управління запасами, прогнозування попиту, моніторинг та управління в режимі реального часу, автоматизоване управління складами, прогнозування несприятливих подій.

Ключові слова: штучний інтелект у туризмі; чатбот; оптимізація маршрутів; персоналізація; транспортна логістика.

Табл.: 2. Бібл.: 14.

Постановка проблеми. Використання штучного інтелекту в туризмі стає необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Можливість штучного інтелекту адаптуватися до ринкової ситуації без втручання та постійного контролю людини сприяє його залученню до бізнесових практик. Широкі можливості використання штучного інтелекту в туризмі відкриває великі перспективи його використання. Діапазон використання штучного інтелекту включає як автоматизацію виконання рутинних процедур так і розробку рекомендацій суб'єктам туристичного бізнесу. Удосконалення технологій штучного інтелекту ґрунтується на підвищенні обчислювальної потужності, удосконаленні машинних алгоритмів, збільшенні кількості даних, які піддаються обробці та доступні для машинного навчання. Це сприяє його впровадженню в нових сферах економіки та інноваційних практиках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Можливості застосування алгоритмів штучного інтелекту в туризмі розглянуто в роботі Т. С. Кукліної, С. М. Цвілий, С. М. Журавльової [6, с. 334]. Серед напрямів використання штучного інтелекту: персоналізація туристів, аналіз великих даних, чатботи, інтелектуальні системи рекомендацій, прогнозування та оптимізація цін, роботизація та автоматизація процесів, удосконалення процесів безпеки. Можна запропонувати такий напрям використання штучного інтелекту в туризмі, як поліпшення туристичної логістики.

Можливості персоналізації туристів за допомогою штучного інтелекту розглянуто в роботі Ю. О. Шейко [13]. Запропоновано для інтеграції даних використовувати низку джерел. Проте при інтеграції даних виникають ризики втрати конфіденційності, що не допустимо з етичних міркувань. Переваги персоналізації в туризмі висвітлено в роботі Л. О. Іванової та О. М. Вовчанської [4]. Рекомендовано пропонувати клієнтам штучний інтелект у формі інтерактивних технологій і самообслуговування, абонентського сервісу.

Н. А. Антошкіна, Л. О. Гризовська, Н. В. Прилепа досліджували проблему удосконалення процесів автоматизації в готельному бізнесі за допомогою штучного інтелекту [1]. Подано перспективні технології штучного інтелекту для автоматизації бізнес-процесів у готельному, ресторанному та туристичному обслуговуванні. Використання штучного інтелекту в гостьовому циклі обслуговування клієнтів готелю розглянуто в роботі В. Є. Редько, В. А. Сливенка [12]. Доведено, що застосування штучного інтелекту в готельному господарстві має забезпечуватися балансом взаємодії туристів із персоналом.

Технічні аспекти використання штучного інтелекту розглянуто в роботах В. О. Подоляна, В. І. Богом'я, А. С. Гудзя, Є. В. Мелешка [3; 8; 12].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Збільшення досліджень, які спрямовані на вирішення проблеми ефективного впровадження штучного інтелекту в туристичний та готельний бізнеси, поставили низьку наукових завдань щодо усунення диспропорцій в можливостях використання машинних алгоритмів великим та малим бізнесами, постає проблема навчання персоналу новим технологіям, обґрунтування перспективних напрямів використання штучного інтелекту.

Мета статті. Розкрити особливості використання штучного інтелекту в туристичному та готельному бізнесах.

Виклад основного матеріалу. Штучний інтелект стає способом просування та продажу турпродукту, але не є самостійним інструментом у сфері туризму чи гостинності. Штучний інтелект – загальний термін, який охоплює широкий напрям технологій, алгоритмів, спрямованих на створення систем здатних імітувати людський інтелект. Його використання означає здатність комп'ютерних систем виконувати завдання, які потребують людського інтелекту, зокрема навчання, міркування, рішення проблем, розробка та ухвалення рішень. Технологічні розробки, які належать до штучного інтелекту, включають машинне навчання, генерацію нового контенту (тексту, зображення, музики, відео), обробку природної мови, комп'ютерний зір. Штучний інтелект у туризмі – це використання технологій штучного інтелекту для автоматизації, оптимізації та вдосконалення операційних процесів у туризмі. Вважається, що основними напрямками використання штучного інтелекту в туризмі є: обслуговування клієнтів, аналіз обсягів даних, асистування, автоматизація процесів [6, с. 332-336].

Штучний інтелект ґрунтується на здатності машин і програм аналізувати отриману інформацію, робити висновки та рекомендувати на їхній основі рішення. Серед головних характеристик: уміння постійно навчатися, накопичувати знання, ефективно їх застосовувати. Штучний інтелект та нейромережі спрощують вибір послуг перевізників, економлять ресурси на планування подорожі. Чатботи спроможні самостійно надати рекомендації в транспортній логістиці [7].

Можна рекомендувати штучний інтелект в туризмі використовувати в декількох напрямках: автоматичні перекладачі, рекомендаційні системи, голосові та текстові системи спілкування, використання роботів. Автоматичні перекладачі дозволяють мандрівникам подолати комунікаційні бар'єри. Рекомендаційні системи – це програмне забезпечення, яке працює за певним алгоритмом і дозволяє представляє туристичні об'єкти. Голосові та текстові системи спілкування (чатботи). Використовуються програми, які на основі побудованих моделей нейронної мережі збору інформації або використовуються для розсилки різноманітних продуктів. За своїм функціональним призначенням чатботи становлять перспективний інструмент у сфері туризму. Туристичне обслуговування ґрунтується на регламентах, які є послідовністю дій персоналу. Такі професійні сервісні дії можуть замінятися автоматизованими пристроями. Такі професійні сервісні дії можуть замінятися автоматизованими пристроями, що сприятиме оптимізації процесів обслуговування та покращить комунікації з гостями.

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Можливість штучного інтелекту аналізувати великі масиви даних для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. За допомогою алгоритмів готелі можуть аналізувати поведінку клієнтів, їхні вподобання та історію попередніх відвідувань для надання індивідуальних пропозицій. Це сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів, створення унікальних вражень від перебування в готелі чи ресторані.

Штучний інтелект спроможний забезпечувати безпеку туристів. Системи штучного інтелекту можуть відстежувати та аналізувати камери спостереження, контролювати доступ до приміщень та виявляти підозрілі активності. Це допомагає запобігати можливим загрозам та забезпечувати безпеку гостей і персоналу.

Впровадження штучного інтелекту в практики туристичного бізнесу відкриває нові можливості для підвищення галузевої конкурентоспроможності, зокрема збільшує інвестиційну привабливість, оптимізує управління туристичними потоками, підвищує ефективність бізнесових процесів (табл. 1). Вважається, що штучний інтелект щорічно сприяє збільшенню доходів світової економіки на 2,6-4,4 трлн дол. США. Разом із цим використання штучного інтелекту в туризмі пов'язують з ризиками зменшення довіри клієнтів, різними естетичними аспектами, кібербезпекою, розвитком ринкових дисбалансів між великим і малим бізнесом. Так, у 2023 році тільки 4 % малих підприємств розміщення та харчування використовували штучний інтелект, а серед туристичних операторів – 11 %, що збільшує ризики монополізації в туристичному бізнесі [4].

Таблиця 1

Напрями використання штучного інтелекту в галузі туризму

Напрямок	Опис напрямку
Персоналізація обслуговування клієнтів	Аналізується поведінка та історія подорожей туристів для визначення мотивів подорожей, потреб, реакції
Аналіз великих даних	Аналізуються великі обсяги даних (Big Data), зібраних від користувачів (відгуки, пошукові запити, соціальні мережі), щоб зробити прогнози про попит, тенденції та уподобання туристів
Чат-боти та віртуальні асистенти	Використання чат-ботів використовується для надання консультацій, контекстуально релевантних рекомендацій, підтримки клієнтів у реальному часі, розсилки рекламної інформації
Інтелектуальні системи рекомендацій	Створення рекомендацій для туристичних операторів, використовуючи алгоритми машинного навчання для аналізу історії пошуку, уподобань та відгуків клієнтів
Прогнозування попиту та оптимізація цін	Використання алгоритмів для прогнозування змін ринкового середовища та оптимізації цін на готельні номери, авіаквитки та інші туристичні послуги
Роботизація та автоматизація процесів	Використання роботів для обслуговування клієнтів у готелях, аеропортах та автоматизацію процесів бронювання
Посилення заходів безпеки	Використання для удосконалення системи безпеки в туризмі, аналізу загроз, відстеження критичної ситуації та запобігання ризикам
Поліпшення туристичної логістики	Оптимізація маршрутів сприятиме авіаційним і круїзним компаніям оптимізувати туристичні маршрути для зменшення витрат пального, мінімізації часу у дорозі, покращення вражень від подорожі. Безпілотні та автономні засоби стають поширеними в туризмі

Джерело: складено на основі джерела [6].

Для персоналізації обслуговування клієнтів аналізується поведінка та історія подорожей туристів. Алгоритми, які використовує штучний інтелект, здатні аналізувати величезні обсяги інформації, яка збирається в різних точках взаємодії. Надалі ці дані інтерпретуються для створення у клієнтів унікального індивідуалізованого досвіду. Джерела інформації можуть бути власні (попередній досвід клієнтів, їхні уподобання, активності, відгуки) чи зовнішні (пошукова поведінка, інформація із соціальних мереж та інші дані, що впливають на поведінку споживача) [14]. Ці джерела інформації дозволяють зібрати значні обсяги інформації про клієнта, яку можна структурувати таким чином:

- контактні дані (необхідні для персоналізації поштової розсилки і маркетингових повідомлень);
- демографічні дані (вік, стать, місце проживання, інформація про сімейний стан, наявність дітей);
- історія взаємодій, яка включає дані про кожну взаємодію клієнта з брендом через усі можливі комунікації (електронна пошта, сайт, контакт-центри, чатботи, соціальні мережі);
- дані про гостинність, пов'язані з перебуванням (канали бронювання, деталі і дати перебування, мета подорожі, група людей, з якими подорожують клієнти);
- вподобання гостей. Відстеження особливостей подорожі: вподобання щодо розміщення (категорія готелю та тип номера), вибір страв у ресторані, тип трансферу, ставлення до куріння;
- супутні покупки (якими додатковими послугами користуються гості при розміщенні в готелі, зокрема фітнес, SPA-процедури);
- аналіз настроїв. Визначення закономірностей у відгуках клієнтів, що дозволить швидко реагувати на конфліктні ситуації, скарги та пропонувати послуги для максимального задоволення;
- психографіка туристів. Дослідження мотивацій, потреб, інтересів та поведінки туристів, їх сприйняття та ставлення до мандрівок і дестинацій. Такі дані сприяють розумінню мотивації туристів до подорожей, виявленню факторів вибору місць відпочинку, бажання саморозвитку, культурного збагачення, жаги пригод, визначення їхніх соціальних зав'язків. Виявлення потреб туристів у комфорті, безпеці, визнанні, самореалізації. Прояв інтересів клієнтів до історичних, архітектурних пам'яток, природних ландшафтів, розваг, гастрономії. Визначення проявів поведінки мандрівників: використання вебресурсів, звернення до турагентств, поведінка в туристичних місцях, дотримання законів і правил, схильність до їх порушення, толерантність до інших культур та людей. Ставлення до мандрівок і дестинацій: які емоції та цінності пов'язують із подорожами, відчуття щастя, задоволення від пізнання нового, повага до культури;
- поведінка в інтернеті та соціальних мережах, вивчення історії вебперегляду, шаблони кліків, частота відвідування та час витрачений на вебсторінках, товари, які додані в кошик, покинуті кошики, покупки, відгуки про товари.

Персоналізація даних на етапі бронювання сприяє максимізації доходів готелю [13]. При бронюванні готельного номера формується індивідуальний портрет гостя. Обробка штучним інтелектом базової інформації щодо статі гостя, його віку, національності, вибору основних і додаткових послуг, бюджету та особистих побажань, попереднього досвіду дозволяє швидко надати релевантні варіанти додаткових пропозицій послуг.

На етапі реєстрації гостей штучний інтелект спроможний зменшити навантаження на рецепцію та підвищити рівень задоволення гостей завдяки безконтактній реєстрації. Дослідження, які проведені компанією «Hotel Tech Report», свідчать про зменшення задоволення гостей на 50 % при очікуванні реєстрації понад 5 хвилин. Клієнтоорієнтовані готелі прагнуть перекласти завдання реєстрації на нейромережі. Проте зменшення комунікації з персоналом теж може стати негативним фактором, тому потрібне збереження балансу між взаємодією з працівниками готелю та перекладання завдань на штучний інтелект. На етапі реєстрації використовуються алгоритми розпізнавання обличчя, технології перекладача з іноземних мов. Алгоритми розпізнавання вимагають розробки чітких структурно логічних схем збору і збереження персональних даних, захисту їхньої конфіденційності. Використання перекладача дозволяє подолати бар'єр між гостями і персоналом. У процесі обслуговування гостей у готелях активно впроваджується комплекс інтелектуальних рішень «smart-номер», що збільшує привабливість засобу розміщення для туристів.

Аналіз великих баз даних, які отримані від споживачів туристичних продуктів у вигляді відгуків, рекомендацій, коментарів, дозволяють зробити прогнози щодо змін попиту, тенденцій та уподобання туристів. Рекомендовані технології охоплюють збір, зберігання, аналіз великих обсягів як структурованої, так і не структурованої інформації. Серед основних напрямів використання Big Data: аналіз поведінки туристів, оцінка задоволеності клієнтів, формування маркетингових стратегій, управління репутацією [2, с. 253]. Аналіз поведінки туристів включає збір даних з різних джерел, зокрема соціальних мереж, вебсайтів, мобільних застосунків. Використовується для створення поведінкових шаблонів (патернів) туристів. Це сприяє розумінню факторів впливу на вибір напрямку подорожі, особливості розміщення та інші аспекти подорожі. Оцінка задоволеності клієнтів полягає в аналізі відгуків та оцінок туристів для визначення рівня задоволеності послугами. Виявляються слабкі місця та рекомендуються необхідні покращення. Формування маркетингових стратегій за допомогою аналітичних інструментів для створення таргетованих маркетингових кампаній, зокрема аналіз демографічних даних та уподобань дозволяє розробляти релевантні рекламні матеріали. Управління репутацією туристичних напрямів і дестинацій базується на використанні даних із соціальних мереж та інших платформ для моніторингу стану ситуації. Це дозволяє вчасно реагувати на негативні відгуки та підтримувати позитивний імідж.

Інтелектуальні рекомендаційні системи становлять перспективний напрям в систематизації, фільтрації та наданні даних для релевантного контенту в потрібному вигляді та через правильний канал комунікацій [8, с. 122]. Їхній функціонал використовується для прогнозування індивідуальних вподобань користувачів вебсайтів. За методами рекомендаційні системи організовані на контентній, колабораційній чи гібридній фільтрації. В основі першого методу фільтрації покладено кластеризацію об'єктів за їхніми ознаками. Після встановлення вподобань туриста йому пропонуються об'єкти зі схожих кластерів. Другий метод фільтрації враховує оцінки, які користувач виставляв на вебсайтах. Гіпотеза методу полягає в припущенні, що користувач у майбутньому виставить схожі оцінки новим подібним об'єктам перегляду. Гібридні рекомендаційні системи спрямовані на підвищення точності рекомендацій. Рекомендаційні системи, які інтегрують методи штучного інтелекту, ефективніші, ніж традиційні. Традиційні рекомендаційні системи покладаються на статичні алгоритми, а штучний інтелект використовує динамічні розмови в режимі реального часу.

Чатботи – це комп'ютерна програма, яка призначена для імітації розмови з туристом для надання інформації, допомоги у вирішенні проблем або розваги. Може використовувати як людський голос, так і текстові повідомлення. Ці комп'ютерні програми інтегровані з різними платформами, зокрема месенджерами, вебсайтами, додатками. Штучний інтелект використовують у чатботах для більш глибокого розуміння мови та надання ґрунтовних відповідей. Чатботи широко використовуються різними службами підтримки клієнтів, у маркетингу для надання інформації щодо продукту чи послуги, у фінансових послугах, зокрема для перевірки балансу. Першим готелем в Україні, який запровадив чатбот для спілкування з клієнтами, був Premier [9]. Функціонал чатбота дозволяє цілодобово спілкуватися з гостями трьома мовами. Чатбот був інтегрований до платформ Fecesebook Messenger, Viber та Telegram.

Проектування чатботів включає декілька послідовних етапів: обґрунтування призначення програми, вибір платформи, розробка логіки взаємодії, розробка сценаріїв та тестування. Обґрунтування призначення чатбота полягає в чіткому визначенні потрібного функціоналу, зокрема підтримки клієнтів готелю; продажу турів, квитків, готельних номерів; надання інформації щодо можливостей розміщення туристів, розкладу руху, календаря подій у дестинації, туристичних місць та іншого. Рекомендовані платформи для

чатботів: Botpress, Microsoft Bot Framework, SendPulse чи конструкторів Gerabot, Botsity. Логіка взаємодії має передбачати структуру розмови з користувачем, визначення послідовних питань та відповідей, розробки сценаріїв та запитів. Має бути врахована можливість обробки помилок та в разі потреби направлення на оператора. Розробка сценарію вимагає написання тексту для кожного повідомлення, враховуючи стиль спілкування та його тональність. Серед елементів, які покращують взаємодію можливо запропонувати фото, зображення, відео. Бажано запровадити персоналізацію. Для тестування необхідно провести апробацію на різних платформах і пристроях, перевірити логіку розмови, правильність відповідей та зробити обробку помилок. Важливо проаналізувати відгуки користувачів чатботу та зробити необхідні корективи. Найбільш розповсюдженими месенджерами для розміщення чатботів є Telegram, Viber, Facebook Messenger.

Таблиця 2

Приклади чатботів у туризмі

Назва	Опис боту	Посилання
Телеграм-бот iGov	Сервіс для відстеження черги для оформлення біоматеричного закордонного паспорту	https://t.me/igov_bot
Railway для пошуку квитків	Сервіс використовується для перегляду доступних квитків на поїзди України	https://telegram.me/railwaybot
Бот AirTrack для підбору рейсу	Функціонал дозволяє підібрати найдешевші квитки на маршрут, налаштування повідомлення про наявність квитків	https://t.me/airtrack_bot
Чатбот Bussy при організації подорожей на автобусі	Оптимізує пошук квитків на автобус за ціною. Бот відстежує понад 3000 маршрутів. Співпрацює з перевізниками Eurolines, Regiojet, FlixBus, Ecolines	https://t.me/bussy_bot
Бот для туристів, які перебувають за межами України	Консультації за варіантами розміщення, затримки або скасування рейсів	https://t.me/TourHelperBot

Джерело: складено авторами.

Основною перевагою чатботів у готельному бізнесі є автоматизація відповідей, гарантія цілодобової підтримки. Це дозволяє клієнтам швидко та зручно отримувати інформацію. Для готелю – наявність чат-ботів дозволяє управляти каналами продажів і пропонувати динамічні ціни в режимі реального часу під час бронювання [13].

Використання роботів у туризмі відбувається як контактено, так і безконтактно для туристів. Контактні роботизовані системи спроможні розпізнавати емоції, поведінку, наміри клієнтів. Інтерактивні роботи-коридорні та технологія розпізнавання обличчя є прикладами пристроїв на основі штучного інтелекту, які покращують обслуговування туристів. Технології штучного інтелекту ефективно використовуються для енергоощадження. Активно використовуються бездротові контролери та датчики для налаштування систем кондиціонування повітря, освітлення кімнат. Вважається, що контроль витрат електроенергії штучним інтелектом економить 25-80 % ресурсів [10, с. 139].

Застосування штучного інтелекту в логістиці можливе для реалізації функцій оптимізації маршрутів, управління запасами, прогнозування попиту, моніторинг та управління в режимі реального часу, автоматизоване управління складами, прогнозування несприятливих подій. Для оптимізації маршрутів – штучний інтелект аналізує інформацію про дороги, трафік, погоду, інфраструктуру та вимоги клієнтів. Управління запасами передбачає аналіз потреби, оптимізацію їх поповнення і раціональний розподіл на складах для найкращої доступності. Прогнозування попиту сприяє плануванню виробництва та логістичних процесів на базі реальних прогнозів. Покращення моніторингу та управління в режимі реального часу потребує дослідження руху транспортних засобів, оцінки стану потрібних товарів, їх упаковки, та температурного режиму. Автоматизація управління складами передбачає удосконалення операцій приймання, відправлення та розміщення на складах. Це сприятиме зменшенню помилок та збільшить швидкість обробки товарів.

Використання штучного інтелекту в транспортній логістиці, зокрема на залізничному та морському транспорті сприятиме удосконаленню обслуговування туристів та зменшення витрат на подорожі. Автоматизація роботи залізничного транспорту можлива шляхом залучення штучного інтелекту до функцій розробки планів, подолання проблем неякісного графіка, визначення наслідків рішень працівників, обслуговування локомотивів, контроль безпеки руху. Розробка планів передбачає створення моделей, які визначають рівні мережевих ресурсів, попит на залізничні перевезення та баланс змін для розробки оптимальних планів. Удосконалення графіку руху вплине на зменшення аварійних ситуацій. Розпізнавання всіх дій працівників залізниці та розрахунок каскадних наслідків прийнятих рішень. Використання штучного інтелекту для аналізу телеметричних даних від виробників локомотивів або галузевих технологічних компаній сприятимуть виявленню тенденцій у технічному обслуговуванні певних моделей локомотивів до їх поломки на колії. Поліпшення контролю безпеки руху засобами штучного інтелекту можливі для виявлення ризиків, які пов'язані з потенційними травмами від руху залізничного транспорту.

Використання штучного інтелекту в організації морських перевезень можлива за напрямками: навігації, роботи з небезпечними матеріалами, управління ресурсами екіпажу, прогнозування потреб технічного обслуговування [12, с. 184-187]. Штучний інтелект допомагає приймати навігаційні рішення. Це сприяє уникненню зіткнень і підвищенню точності положення судна. Інструменти на основі штучного інтелекту можуть надавати інформацію про правила розміщення небезпечних вантажів, зменшують можливість людської помилки. Штучний інтелект може контролювати безперебійну роботу морської та портової вахти, технічного обслуговування судна дотримуючись чинних нормативів щодо відпочинку екіпажу. Для прогнозування потреб технічного обслуговування алгоритми штучного інтелекту аналізують історичні дані перевірок і технічного обслуговування, покращують планування та управління майбутніми перевірками, усуваючи можливість пропуску необхідного ремонту та періодичного обслуговування.

Процеси цифровізації туристичного та готельного бізнесу вимагають змін до кваліфікації персоналу, зокрема його освіти, навичок, компетенцій [11, с. 70-72]. Серед нових вимог до компетенцій персоналу: володіння цифровими технологіями, орієнтація на клієнта з використанням цифрових каналів, уміння проводити аналіз даних, адаптація до штучного інтелекту, комунікативні навички в соціальних медіа, персоналізоване обслуговування клієнтів, емоційний інтелект та стійкість до стресу.

Висновки та пропозиції. Розкриття особливостей використання штучного інтелекту в туристичному та готельному бізнесі сприятиме підвищенню конкурентоспроможності галузі й посилить її інвестиційну привабливість. Під штучним інтелектом у туризмі розуміється використання машинних алгоритмів для виконання завдань, які потребують людського розуму, зокрема навчання, міркування, рішення проблем, розробка та ухвалення рішень. Серед основних напрямів використання штучного інтелекту в туризмі: персоналізація обслуговування клієнтів, аналіз великих даних, чат-боти, надання інтелектуальних рекомендацій, прогнозування попиту та оптимізація цін, роботизація та автоматизація процесів, посилення заходів безпеки, поліпшення туристичної логістики.

Список використаних джерел

1. Антошкіна Н. А. Штучний інтелект як технологія автоматизації закладів індустрії гостинності: сучасні тенденції та перспективи / Н. А. Антошкіна, Л. О. Гризовська, Н. В. Прилепа // Інновації та технології в сфері послуг і харчування. – 2025. – № 2(16). – С. 81-86. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(16\).2025.13](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(16).2025.13).
2. Байрачна О. К. Використання штучного інтелекту та BIG DATA в управлінні туристичними напрямками / О. К. Байрачна, І. В. Кярупіца // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2024. – № 3. – Том 3. – С. 252-255. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-44>.
3. Богом'я В. І. Штучний інтелект: сучасний стан і перспективи застосування / В. І. Богом'я, А. С. Гудзь // Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. – 2023. – № 1(46). – С. 13-17. DOI: [10.33099/2311-7249/2023-46-1-13-17](https://doi.org/10.33099/2311-7249/2023-46-1-13-17).

4. Іванова Л. О. Маркетингові технології персоналізації в туризмі на основі штучного інтелекту / Л. О. Іванова, О. М. Вовчанська // Східна Європа: Економіка, бізнес, та управління. – 2023. – Вип. 2(39). – С. 23-29. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.39-4>.
5. Іванова Н. С. Штучний інтелект та конкурентоспроможність: нові можливості для туристичного бізнесу / Н. С. Іванова // Економіка та суспільство. – 2025. – Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-29>.
6. Кукліна Т. С. Використання штучного інтелекту в туристичному бізнесі / Т. С. Кукліна, С. М. Цвілій, С. М. Журавльова // Вісник ХНТУ. – 2025. – № 1(92). – С. 332-337. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.1.2.50>.
7. Лисюк Т. В. Інноваційні інформативно-комунікаційні технології у сфері туризму / Т. В. Лисюк, Л. Л. Ройко, Ю. В. Білецький // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-26>.
8. Мелешко Є. В. Проблеми сучасних рекомендаційних систем та методи їх рішення / Є. В. Мелешко // Системи управління, навігації та зв'язку. – 2018. – Вип. 4(50). – С. 120-124. doi: 10.26906/SUNZ.2018.4.120.
9. Мережа готелів Premier запустила перший в Україні чат-бот для готелів [Електронний ресурс] // PREMIER мережа готелів. – 24.10.2019. – Режим доступу: <https://www.phnr.com/ua/chat-bot>.
10. Мугиль К. М. Напрями використання штучного інтелекту в бізнес-процесах туристичних підприємств / К. М. Мугиль // Інвестиції: практика та досвід. – 2024. – № 23. – С. 136-141. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.23.136.
11. Охріменко А. Г. Стратегічний підхід до управління людським капіталом в туристичному та готельному бізнесі у період цифровізації / А. Г. Охріменко, В. В. Старовойт // Трансформаційна економіка. – 2025. – № 1(10). – С. 69-74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-11>.
12. Подолян В. О. Технології штучного інтелекту в автоматизації транспортних процесів / В. О. Подолян // Вісник ХНТУ: Інженерні науки. – 2025. – № 1(92). – Ч. 1. – С. 184-189. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.1.1.23>.
13. Редько В. Є. Переваги використання технологій штучного інтелекту в гостьовому циклі обслуговування в готелі / В. Є. Редько, В. А. Сливенко // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2024. – № 15. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-12-01>.
14. Шейко Ю. О. Штучний інтелект як інструмент персоналізації послуг індустрії гостинності / Ю. О. Шейко // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-68>.

References

1. Antoshkina, N. A., Hryzovska, L. O., & Prylepa, N. V. (2025) Shtuchnyi intelekt yak tekhnologhiia avtomatyzatsii zakladiv industrii hostynnosti: suchasni tendentsii ta perspektyvy [Artificial Intelligence as a Technology for Automation of Hospitality Industry Establishments: Current Trends and Prospects]. *Innovatsii ta tekhnologii v sferi posluh i kharchuvannia – Innovations and technologies in the field of services and food*, 2(16), 81-86. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(16\).2025.13](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(16).2025.13).
2. Bairachna, O. K., & Krupitsa, I. V. (2024). Vykorystannia shtuchnoho intelektu ta BIG DATA v upravlinni turystychnymy napriamamy [Using artificial intelligence and BIG DATA in tourism destination management]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki – Innovations and technologies in the field of services and food*, 3, 252-255. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-44>.
3. Bohomia, V. I., & Gudza, A. S. (2023). Shtuchnyi intelekt: suchasnyi stan i perspektyvy zastosuvannia [Artificial Intelligence: Current State and Prospects for Application]. *Suchasni informatsiini tekhnologii u sferi bezpeky ta oborony – Modern information technologies in the field of security and defense*, 1, 13-17. DOI:10.33099/2311-7249/2023-46-1-13-17.
4. Ivanova, L. O., & Vovchanska, O. M. (2023). Marketynhovi tekhnologii personifikatsii v turyzmi na osnovi shtuchnoho intelektu [Marketing technologies of personalization in tourism based on artificial intelligence]. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes, ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, business, and management*, 1, 23-29. DOI:10.33099/2311-7249/2023-46-1-13-17.
5. Ivanova, N. S. (2025). Shtuchnyi intelekt ta konkurentospromozhnist: novi mozhlyvosti dlia turystychnoho biznesu [Artificial Intelligence and Competitiveness: New Opportunities for the Tourism Business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-29>.

6. Kuklina, T. S., Tsvilii, S. M., & Zhuravlova, S. M. (2025). Vykorystannia shtuchnoho intelektu v turystychnomu biznesi [Using artificial intelligence in the tourism business]. *Visnyk KhNTU – Bulletin of KhNTU*, 1, 332-337. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.1.2.50>.
7. Lysiuk, T. V., Roiko, L. L., & Biletskyi, Yu. V. (2022). Innovatsiini informatyvno-komunikatsiini tekhnolohii u sferi turyzmu [Innovative information and communication technologies in the field of tourism]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-26>.
8. Meleshko, Ye. V. (2018). Problemy suchasnykh rekomendatsiinykh system ta metody yikh rishennia [Problems of modern recommender systems and methods for solving them]. *Systemy upravlinnia, navihatsii ta zviazku – Systems of management, navigation and communication*. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-26>.
9. PREMIER merezha hoteliv. (n.d.). Merezha hoteliv Premier zapustyla pershyi v Ukraini chat-bot dlia hoteliv (2019) [Premier hotel chain launched Ukraine's first chatbot for hotels]. <https://www.phnr.com/ua/chat-bot>.
10. Muhyi, K. M. (2024). Napriamy vykorystannia shtuchnoho intelektu v biznes-protsesakh turystychnykh pidpriemstv [Directions of using artificial intelligence in the business processes of tourism enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 23, 136-141. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.23.136.
11. Okhrimenko, A. H., & Starovoit, V. V. (2025). Stratehichniy pidkhid do upravlinnia liudskym kapitalom v turystychnomu ta hotelnomu biznesi u period tsyfrovizatsii [Strategic approach to human capital management in the tourism and hospitality business in the era of digitalization]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economics*, 1, 69-74. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-11>.
12. Podolian, V. O. (2025). Tekhnolohii shtuchnoho intelektu v avtomatyzatsii transportnykh protsesiv [Artificial intelligence technologies in the automation of transport processes]. *Visnyk KhNTU: Inzhenerni nauky – Bulletin of KhNTU: Engineering Sciences*, 1, 184-189. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.1.1.23>.
13. Redko, V. Ye., & Slyvenko, V. A. (2024). Perevahy vykorystannia tekhnolohii shtuchnoho intelektu v hostovomu tsykli obsluhovuvannia v hoteli [Benefits of using artificial intelligence technologies in the hotel guest service cycle]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, 15. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-12-01>.
14. Sheiko, Yu. O. (2024). Shtuchnyi intelekt yak instrument personalizatsii posluh industrii hostynnosti [Artificial intelligence as a tool for personalizing hospitality services]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-68>.

Отримано 03.10.2025

UDC 338.48:339.9

Andrii Rogovyi

Doctor of Economics, Professor, Professor of Department of Tourism,
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: rogovoy1976@ukr.net. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5445-214X>

ResearcherID: [F-7319-2016](https://orcid.org/0000-0001-5445-214X)

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)

FEATURES OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE TOURISM AND HOTEL BUSINESS

The concept of artificial intelligence is disclosed as the use of machine algorithms to perform tasks that require human intelligence, in particular learning, reasoning, problem solving, development and decision-making. The directions of use of artificial intelligence in the tourism and hotel businesses are disclosed. To personalize the service of tourists, their contact data, demographic parameters, history of interactions with tourist services, data on hotel selection, guest preferences, aggregate purchases, sentiment analysis, tourist psychographics, and their behavior on the Internet are analyzed. Among the main

directions of using large databases are: analysis of tourist behavior, assessment of customer satisfaction, formation of marketing strategies, reputation management. A classification of intelligent recommendation systems in tourism is provided. The features of the use of chatbots in tourism are disclosed. Platforms for developing chatbots are recommended: Botpress, Microsoft Bot Framework, SendPulse or Gerabot, Botsity constructors. Examples of popular chatbots in tourism are given. The directions of use of artificial intelligence in tourism logistics are recommended: route optimization, inventory management, demand forecasting, real-time monitoring and management, automated warehouse management, forecasting of adverse events. The directions of use of artificial intelligence in transport logistics are revealed. It is noted that the processes of digitalization in tourism require changes in the qualifications of personnel, in particular their education, skills, and competencies. The main requirements for personnel competencies are: mastery of digital technologies, customer orientation using digital channels, the ability to conduct data analysis, adaptation to artificial intelligence, communication skills in social media, personalized customer service, emotional intelligence, and stress resistance.

Keywords: artificial intelligence in tourism; chatbot; route optimization; personalization; transport logistics.

Table: 2. **References:** 14.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-79-91](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-79-91)

УДК 338.48(477)

JEL Classification: L83; Z32; M21

Олена Олександрівна Зеленська

кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: elena_zelenska_5@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1000-2427>

ResearcherID: [H-1694-2014](https://orcid.org/0000-0002-1000-2427)

Сергій Миколайович Зеленський

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: zeles@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2846-4600>

Наталія Олександрівна Алешугіна

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

E-mail: aleshugina@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-3042-8529>

ResearcherID: [M-7470-2016](https://orcid.org/0000-0003-3042-8529)

ОЦІНКА СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ У РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

У статті розглянуто ключові етапи трансформації готельно-ресторанного бізнесу, зокрема проаналізовано зміни в обсягах наданих послуг, динаміку чисельності працівників, структуру підприємств і тенденції залучення фізичних осіб-підприємців до цієї сфери. Доведено, що ринок набув рис «ринку покупця», коли стабільна пропозиція за умов зниження платоспроможного попиту спричинила зростання конкуренції та водночас змусила підприємства шукати нові інноваційні підходи до організації бізнесу. Окрему увагу приділено аналізу інвестиційної активності в галузі. Встановлено, що ресторанний сектор виявляє більшу інвестиційну привабливість порівняно з готельним, при цьому переважним джерелом фінансування залишаються власні кошти підприємств. Зроблено висновок, що подальші перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні значною мірою визначатимуться стабілізацією політичної та економічної ситуації, відновленням інвестиційної активності та підвищенням купівельної спроможності населення. Результати дослідження можуть бути використані для формування стратегій відновлення та підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі в умовах високої невизначеності.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес; туристична індустрія; ринок послуг; економічна нестабільність; інвестиційна активність; конкурентоспроможність; структурні трансформації; фінансові результати; воєнні виклики; платоспроможний попит; ринок покупця.

Табл.: 4. Рис.: 2. Бібл.: 11.

Постановка проблеми. Готельно-ресторанний бізнес є ключовою складовою туристичної індустрії та важливим чинником соціально-економічного розвитку країни. Він забезпечує створення нових робочих місць, стимулює розвиток малого та середнього підприємництва, формує інвестиційну привабливість і сприяє інтеграції України у світовий туристичний простір. Сучасний стан галузі характеризується високим рівнем нестабільності, зумовленим низкою внутрішніх і зовнішніх викликів. Події останніх років суттєво посилили кризові явища, що проявилися у скороченні попиту на послуги, зниженні платоспроможності населення, падінні інвестиційної активності та погіршенні фінансових результатів діяльності підприємств галузі. Традиційними українськими проблемами залишаються недосконалість системи категоризації готелів, нерівномірність розвитку регіонів, сезонність попиту та залежність від зовнішньополітичної ситуації. У таких умовах виникає необхідність комплексного дослідження сучасних тенденцій розвитку вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу, виявлення ключових чинників його трансформації для подальшого визначення перспектив відновлення і підвищення конкурентоспроможності галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема розвитку готельно-ресторанного бізнесу та формування ринку відповідних послуг знайшла відображення в працях багатьох українських і зарубіжних науковців та публіцистів. Серед вітчизняних дослідників варто відзначити Е. Балог, Ю. Бондаренка, Т. Буряк, Г. Горіну, А. Грянило, Г. Довгаль,

Т. Ковальчук [5], В. Косенка, І. Кулиняка, С. Мазура [6], С. Мархонос [7], Т. Марцин, І. Мельник, М. Олеськіву [9], О. Олійник [10], І. Писаревського, П. Подлепіну, А. Прилуцького [6], Н. Сапельнікову, О. Тонких [10], Н. Турло [7] та інших. Водночас динамічні процеси глобалізації та суспільних трансформацій висувають нові вимоги до організації готельно-ресторанної діяльності, що зумовлює необхідність постійного оновлення наукових підходів і робить подальші дослідження в цій сфері особливо актуальними.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Більшість проведених досліджень зосереджені на загальних аспектах функціонування галузі, організації сервісу, управління персоналом тощо. Разом із тим, недостатньо вивченими залишаються питання впливу затяжних кризових явищ на структурні трансформації готельно-ресторанного ринку України, зрушень у структурі інвестиційної активності, особливостей адаптації суб'єктів малого бізнесу до умов високої економічної та політичної невизначеності, а також визначення перспектив відновлення галузі після масштабних зовнішніх шоків, що передбачає не лише кількісну оцінку показників діяльності, а й розробку стратегічних орієнтирів розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах сучасних викликів.

Метою статті є комплексне дослідження сучасних тенденцій розвитку готельно-ресторанного бізнесу України в умовах економічної та політичної нестабільності, виявлення основних чинників, що зумовлюють динаміку його функціонування, а також аналіз структурних трансформацій, фінансових результатів та інвестиційної активності підприємств галузі з метою окреслення перспектив подальшого відновлення та підвищення конкурентоспроможності національного ринку готельно-ресторанних послуг.

Виклад основного матеріалу. Стрімке зростання світового туризму в кінці XX – на початку XXI ст. зумовило відповідний підйом готельно-ресторанного бізнесу в більшості країн світу, зокрема й Україні. До настання несприятливих, а згодом і драматичних подій останніх років, цей сектор вітчизняної економіки перебував у фазі активного розвитку, що супроводжувалося низкою позитивних тенденцій: створенням кращих умов для відпочинку та оздоровлення громадян, модернізацією технологічних процесів обслуговування клієнтів, підвищенням технічного рівня забезпечення закладів ресторанного господарства, розширенням асортименту продукції та послуг, а також удосконаленням системи управління бізнесом як на рівні окремих підприємств, так і на державному рівні [6].

Готельний і ресторанний бізнес традиційно виглядає привабливим об'єктом для інвестицій, що пояснюється відносно стабільним попитом на туристичні та гастрономічні послуги навіть у періоди економічної нестабільності, а також можливістю отримання значних прибутків у фазі економічного зростання та відносно коротким терміном окупності капіталовкладень [10].

Водночас сучасні економічні реалії виявилися несприятливими для подальшого зростання індустрії гостинності. Політична та економічна нестабільність, військові дії на сході України, а також вплив глобальної кризи призвели до уповільнення темпів розвитку галузі. Додатковими гальмівними факторами стали недостатнє інноваційне забезпечення, недоліки державного регулювання та низька купівельна спроможність населення, що в комплексі обмежує можливості для відновлення та модернізації готельно-ресторанного ринку країни [6].

Відповідно до Закону «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» [1] обсяг інформації, що оприлюднюється органами державної статистики, починаючи з 2022 року є обмеженим. Це не дозволяє нам вибудувати динамічні ряди статистичних даних у повному обсязі за весь аналізований період і з належним ступенем деталізації оцінити розвиток готельного господарства й ресторанної справи в Україні, як це можна було зробити до 2022 року. Проте наявні узагальнюючі дані загалом по суб'єктах тимчасового розміщування й організації

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

харчування дають нам змогу аналізувати нинішні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу й робити відповідні висновки.

У 2020 р. готельно-ресторанний бізнес зіткнувся з першим серйозним випробуванням – кризою, пов'язаною з пандемією COVID-2019. Лютий 2022 р. відзначився ще більш серйозним викликом для галузі – російсько-українською війною, що спричинила негативний вплив на стан готельно-ресторанного господарства в глобальних масштабах. Було втрачено ресторанну й готельну інфраструктуру великої кількості вітчизняних морських курортів. Велика їх кількість до цього часу перебуває в окупації чи безпосередній близькості до зони бойових дій [4].

Усе вищезгадане помітно позначилося на чисельності діючих суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу України (табл. 1). Як бачимо з табл. 1, загальна кількість суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщування й організації харчування, коливаючись за роками, за весь досліджуваний період збільшилася на 34,6 %. Висхідну тенденцію в динаміці цього показника забезпечили фізичні особи-підприємці, частка яких у загальній чисельності суб'єктів господарювання неухильно зростала: з 80,5 % у 2010 р. до 91,7 % у 2023 р. Це свідчить про активну участь малого бізнесу в розвитку галузі.

Таблиця 1

Чисельність діючих суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу України, од.

	2010	2015	2019	2020	2021	2022	2023	Темп зростання, %
Тимчасове розміщування й організація харчування, тис. од.	50,0	58,4	69,7	71,8	69,7	57,7	67,3	134,6
з них ФОП, тис. од.	40,3	50,7	61,8	64,1	62,2	52,9	61,7	153,1
готелі і подібні засоби тимчасового розміщування	4209,0	4035,0	5451,0	5125,0	4903,0	4082,0	...	97,0
засоби розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання	5032,0	3453,0	2858,0	2845,0	2805,0	1905,0	...	37,9
суб'єкти з надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів	82,0	74,0	56,0	51,0	48,0	30,0	...	36,6
інші засоби тимчасового розміщування	790,0	493,0	473,0	398,0	371,0	258,0	...	32,7
ресторани, суб'єкти з надання послуг мобільного харчування	29950,0	38345,0	48398,0	51069,0	...	...	...	170,5

Джерело: складено авторами за даними [8; 11].

До 2019 року розвиток готельної інфраструктури України характеризувався загалом позитивною динамікою, попри періодичні, а подекуди й значні коливання кількості готелів та інших закладів тимчасового розміщення. У передковідному 2019 році їхня чисельність була на 29,5 % більшою, ніж у 2010 р., що свідчило про поступове розширення ринку. Пандемія COVID-19 різко перервала цю тенденцію, а перший рік повномасштабної війни з рф повернув кількість суб'єктів готельного бізнесу не лише до рівня 2010 р., але навіть із певним зниженням.

Одним із важливих аспектів готельної інфраструктури є її якість, яка визначається категорією закладу. У 2021 році серед понад 5 тис. готелів лише 197 од. мали чинне свідоцтво про категорію, з них 73 од. – чотиризіркові, 57 – тризіркові, 14 – двозіркові й 16 – однозіркові [32]. Переважання частки закладів без категорії пояснюється відсутністю у

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

власників мотивації проходити сертифікацію, що потребує додаткових витрат і часто виявляє невідповідність встановленим стандартам, особливо в умовах невисокого рівня завантаженості.

На відміну від готелів, інші засоби тимчасового розміщення протягом усього досліджуваного періоду мали загальну тенденцію до скорочення, хоч і з помітними річними коливаннями. До 2022 року їхня кількість скоротилася до трохи більш ніж третини рівня 2010 року, що вказує на структурне звуження цього сегмента ринку. Водночас ресторанний бізнес із 2011 р. до 2020 р. демонстрував стабільне зростання. Такі темпи приросту відображають високу підприємницьку активність у секторі харчування, однак темпи розвитку галузі після 2020 р. оцінити складно через відсутність необхідних статистичних даних та вплив нинішніх масштабних кризових чинників.

Загалом за статистикою чисельності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу криза вітчизняної сфери гостинності є ще не настільки помітною, на противагу чому динаміка кількості зайнятих працівників більш красномовно свідчить про її існування (табл. 2). Так, за аналізований період кількість зайнятих у сфері тимчасового розміщування та організації харчування скоротилася на 17,1 %, маючи тенденцію до зростання у найбільш сприятливі для свого розвитку роки і, відповідно, скорочення – в несприятливі періоди. Як і з показником чисельності суб'єктів господарювання, у цьому випадку велику позитивну роль відіграв український малий бізнес: частка зайнятих у ФОП зросла з 46,0 % до 71,7 % за 2010-2023 рр.

Таблиця 2

Кількість зайнятих працівників у суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу України, тис. осіб

Суб'єкт господарювання	2010	2015	2020	2021	2022	2023	Темп зростання, %
Тимчасове розміщування й організація харчування	249,3	195,2	248,0	250,5	179,2	206,7	82,9
з них ФОП	114,7	107,4	162,2	164,1	116,8	148,2	129,2
готелі і подібні засоби тимчасового розміщування	43,9	28,2	29,5	28,7	23,4	...	53,2
засоби розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання	22,1	8,1	6,5	7,1	3,9	...	17,7
суб'єкти з надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	...	18,7
інші засоби тимчасового розміщування	4,1	1,0	2,4	2,4	0,6	...	14,1
ресторани, суб'єкти з надання послуг мобільного харчування	201,6	115,3	167,7	...	...	...	83,2

Джерело: складено авторами за даними [8; 11].

Більш детальний аналіз даних табл. 2 свідчить, що при відносно стабільній кількості вітчизняних готелів та інших засобів тимчасового розміщування впродовж досліджуваного періоду чисельність зайнятих працівників скоротилася майже вдвічі: найбільш різкі скорочення персоналу спостерігалися в кризові переломні роки – 2014 (–33,4 %), 2020 (–20,0 %) та 2022 (–18,5 %). Така реакція власників на посилення невизначеності та

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

загострення ризиків є передбачуваною і в багатьох випадках економічно обґрунтованою. Щодо інших суб'єктів, які надають послуги з тимчасового розміщування, динаміка чисельності працівників загалом повторювала тенденцію зміни їх кількості, але зі швидшими темпами скорочення. Внаслідок цього у 2022 р. чисельність персоналу в цьому сегменті становила менше ніж $\frac{1}{5}$ рівня 2010 року. Такою ж негативною виявилася тенденція і для вітчизняних ресторанів та підприємств мобільного харчування, навіть із урахуванням того, що статистичні дані за 2021–2022 рр. відсутні. Найбільш суттєві скорочення працівників у цьому сегменті відбулися в 2011 році (–39,3 %), а також кризових 2014 (–19,2 %) та 2020 роках (–9,5 %).

Ситуація з обсягами реалізації послуг суб'єктами готельно-ресторанного бізнесу України у 2010–2023 рр., особливо з урахуванням інфляційних процесів, виглядає значно складнішою, ніж це може здаватися за номінальними показниками (табл. 3).

Таблиця 3

Обсяг реалізації послуг суб'єктами готельно-ресторанного бізнесу України, млн грн

Суб'єкт господарювання	2010	2015	2020	2021	2022	2023	Темп зростання, %
Тимчасове розміщування й організація харчування	16578,9	29069,3	66445,1	107285,4	38181,4	62220,0	375,3
з них ФОП	4973,7	10813,8	36212,6	59221,5	2558,2	4479,8	90,1
готелі і подібні засоби тимчасового розміщування	4118,0	5877,0	8533,0	15121,0	7381,0	...	179,2
засоби розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання	1383,0	977,0	2356,0	4551,0	384,0	...	27,8
суб'єкти з надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів	3,0	6,0	14,0	15,0	7,0	...	87,8
інші засоби тимчасового розміщування	426,0	184,0	280,0	434,0	59,0	...	13,8
ресторани, суб'єкти з надання послуг мобільного харчування	7093,0	15647,0	45726,0	...	...	...	644,7

Джерело: складено авторами за даними [8; 11].

Так, у 2022 р. обсяг надання послуг готелями й іншими засобами тимчасового розміщування та підприємствами ресторанного бізнесу (у фактично діючих цінах) перевищив показник 2010 року на 129,9 %, а у 2023 р. – на 275,3 %. Проте така динаміка зумовлена переважно ціновим фактором, тоді як реальний фізичний обсяг послуг у кризові роки скорочувався. Особливо різкі падіння фактичного виторгу спостерігалися у 2014 (–30,4 %), 2020 (–40,6 %) та в 2022 (–51,2 %) роках, що знову чітко співвідноситься з кризовими періодами для галузі – військовими подіями 2014 року, пандемією COVID-19 та повномасштабною війною з рф.

Додатковий аналіз наведених показників свідчить про суттєве зростання ролі фізичних осіб-підприємців у секторі протягом 2010–2020 рр. Якщо у 2010 р. на ФОП припадало близько 30 % загального обсягу реалізації, то вже у 2020 р. їхній внесок становив понад 54 %. Це свідчить про активну участь малого бізнесу в розвитку галузі. Однак подальші події кардинально змінили ситуацію: у 2022 році обсяг реалізації послуг ФОП обвалився до 2558,2 млн грн, що на 92,9 % менше, ніж у 2020 р., і свідчить про масове

згортання діяльності та втрату клієнтів. Лише у 2023 р. спостерігається певне відновлення позицій ФОП: до 4479,8 млн грн, однак цей рівень становить менше половини від докризових обсягів 2020 року.

Таким чином, аналіз свідчить, що навіть за зростання номінальних сум, зафіксованого в окремі роки, реальна динаміка обсягів реалізації мала виразно кризовий характер у періоди політичної та економічної нестабільності. Ціновий чинник у цьому контексті виступає радше маскуючим ефектом, ніж індикатором реального зростання, а ключовими детермінантами різких спадів залишаються зовнішні шоки – пандемія, війна та інші макроекономічні виклики.

Фінансові результати діяльності вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу представлені в табл. 4.

Таблиця 4

*Фінансові результати до оподаткування суб'єктів
готельно-ресторанного бізнесу України, млн грн*

Показники	2010	2015	2020	2021	2022	2023
Фінансовий результат (сальдо)	-548,1	-7094,4	-4440,9	5347,2	-8594,7	3682,5
Обсяг прибутку	619,8	771,4	2059,2	7002,7	1464,2	6349,3
Обсяг збитку	1167,9	7865,8	6500,1	1655,5	10058,9	2666,8
Частка збиткових підприємств	42,7	28,1	40,9	36,3	44,2	36,1

Джерело: складено авторами за даними [11].

Як показують статистичні дані, у 2010 році готельно-ресторанний бізнес України характеризувався помірними масштабами фінансових втрат: сальдо фінансового результату до оподаткування становило -548,1 млн грн, при цьому частка збиткових підприємств становила 42,7 %. Це свідчить про наявність значної, але не критичної частини учасників ринку з негативним фінансовим результатом. У 2015 р. ситуація суттєво погіршилася, відбулося різке зростання сукупних збитків до 7865,8 млн грн при значно нижчому рівні прибутків (771,4 млн грн), яке спричинило збільшення від'ємного сальдо до -7094,4 млн грн. Попри кризовий стан галузі, частка збиткових підприємств у 2015 р. скоротилася до 28,1 %, що пояснюється виходом із ринку неефективних гравців та консолідацією бізнесу.

У період до 2020 р. спостерігалось деяке покращення ситуації: від'ємне сальдо зменшилося завдяки зростанню прибутків і скороченню збитків. Однак знову намітилася тенденція до збільшення частки збиткових підприємств до 40,9 % через негативний вплив пандемії COVID-19 на готельно-ресторанний сектор. У 2021 році ситуація різко покращилася: фінансовий результат до оподаткування став позитивним (5347,2 млн грн) при рекордному обсязі прибутків та істотному скороченні збитків. Знизилася й частка збиткових підприємств (до 36,3 %) через часткове відновлення ринку після обмежень, пов'язаних із пандемією. Повномасштабна війна 2022 р. зумовила стрімке зростання збитків при суттєвому падінні прибутків і, відповідно, найбільше за досліджуваний період негативне сальдо; при цьому частка збиткових підприємств зросла до 44,2 %, перевищивши рівень кризових 2010 і 2020 років. З 2023 р. вітчизняний готельно-ресторанний бізнес поступово адаптується до функціонування в умовах воєнного часу, демонструючи поступову стабілізацію фінансових показників (сальдо знову стало позитивним, частка збиткових підприємств скоротилася до 36,1 %) попри продовження воєнних ризиків і загальної економічної нестабільності в країні.

Динаміку й рівень показників рентабельності діяльності господарюючих суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу України, відображають дані рис. 1.

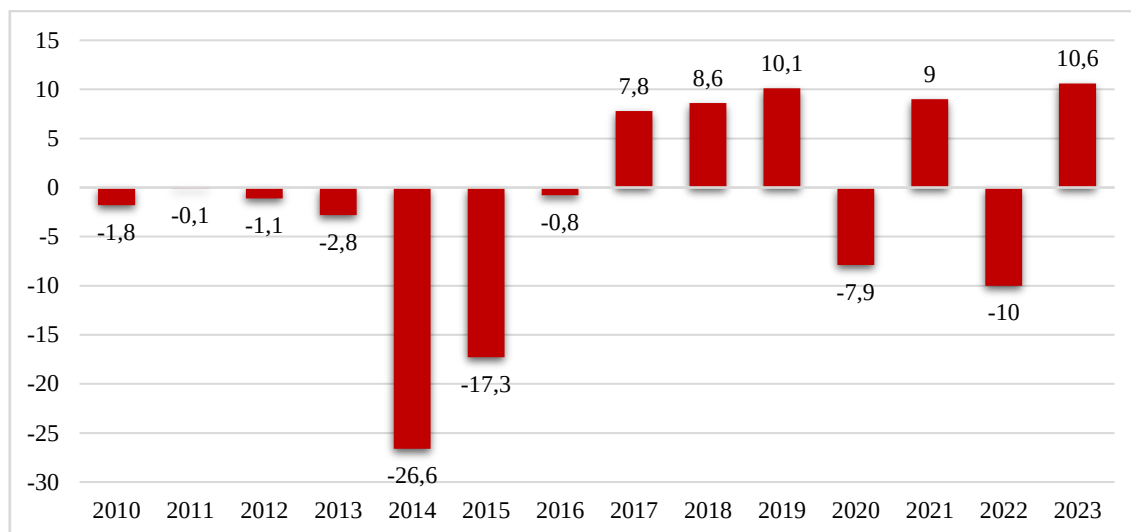


Рис. 1. Рентабельність операційної діяльності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу України, %

Джерело: складено авторами за даними [11].

З наведеного графіка бачимо: рентабельність операційної діяльності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу України є нестійкою, що зумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Динаміка цього показника відображає циклічний характер розвитку галузі, чутливість до макроекономічних змін і залежність від рівня ділової активності та купівельної спроможності населення. Періоди зростання рентабельності, зазвичай, збігаються з фазами економічного пожвавлення, зростанням внутрішнього та в'їзного туризму, активним розвитком інфраструктури та інвестиційною підтримкою сектору. У такі сприятливі роки готелі та ресторани мають більше клієнтів, можуть оптимізувати завантаження номерного фонду та місць у закладах харчування, знижуючи тим самим постійні витрати в розрахунку на одиницю продукції чи послуги і, відповідно, підвищуючи маржинальність.

Однак цей позитивний тренд переривають кризові періоди, коли рентабельність різко падає. Найбільш відчутні коливання спостерігалися під час пандемії COVID-19, коли карантинні обмеження призвели до масового скорочення потоків туристів, зменшення обсягів замовлень і простою об'єктів. Це спричинило зростання частки постійних витрат у структурі собівартості та значне зниження операційної ефективності. Додатковим ударом стала повномасштабна війна, яка різко скоротила як внутрішній, так і в'їзний туризм, унеможливила стабільне функціонування багатьох підприємств, особливо в регіонах, наближених до зони бойових дій і підвищила рівень операційних ризиків. Коливання показників рентабельності пояснюється також сезонністю попиту, високою залежністю від туристичних потоків і валютних коливань. Указані фактори, а також волатильність енергетичних тарифів, зміни в податковій та регуляторній політиці, інфляція і т.д. впливають на вартість імпортованих продуктів і матеріалів, а, отже, собівартість послуг. Таким чином, рентабельність у готельно-ресторанному бізнесі в Україні залишається вразливою до шоків і різких змін зовнішнього і внутрішнього середовища, що й зумовлює її хвилеподібну траєкторію.

Водночас достовірність стабільно зафіксованих у статистичній звітності показників збитковості діяльності вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу, за винятком окремих, уже неодноразово згаданих кризових років, викликає обґрунтовані сумніви. Загальновідомо, що сфера гостинності, передусім, готельний бізнес, належить до найбільш прибуткових видів підприємницької діяльності у світі. Практики, безпосередньо залучені до цього ринку в Україні, зазначають, що окупність готельної нерухомості для власників

та інвесторів зазвичай становить 6-8 років, а рівень рентабельності сягає 12-16 %. Крім того, інвестиції в готельний бізнес вітчизняної економіки за оцінками знаходяться на другій за надійністю позиції після бізнесу з вивезення твердих побутових відходів [3].

Ринок готельно-ресторанних послуг як невід'ємна складова загальної системи ринкових відносин є складним механізмом взаємодії попиту та пропозиції. Рівень і динаміка цих двох чинників значною мірою визначають тенденції зміни ключових кількісних та якісних показників функціонування готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Незважаючи на відчутну волатильність пропозиції місць у колективних засобах розміщування, що в окремі роки досягала 25–35 %, загалом за аналізований період їх кількість залишалася відносно стабільною, із середньорічним показником близько 155 тис. ліжко-місць упродовж останнього десятиліття. Зростання пропозиції, зазвичай, спостерігалось в періоди відносної соціально-економічної та зовнішньополітичної стабільності, тоді як у кризові роки та під час значних потрясінь (2014, 2020, 2022 рр.) вона зазнавала суттєвого скорочення [8].

Динаміка попиту на послуги колективних засобів розміщування загалом корелювала зі змінами пропозиції. У «спокійні» періоди як внутрішній, так і зовнішній туристичний потік мав тенденцію до зростання, проте загалом за 2010-2020 рр. попит демонстрував стійке зниження. Показовим є те, що в 2020 р. чисельність відвідувачів колективних засобів розміщування становила лише 54,8 % від рівня 2010 р., а частка іноземних туристів скоротилася до 22,0 %. При цьому останнім роком, коли фіксувалося зростання кількості відвідувань, став 2017 р., після чого намітилася стійка негативна тенденція [8].

У результаті спостерігається помітна трансформація структури вітчизняного ринку готельних послуг, яка сформувалася станом на 2010 р. Зниження попиту (майже вдвічі) при відносно стабільному рівні пропозиції в аналізованому періоді призвело до того, що український ринок готельних послуг дедалі більше набуває рис «ринку покупця». З одного боку, це ускладнює діяльність підприємств галузі, змушуючи їх витратити додаткові ресурси на залучення та утримання клієнтів у висококонкурентному середовищі. З іншого боку, така ситуація стимулює готельні підприємства до пошуку нових стратегій розвитку, впровадження сучасних інноваційних технологій та ефективних підходів до управління інформаційними ресурсами [5].

Вагомим додатковим чинником, що негативно впливає на баланс попиту і пропозиції, а також на рівень доходів та витрат підприємств готельного бізнесу, стало значне зменшення середньої тривалості перебування гостей у колективних засобах розміщування. За 2010-2020 рр. кількість ліжко-днів, проведених відвідувачами в готелях, скоротилася майже вдвічі, на 49,2 %. Показово, що навіть у відносно сприятливому доковідному 2019 р. цей показник становив лише чверть від рівня рекордного 2013 року. На жаль, офіційні статистичні дані, які дозволили б простежити подальшу динаміку цього показника у воєнний період, наразі відсутні. Однак наші оціночні припущення, зроблені на основі новітніх публікацій, у т.ч. представників готелів і ресторанів, зводяться до того, що ситуація в галузі залишається кризовою, особливо в регіонах, які перебувають у географічній близькості до країни-агресора. Більш сприятливою нинішня ситуація виглядає в західних областях, що пов'язано з поживавленням розвитку внутрішнього туризму у воєнний час [8].

Середня тривалість перебування гостей у вітчизняних колективних засобах розміщування в 2020 р., а також навіть у допандемічному 2019 р., становила лише 89,1 % від рівня 2010 р. та всього 42,4 % від показника 2011 р., який був найсприятливішим для готельного бізнесу України. Варто наголосити, що з 2012 р. цей показник демонструє стале зниження [8].

На нашу думку, попри вплив пандемійних обмежень 2020 р., масштабних міграційних процесів і психологічних потрясінь, викликаних збройною агресією РФ, першопричини зазначених трансформацій вітчизняного ринку готельно-ресторанних послуг,

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

значною мірою, зумовлені фінансовими чинниками. Саме фінансово-економічні аспекти діяльності підприємств галузі визначають рівень їхньої підприємницької активності, водночас безпосередньо залежачи від платоспроможного попиту споживачів, зацікавлених у відповідних послугах. З огляду на це, для більш глибокого розуміння умов функціонування ринку готельно-ресторанних послуг у досліджуваній період, доцільно проаналізувати динаміку витрат домогосподарств на готелі та ресторани. Протягом усього досліджуваного періоду, крім воєнного 2014 р. та «ковідного» 2020 р., витрати українських домогосподарств на послуги готелів і ресторанів у абсолютному вираженні стабільно зростали. Загалом, у 2010-2019 р. це зростання становило 3,5 раза. При цьому впродовж 2010-2013 років питома вага вказаних витрат у загальній структурі споживчих витрат залишалася на рівні близько 2,5 % [8].

Події 2014-2015 рр., закономірно, призвели до уповільнення зростання витрат населення на готельно-ресторанні послуги та зменшення їхньої частки в загальних витратах. Однак починаючи з 2016 р. як абсолютний обсяг витрат, так і їхня частка почали помітно збільшуватися, досягнувши піка у 2019 р. Це створило сприятливі передумови для поступового вирівнювання дисбалансу між попитом та пропозицією на вітчизняному ринку готельно-ресторанних послуг, а також для зростання підприємницької та інвестиційної активності в галузі. Втім, уже 2020 р. став початком нового падіння, а згодом – і різкого обвалу попиту на послуги підприємств індустрії гостинності. В умовах воєнного стану повне відновлення цієї тенденції є малоімовірним у найближчій перспективі [8].

Отже, ринок готельно-ресторанних послуг в Україні на сучасному етапі можна охарактеризувати як «ринку покупця». Зниження платоспроможного попиту при відносній стабільності пропозиції, що періодично зазнає різких спадів під впливом зовнішніх чинників, ставить готелі та ресторани перед серйозними викликами. Їх успішне подолання потребує не лише фінансової стійкості, а й високого рівня професійної підготовки управлінського персоналу, здатного ефективно діяти в умовах швидкоплинних і непередбачуваних змін.

Важливим аспектом комплексного аналізу функціонування вітчизняного ринку готельно-ресторанних послуг, на наше переконання, є аналіз інвестиційної діяльності в галузі. Зрозуміло, що без повноцінного обсягу інвестицій неможлива модернізація матеріально-технічної бази галузі, висока якість та широкий асортимент відповідних послуг, а також забезпечення належної кваліфікації персоналу.

Загалом динаміка обсягу інвестицій у вітчизняний готельно-ресторанний бізнес упродовж 2015-2023 рр. є нестабільною і характеризується високою чутливістю до змін у зовнішній та внутрішній кон'юктурі галузі (рис. 2). Обсяги капітальних інвестицій у сферу готельно-ресторанного бізнесу України за 2015-2023 рр. характеризувалися чітко вираженими періодами зростання та спадів інвестиційної активності. Загалом капітальні вкладення у сферу тимчасового розміщування й організації харчування демонстрували тенденцію до збільшення, проте супроводжувалися значними коливаннями, які відображали загальноекономічні й галузеві кризи. Найвищий рівень інвестицій було зафіксовано у 2019 р., коли суттєво зросли вкладення в діяльність із забезпечення стравами та напоями, тоді як інвестиції в тимчасове розміщування, навпаки, знизилися. Це є свідченням тимчасової переорієнтації інвесторів із готельного на ресторанный бізнес. Аналогічна тенденція простежується і у 2020-2023 рр.: у той час, як обсяги інвестицій у готельний сектор скорочувалися (з 840 млн грн у 2020 р. до 756 млн грн у 2023 р.), ресторанна сфера зберігала відносну стабільність та утримувала показники на рівні 1,1–1,4 млрд грн.

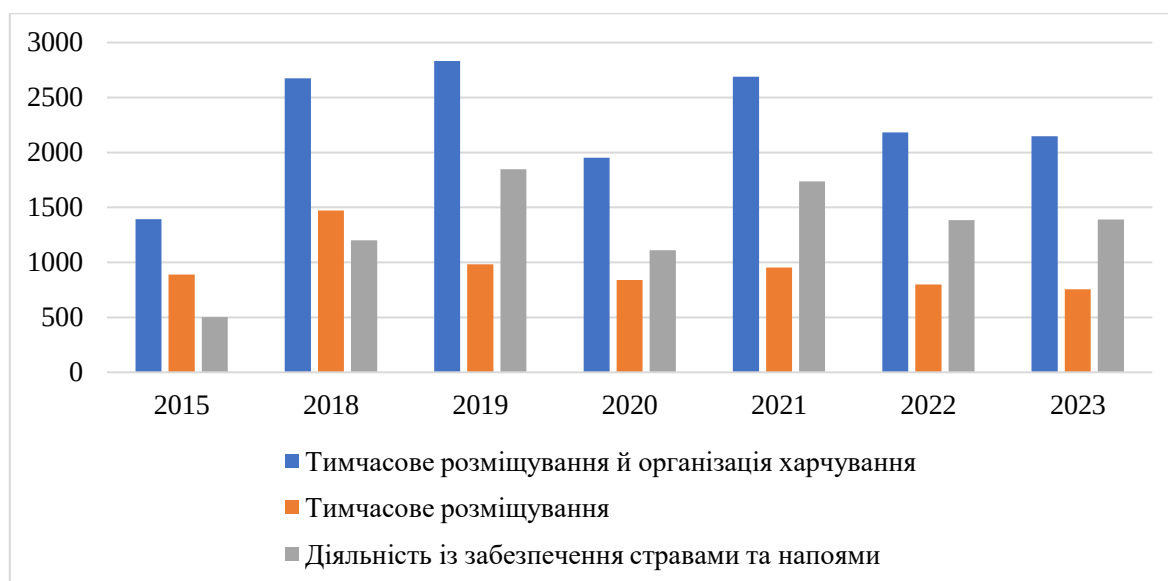


Рис. 2. Обсяг інвестицій у готельно-ресторанний бізнес України, млн грн
Джерело: складено авторами за даними [11].

Варто зазначити, що у 2021 р. відбулося відновлення інвестиційної активності після падіння, спричиненого пандемією, проте, вже у 2022-2023 рр. внаслідок воєнних дій інвестиції (переважно за рахунок скорочення фінансування готельного сегмента) знову знизилися. Порівняно з 2015 р., у 2023 р. обсяг капіталовкладень у ресторанний бізнес зріс у 2,8 раза, тоді як у готельний сектор лише на 15 %. Це підтверджує збереження тенденції щодо зростання інвестиційної привабливості сфери громадського харчування порівняно з готельним бізнесом.

Помітні зміни відбулися й у структурі інвестицій: у сегменті засобів тимчасового розміщування головним напрямом вкладень, як і раніше, залишається будівництво та реконструкція будівель, на які припадає близько двох третин загального обсягу інвестицій. Порівняно з 2010 р., зросла частка інвестування в машини та обладнання (на 5 в. п.) і в інші матеріальні активи (більш ніж удвічі). Натомість обсяг вкладень у земельні ділянки скоротився вдвічі, а інвестиції в існуючі будівлі та споруди практично згорнулися – з 7 до 1 % загального їхнього обсягу. Загалом, структура інвестицій у готелі та подібні заклади тимчасового розміщування змістилася у бік зменшення частки вкладень у нерухомість і зростання – в рухоме майно [8].

У ресторанному бізнесі структура інвестицій має свої особливості: і в 2010 р., і в 2021 р. половину загального обсягу становили вкладення в машини та обладнання. При цьому спостерігається подібна до готельного сегмента тенденція щодо зниження питомої ваги інвестицій у нерухомість, зумовлена скороченням вкладень у наявні будівлі та споруди, навіть попри певне зростання інвестицій у будівництво та реконструкцію. Особливо помітним є триразове збільшення частки коштів, спрямованих на інші матеріальні активи [8]. Отже, для готельно-ресторанної сфери України загалом характерна тенденція до поступового зменшення привабливості землі та об'єктів нерухомості як напрямів комерційного інвестування на користь активнішого оновлення матеріально-технічної бази.

Щодо джерел інвестування у вітчизняний готельно-ресторанний бізнес, то через низку причин основна їхня частина формується власними коштами підприємств галузі. Запозичені ресурси та вкладення від українських інвестиційних компаній і фондів займають приблизно однакову частку у структурі інвестиційних джерел. Така обмежена участь кредитів і позик у фінансуванні галузі значною мірою зумовлена недостатнім розвитком національного фінансового ринку та високою вартістю залучення зовнішніх фінансових

засобів. У результаті більшість суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу змушені покладатися переважно на власні внутрішні ресурси [11]. Очевидним є той факт, що динаміка інвестиційних потоків у сферу гостинності безпосередньо пов'язана з рівнем її інвестиційної привабливості. Для готельних і ресторанных підприємств її формують як зовнішні чинники (загальна інвестиційна привабливість країни, регіону та галузі), так і внутрішні (репутація та спеціалізація закладу, стан його матеріально-технічної бази, кадровий потенціал, маркетингова стратегія, фінансово-майновий стан тощо) [7].

Однак повномасштабна війна, енергетична криза, високий рівень корупції та відсутність ефективного механізму захисту інвестицій створюють несприятливі умови для покращення інвестиційного клімату у вітчизняній сфері гостинності. Тож подальші перспективи зростання інвестиційної, а разом із нею й підприємницької активності в готельно-ресторанному бізнесі України, значною мірою, залежать від вирішення зовнішніх геополітичних і внутрішніх політико-економічних викликів, що постали перед країною на сучасному етапі її розвитку.

Висновки і пропозиції. Готельно-ресторанний бізнес України до пандемії COVID-19 та початку повномасштабної війни 2022 р. розвивався динамічно, демонструючи зростання кількості закладів, чисельності працівників, покращення фінансових результатів діяльності, модернізацію інфраструктури, підвищення якості послуг та активне залучення малого бізнесу. Проте низка кризових подій останніх років суттєво вплинула на галузь, спричинивши скорочення кількості працівників, зменшення обсягів реалізованих послуг і падіння фінансових результатів.

Структура ринку зазнала змін: зросла частка підприємств без категорії серед готелів, скоротився сегмент інших засобів розміщення, а роль фізичних осіб-підприємців різко зменшилася через втрату клієнтів та згорання діяльності у 2022 р. В умовах відносно стабільної пропозиції та зниження платоспроможного попиту ринок набув рис «ринку покупця». З одного боку, це загострює конкуренцію та стимулює бізнесменів до впровадження інновацій, а з іншого – посилює ризики для бізнесу.

Рентабельність діяльності в галузі залишається вразливою до зовнішніх шоків, сезонності та коливань попиту і демонструє хвилюподібну динаміку. Попит на готельно-ресторанні послуги в Україні знизився не лише через зменшення кількості іноземних туристів, а й через скорочення середньої тривалості перебування гостей у закладах розміщення.

Інвестиційна активність у галузі залишається нестабільною та чутливою до політичної та економічної ситуації, при цьому ресторанный сектор останніми роками виявляє більшу привабливість для вкладень, ніж готельний. Структура капіталовкладень змістилася в бік оновлення матеріально-технічної бази, а основним джерелом фінансування через обмежений доступ до кредитних ресурсів залишаються власні кошти підприємств. Подальші перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу значною мірою залежать від стабілізації геополітичної ситуації, покращення інвестиційного клімату, відновлення купівельної спроможності населення та здатності бізнесу адаптуватися до умов високої невизначеності.

Список використаних джерел

1. Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни [Електронний ресурс] : Закон України від 03.03.2022 № 2115-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text>.
2. Витрати і ресурси домогосподарств України. Статистичні збірники [Електронний ресурс] / Державної служби статистики України. – Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/17/Arch_vrd_zb.htm.
3. Готельний бізнес: завантаження, хайп, тренди [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/gostinichnyj-biznes-zagruzka-hajp-trendy>.

4. Зарубіна А. В. Особливості туризму в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / А. В. Зарубіна, Е. О. Сіра, Л. І. Демчук // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 41. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/334959/323842>.
5. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства [Електронний ресурс] / Т. Г. Ковальчук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2019. – Вип. 23, частина 1. – Режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/28.pdf.
6. Мазур С. А. Стан та перспективи розвитку готельно-ресторанної справи в Україні [Електронний ресурс] / С. А. Мазур, А. М. Прилуцький // Ефективна економіка. – 2019. – № 2. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/33.pdf.
7. Мархонос С. М. Інвестиційне забезпечення розвитку підприємств тимчасового розміщення України [Електронний ресурс] / С. М. Мархонос, Н. П. Турло // Економіка та суспільство. – 2021. – Вип. 34. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1008>.
8. Національна туристична організація України. Національна система туристичної статистики / Аналітика і інфографіка. – Режим доступу: https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html.
9. Олеськів М. Зірки готелів в Україні: знак якості чи маркетинг? [Електронний ресурс] / М. Олеськів. – Режим доступу: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/skilki-v-ukrajini-p-yatizirkovih-goteliv-yak-prisvoyuyutsya-zirki-novini-ukrajini-50151151.html>.
10. Олійник О. М. Сучасні тенденції розвитку ринку готельно-ресторанних послуг [Електронний ресурс] / О. М. Олійник, Н. Л. Сапельнікова, О. Г. Тонких // Актуальні проблеми економіки. – 2021. – № 2(236). – Режим доступу: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/02/2.21._topic_Oliynyk-O.M.-Sapelnikova-N.L.-Tonkikh-O.G.-40-46.pdf.
11. Статистичний щорічник України за 2023 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf.

References

1. Pro zakhyst interesiv sub'ektiv podання zvitnosti ta inshykh dokumentiv u period dii voiennoho stanu abo stanu viiny [On the protection of the interests of reporting entities and other documents during the period of martial law or state of war], Law of Ukraine № 2115-IX (03.03.2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text>.
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (n.d.). *Vytraty i resursy domohospodarstv Ukrainy. Statystychni zbirnyky [Expenditures and resources of households of Ukraine. Statistical collections]*. https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/17/Arch_vrd_zb.htm.
3. Riba Hotels Group. (n.d.). *Hotelnyi biznes: zavantazhennia, khaip, trendy [Hotel business: loading, hype, trends]*. <https://ribashotelsgroup.ua/blog/gostinichnyj-biznes-zagruzka-hajp-trendy>.
4. Zarubina, A. V., Sira, E. O., & Demchuk, L. I. (2022). Osoblyvosti turyzmu v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of tourism in martial law conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 41. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/334959/323842>.
5. Kovalchuk, T. H. (2019). Perspektyvy rozvytku hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini v umovakh hlobalizatsii svitovoho hospodarstva [Prospects for the development of the hotel and restaurant business in Ukraine in the context of globalization of the world economy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University*, 23(1). http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/28.pdf.
6. Mazur, S. A., & Prylutskyi, A. M. (2019). Stan ta perspektyvy rozvytku hotelno-restorannoi spravy v Ukraini [State and prospects for the development of the hotel and restaurant business in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, 2. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/33.pdf.
7. Markhonos, S. M., & Turlo, N. P. (2021). Investytsiine zabezpechennia rozvytku pidpriemstv tymchasovoho rozmishchennia Ukrainy [Investment support for the development of temporary accommodation enterprises in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 34. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1008>.
8. Natsionalna turystychna orhanizatsiia Ukrainy [National Tourism Organization of Ukraine.]. (n.d.). *Natsionalna systema turystychnoi statystyky: Analityka i inforhrafika – National System of Tourism Statistics: Analytics and Infographics*. https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html.

9. Oleskiv, M. (n.d.). Zirky hoteliv v Ukraini: znak yakosti chy marketynh? [Hotel stars in Ukraine: a sign of quality or marketing?]. <https://biz.nv.ua/ukr/experts/skilki-v-ukrajini-p-yatizirkovih-goteliv-yak-prisvoyuyutsya-zirki-novini-ukrajini-50151151.html>.

10. Oliinyk, O. M., Sapelnikova, N. L., & Tonkykh, O. H. (2021). Suchasni tendentsii rozvytku rynku hotelno-restorannykh posluh [Modern trends in the development of the hotel and restaurant services market]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economics*, 2(236). https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/02/2.21._topic\ Oliinyk-O.M.-Sapelnikova-N.L.-Tonkikh-O.G.-40-46.pdf.

11. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (2023). *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2023 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2023]*. https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf.

Отримано 15.09.2025

UDC 338.48(477)

Olena Zelenska

PhD in Economics, Associate Professor,

Professor of Department of Tourism and Hotel and Restaurant Management
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: elena_zelenska_5@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1000-2427>

ResearcherID: [H-1694-2014](https://orcid.org/0000-0002-1000-2427)

Serhii Zelenskyi

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of Department of Tourism and Hotel and Restaurant Management
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: zeles@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2846-4600>

Nataliya Aleshugina

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Management
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: aleshugina@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-3042-8529>

ResearcherID: [M-7470-2016](https://orcid.org/0000-0003-3042-8529)

ASSESSMENT OF CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS IN UKRAINE

The hotel and restaurant business is an important element of the national economy's infrastructure, ensuring the development of the tourism industry, job creation and budget revenue. Its functioning in Ukraine over the past decade has been marked by instability caused by a number of crisis factors, among which the military actions of 2014, the COVID-19 pandemic and the full-scale war with the Russian Federation, which began in 2022, played a leading role. The article examines the key stages in the development and transformation of the hotel and restaurant business, in particular analysing changes in the volume of services provided, the dynamics of the number of employees, the structure of enterprises and trends in the involvement of individual entrepreneurs in this sector. It has been established that until 2020, the industry demonstrated relatively stable growth, but with the onset of the pandemic and the subsequent escalation of military operations, there was a sharp decline in activity and a deterioration in financial results. It has been proven that the market has acquired the characteristics of a 'buyer's market', where stable supply amid declining effective demand has led to increased competition and, at the same time, forced companies to seek new innovative approaches to business organisation.

Particular attention is paid to the analysis of investment activity: it has been established that the restaurant sector is more attractive for investment than the hotel sector, with the predominant source of financing remaining the enterprises' own funds. The shift in the structure of investments from real estate development to the renewal of material and technical resources is highlighted. It is concluded that the further prospects for the development of the hotel and restaurant business in Ukraine will largely be determined by the stabilisation of the political and economic situation, the restoration of investment activity and an increase in the purchasing power of the population. The results of the study can be used to formulate strategies for the recovery and improvement of the competitiveness of enterprises in the industry in conditions of high uncertainty.

Keywords: hotel and restaurant business; tourism industry; service market; economic instability; investment activity; competitiveness; structural transformations; financial results; military challenges; effective demand; buyer's market.

Table: 4. Fig.: 2. References: 11.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-92-102](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-92-102)

УДК 338.001:654.01

JEL Classification: L96; L98

Павло Вікторович Мекшун

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

Людмила Миколаївна Мекшун

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

**ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ
СФЕРИ БЕЗПРОВОДОВОГО ЕЛЕКТРОЗВ'ЯЗКУ
ТА ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ**

У статті проаналізовано досвід державного регулювання сфери безпроводового електрозв'язку у європейських країнах, США, Канаді, Японії, Південній Кореї, Великій Британії та ін. Зроблено висновок, що основними функціями держави в цих країнах є підтримка розвитку та впровадження новітніх технологій мобільного зв'язку стандарту 5G та 6G, розробка стратегій розвитку цієї сфери, прийняття необхідних законів щодо захисту персональних даних та забезпечення чесної конкуренції. Показані основні напрями реформування сфери безпроводового електрозв'язку в Україні на основі вивчення зарубіжного досвіду.

Ключові слова: зарубіжний досвід; державне регулювання; сфера безпроводового електрозв'язку; новітні технології мобільного зв'язку; адаптація законодавства; розробка стратегії розвитку.

Табл.: 1. Рис.: 1. Бібл.: 25.

Постановка проблеми. Державне регулювання сфери безпроводового електрозв'язку дозволяє стимулювати розвиток і впровадження новітніх технологій з метою покращення цифровізації суспільства. Сфера безпроводового електрозв'язку включає транкінговий, пейджинговий, стільниковий, супутниковий зв'язок, які об'єднуються загальним терміном – мобільний зв'язок, що дозволяє абоненту бути мобільним, тобто рухатися, не прив'язуючись до певного місця. Аналіз зарубіжного досвіду державного регулювання сфери безпроводового електрозв'язку дозволяє виділити ті проблеми й напрями його розвитку, над якими Україні варто попрацювати в найближчі роки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зарубіжний досвід державного регулювання сфери електронних комунікацій (а отже, і сфери безпроводового електрозв'язку) недостатньо досліджений у вітчизняній науковій літературі. Роль держави у стимулюванні розвитку 5G та 6G в окремих країнах проаналізована в «Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій – 2030» [1]. Міжнародно-правові аспекти регулювання мобільного зв'язку та інтернету в країнах ЄС розглядаються в роботі В. В. Новицького [2]. Більшість вітчизняних науковців значну увагу приділяють досвіду інших країн у правовому регулюванні розвитку цифрових технологій [3; 4].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Малодослідженими залишаються питання державного регулювання сфери безпроводового електрозв'язку в зарубіжних країнах та можливість застосування їхнього позитивного досвіду в Україні.

Мета статті. Метою статті є аналіз зарубіжного досвіду державного регулювання сфери безпроводового електрозв'язку та виділення основних напрямів його реформування в Україні.

Виклад основного матеріалу. У більшості зарубіжних країн державне регулювання сфери безпроводового електрозв'язку переважно спрямоване на підтримку розробки й застосування новітніх технологій у цій сфері та захисту персональних даних користувачів. Європейські країни для регулювання сфери електронних комунікацій і безпроводового електрозв'язку у 2009 році заснували орган Європейських регуляторів електронних комунікацій (BEREC), який визначає найкращі національні практики регулювання та можливості їх застосування, виробляє спільні позиції в питаннях розвитку цієї сфери, допомагає національним регуляторним органам в імплементації правил ЄС, готує звіти щодо послідовного застосування нормативної бази у сфері електронних комунікацій [5].

У наш час у країнах ЄС при регулюванні сфери безпроводового електрозв'язку керуються Директивою 2018/1972 Європейського парламенту і ради (ЄС) «Про запровадження Європейського кодексу електронних комунікацій від 11 грудня 2018 року [6]. У Кодексі встановлені правила використання послуг сфери електронних комунікацій по всій території ЄС. Особлива увага приділена необхідності надавати якісні послуги, сприяти надходженню інвестицій в цю сферу, формувати відносини взаємної довіри між постачальниками послуг та споживачами, реагувати на нові виклики.

Також Європейський Союз прийняв «Загальний регламент про захист даних» (General Data Protection Regulation, GDPR), який встановив стандарти щодо збирання, обробки та зберігання даних користувачів. Прийнятий у ЄС Закон про цифрові ринки (Digital Markets Act) сприяв розвитку справедливої конкуренції на ринку цифрових технологій. Наша країна ратифікувала угоду між Україною та ЄС про участь у програмі Європейського Союзу «Цифрова Європа» (2021-2027) [4].

Європейські країни з 2017 року розширюють можливості застосування 5G технологій. 25 квітня 2017 року Рада ЄС ухвалила рішення про забезпечення випуску високоякісних каналів мовлення для бездротових широкосмугових послуг у всіх країнах-членах ЄС, яке сприяло покращенню мобільного зв'язку та впровадженню покоління 5G [7]. У результаті цього мобільні оператори отримали ексклюзивний доступ до діапазону 700 МГц. 18 липня 2017 року Міністри телекомунікацій підписали Декларацію про впровадження 5G, позиціонуючи Європу як глобальний провідний ринок для цієї технології. На сьогодні карта покриття країн мобільним зв'язком покоління 5G свідчить про те, що практично всі європейські країни, США, Індія, ПАР мають високий рівень використання високоякісного мобільного зв'язку стандарту 5G [8].

Також у межах ЄС гармонізовано законодавство щодо кібербезпеки, захисту персональних даних, авторського права, переліку телекомунікаційних послуг [2].

Крім того, кожна країна ЄС, відповідно до власних потреб, актуалізує, оновлює та реформує сферу безпроводового електрозв'язку.

У сучасних умовах розвитку сфери безпроводового електрозв'язку розвинені країни впроваджують мобільний зв'язок стандарту 5G і сприяють розвитку технологій, пов'язаних із використанням стандарту 6G. Наприклад, у 2021 році Японія і США оголосили про співпрацю в розвитку покоління 6G: США виділили інвестиції в розмірі 2,5 млрд дол. в ці технології, а Японія – 2 млрд дол. Також японський уряд протягом 2023-2033 років планує спрямувати 482 млн дол. на дослідження та розробку 6G, із них 60 % – на підтримку досліджень і розробок у сфері 6G, 40 % – на будівництво об'єкта для тестування розробниками своїх технологій [9].

Міністерство внутрішніх справ і зв'язку Японії з 2026 року планує запустити аукціон з розподілу частот для 5G, де буде враховуватися не лише ціна, запропонована операторами, але і їхні технології та бізнес-плани. Міністерство виділяє радіочастотний спектр місцевим операторам безкоштовно. До уваги береться ширина охоплення території (кількість станцій), рівень безпеки, технології, план використання 5G для різних галузей тощо. Однак оператори мають платити внески за встановлення базових станцій. З 2022 року Японія дозволяє операторам встановлювати базові станції 5G на світлофорах, що робить більш швидким розгортання 5G по всій країні [1].

Державне регулювання сфери безпроводового електрозв'язку у Японії також охоплює надання податкових стимулів операторам мобільного зв'язку для розгортання 5G технології (табл. 1).

Таблиця 1

Податкові стимули для розвитку технологій 5G у Японії

Види підприємств	Податковий кредит			Спеціальна амортизація, %
	Вид території	Рік	Ставка, %	
Розгортають загальнонаціональні мережі 5G	Території з менш сприятливими умовами	2022	15	30
		2023	9	
		2024	3	
	Інші території	2022	9	
		2023	5	
		2024	3	
Розгортають локальні мережі 5G	Всі території	2022	15	30
		2023	9	
		2024	3	

Джерело: [1].

Два найбільших мобільних оператори Японії збираються вкласти в розвиток 5G 38 млрд дол. до 2030 року, а до 2025 року обсяг інвестицій усіх чотирьох японських операторів уже становив 14 млрд дол. Станом на березень 2023 року найвища частка покриття населення 5G була 99,9 % у префектурі Осака, найнижча – 82 % у префектурі Сімане. Мета японського уряду до 2030 року забезпечити технологією 5G 99 % населення країни [10].

Закон про захист персональної інформації (APPI) у Японії набув чинності з 2017 року [11]. Він встановив правила та вимоги до компаній щодо належної обробки персональних даних та їх безпечного зберігання.

У США держава на законодавчому рівні регулює захист авторського права та інновацій у цифровому середовищі: прийняті Закони про авторське право (Digital Millennium Copyrighting Act) та про свободу мережі (Net Neutrality) [12].

У Канаді державне регулювання сфери безпроводового електрозв'язку спрямоване переважно на захист критичної інфраструктури від кібератак, підвищення цифрової обізнаності населення і впровадження штучного інтелекту в бізнес [13]. На ринку мобільного зв'язку Канади працюють три основні оператори «BELL», «ROGERS», «TELUS». Мережі 5G вже розгорнуті у великих канадських містах Оттаві, Торонто, Ванкувері, Монреалі, Калгарі та ін. Провідні канадські оператори мобільного зв'язку оголосили про те, що технологією 5G до 2026 року буде охоплено понад 80 % населених пунктів країни [14].

У Сингапурі державне регулювання сфери безпроводового електрозв'язку здійснюється на основі Цифрової стратегії (Digital Singapore Strategy), яка спрямована на підтримку цифрової трансформації бізнесу, підвищення цифрової грамотності населення та впровадження новітніх бездротових технологій [15].

У Південній Кореї мобільний зв'язок покоління 5G був запущений ще у 2019 році. Поетапна роль уряду Південної Кореї та бізнесу в розвитку та запровадженні технології 5G представлений на рис. 1.



Рис. 1. Поетапна роль уряду Південної Кореї та бізнесу в розвитку та запровадженні технології 5G

Джерело: побудовано авторами на основі [1].

Як фінансові стимули уряд Південної Кореї використав податкові пільги (3 % податкового кредиту) при інвестуванні в розвиток та впровадження 5G технологій. У межах запровадження технологій 5G за 2020-2024 роки на податкові пільги та державні інвестиції було виділено 27 млрд дол. У розвиток технологій 6G до 2030 року Південна Корея планує інвестувати 470 млн дол. [16].

Для стимулювання розвитку ринку послуг 5G, Південна Корея інвестувала в проєкти, що збільшують попит на цю технологію. До проєктів 5G з державним фінансуванням належать:

1. Тестові мережі в державних будівлях. У червні 2020 року Міністерство внутрішніх справ і безпеки запустило шестимісячне випробування якості мереж 5G у своєму Бюро цифрового уряду.

2. Імерсивні медіа/AR/VR – проєкт 5G Contents Flagship Project було запущено у квітні 2019 року, щоб підтримати розробку шляхів використання 5G із медіа/AR/VR.

3. Розробки дронів із використанням мережі 5G: поліцейські, фермерські, для моніторингу якості води, для моніторингу багатоповерхівок та інфраструктури. Загальна закладена вартість проєкту на 2020-2024 сягнула 43 млн дол.

4. Телемедицина. У 2019 році було запущено трирічний проєкт вартістю 16 млн дол. зі створення медичної системи екстреного реагування з підтримкою 5G, яка включає платформу для аналізу екстрених даних, збирає та передає інформацію про пацієнтів у режимі реального часу через мережу 5G.

5. Смартфабрики. З 2019 року уряд зосередився на розробці рішень для смартфабрик із підтримкою 5G (машинне навчання, автономні логістичні роботи, швейні роботи тощо) [1].

Одним із головних пріоритетів уряду Південної Кореї є забезпечення кібербезпеки та сталості мереж в умовах масового підключення до 5G. Передусім основні об'єкти 5G були визначені як критична інформаційна та комунікаційна інфраструктура. По-друге, були спрямовані ресурси на систему захисту мереж. За даними Міністерства науки та ІКТ, у 2023 році Південна Корея мала понад 25 млн абонентів мережі 5G, рівень проникнення 5G становив 38 %. Мережа включала понад 150 000 робочих базових станцій. Південна Корея має мережі 5G на лініях метро по всій країні. Мета уряду Південної Кореї – понад 90 % користувачів мобільного зв'язку в Кореї повинні мати доступ до мережі 5G у 2026 році [1].

Уряд Великої Британії у 2016 році оголосив про програму випробувань 5G, загальна вартість якої становила 1 млрд фунтів стерлінгів (1,25 млрд дол.) [17]. Мета програми – дослідити переваги та проблеми впровадження технологій 5G з метою прискорення розгортання мереж 5G, для чого створюються випробувальні об'єкти, тестові мережі 5G. У 2020 році Велика Британія затвердила Стратегію диверсифікації 5G на суму 250 млн фунтів стерлінгів (317 млн дол.), що спрямована на усунення бар'єрів для нових постачальників, інвестиції у відкриті технології, такі як Open RAN, співпрацю з іншими країнами для досягнення спільної мети щодо безпечних і стійких телекомунікаційних ланцюгів постачання. Open RAN дозволяє операторам «змішувати та поєднувати» (mix and match) обладнання від кількох постачальників у мережі, що зменшує залежність від конкретного постачальника. У межах цього проєкту було розпочато співробітництво з Південною Кореєю у сфері досліджень і розробок для прискорення розгортання Open RAN [1]. У грудні 2022 Велика Британія виділила 28 млн дол. для трьох університетів для співпраці з компаніями сфери електронних комунікацій (Samsung, Ericsson, Nokia) щодо розробки 6G [18].

Ще 80 млн фунтів стерлінгів (близько 100 млн дол.) було виділено через інноваційний фонд для створення сучасної телекомунікаційної лабораторії для тестування мережевого обладнання. У 2023 році уряд Великої Британії оголосив про інвестиції 88 млн фунтів стерлінгів (112 млн дол.) у 19 проєктів відкритої мережі 5G у Великій Британії, що дозволило розробити технологічні рішення для покращення зв'язку [1].

Уряд Великої Британії оголосив про податкові пільги для сфери електронних комунікацій, сутність яких полягала в тому, що оператори можуть вирахувати вартість мережевого обладнання зі свого прибутку до оподаткування і, таким чином, уникнути сплати податку на цю суму. За даними британської компанії сфери електронних комунікацій DT Group, завдяки цим податковим пільгам вони зможуть збільшити свої щорічні капітальні витрати на 300 млн фунтів стерлінгів (близько 380 млн дол.) [19].

У 2023 році уряд Великої Британії створив фонд у розмірі 40 млн фунтів стерлінгів (близько 51 млн дол.) на фінансування розвитку проєктів із застосуванням 5G у таких секторах, як державні послуги (зокрема інноваційних рішень у сфері охорони здоров'я), передове виробництво, транспорт, сільське господарство та ін. [20].

Проаналізувавши зарубіжний досвід державного регулювання сфери безпроводового електрозв'язку можемо визначити доцільність таких напрямів державної політики в цій сфері в Україні:

- безбар'єрний доступ до інфраструктури;
- ефективний розподіл радіочастотного ресурсу;
- спільне використання операторами інфраструктури сфери безпроводового електрозв'язку;
- стимулювання розвитку сфери безпроводового електрозв'язку за допомогою встановлення податкових пільг та державних інвестицій у розробку новітніх технологій;
- віднесення сфери безпроводового електрозв'язку до критичної інфраструктури, забезпечення безперервності функціонування мереж та захисту персональних даних користувачів послуг;
- контроль за якістю надання послуг;
- отримання достовірної статистичної інформації щодо показників діяльності підприємств сфери безпроводового електрозв'язку.

Безбар'єрний доступ до інфраструктури є критично важливим для розгортання мереж електронних комунікацій, тому що цей процес є дороговартісним та потребує побудови нових базових станцій. Тому держава має спростити доступ до інфраструктури, усунути обмеження щодо планування та розгортання мереж та інші адміністративні бар'єри.

Під час розвитку мереж в Україні, особливо вздовж доріг, перед операторами постає проблема отримання в користування земельних ділянок для будівництва інфраструктури електронних комунікацій. 25 березня 2025 року Верховна Рада України прийняла «Закон щодо спрощення процедури відведення земельних ділянок для розвитку цифрової інфраструктури» № 9549, яким передбачено скорочення процедури відведення земельних ділянок для будівництва інфраструктури електронних комунікацій з 6 до 3 місяців, а також альтернативний вид використання землі у вигляді земельного сервіту. Також цим законом переноситься з 2025 на 2028 рік необхідність для цих земель розробки комплексних планів просторового розвитку територій територіальних громад [21].

Спектр є дефіцитним та необхідним ресурсом для розвитку мобільних технологій. Тому функція держави полягає в тому, щоб вирішити, які діапазони спектра розподіляти та як найефективніше це зробити. Частотна стратегія держави має передбачати технологічну нейтральність розподілу спектра на прозорих аукціонах. За даними операторів України посідає останнє місце у Європі за обсягом спектра як для покриття, так і для ємності частоти. Проведення аукціонів та видачу ліцензій на користування радіочастотним спектром в Україні здійснює відділ ліцензування радіочастотного спектра Департаменту радіочастотного спектра НКРЕКП [22].

В умовах воєнного стану особливо важливим є застосування новітніх технологій у розвитку сфери безпроводового електрозв'язку. Україна в питанні впровадження мережі 5G відстає від розвинених країн світу. Для подолання цього відставання НКРЕКП у жовтні 2024 року ухвалила рішення зробити доступною для використання смугу радіочастот 5945-6425 МГц, що збільшить пропускну здатність мереж і забезпечить вищу швидкість.

У багатьох країнах регулятори заохочують угоди про спільне використання інфраструктури між операторами як інструменту для значного зниження витрат на інфраструктуру. За даними Органу європейських регуляторів електронних комунікацій (BEREC), угоди про спільне використання дають економію до 45 % на капітальних витратах і до 33 % на операційних витратах [23]. Така економія може допомогти прискорити розгортання мереж сфери безпроводового електрозв'язку.

У Законі України «Про електронні комунікації» передбачено спільне розташування і використання елементів інфраструктури електронних комунікаційних мереж на договірних засадах між операторами електронних комунікацій або згідно з відповідним рішенням регулятора, на підставі звернення зацікавленого оператора [24].

Державне стимулювання розвитку сфери безпроводового електрозв'язку повинно включати: фінансові стимули для розвитку мереж, зокрема податкові та кредитні; пряме державне фінансування досліджень і розробок, тестування; проекти у форматі державно-приватного партнерства, особливо при розгортанні мереж у сільській місцевості.

Формами державного податкового стимулювання розвитку сфери безпроводового електрозв'язку можуть бути:

- надання інвестиційного податкового кредиту;
- впровадження прискореної амортизації основних фондів, які використовують для реалізації інноваційних проєктів;
- звільнення від сплати ПДВ і ввізного мита імпортованого нового обладнання та комплектуючих, а також матеріалів, які не виготовляють в Україні;
- зменшення нарахувань на фонд заробітної плати для суб'єктів господарювання, які реалізують інноваційні програми (проєкти);
- врахування витрат, спрямованих суб'єктами господарювання на фінансування інноваційних програм (проєктів), до складу валових витрат;
- зниження ставки єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування для суб'єктів господарювання, які реалізують інноваційні програми (проєкти), частка витрат яких на оплату праці в собівартості продукції, робіт або послуг перевищує 50 %;
- врахування вартості засобів інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій, придбаних фізичними особами для особистого користування, до складу податкового кредиту під час нарахування податку на доходи фізичних осіб [1].

В Україні відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 16 січня 2024 року № 48 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 9 жовтня 2020 р. № 1109» [25] надання електронних комунікаційних послуг віднесено до секторів критичної інфраструктури.

Безперебійне функціонування мереж електронних комунікацій є критично важливим для державних, військових, суспільних інтересів. Зважаючи на те, що ризики диверсійних атак, обстрілів, кібератак залишаються, важливо формувати державну політику таким чином, щоб постійно підвищувати стійкість і безвідмовність функціонування електронних комунікаційних мереж.

На нашу думку, для цього необхідно розробити інструменти для забезпечення безперервності роботи сфери безпроводового електрозв'язку, зокрема затвердити технічні вимоги до сталості електронних комунікаційних мереж.

Якість послуг сфери безпроводового електрозв'язку залежить від створення умов для розвитку, експлуатації та забезпечення стійкості мережі, зокрема спрощеного доступу до інфраструктури та землі, виділення необхідного обсягу радіочастотного спектра, забезпечення відсутності радіоперешкод, розроблення відповідних нормативно-правових актів для забезпечення функціонування електронних комунікацій, зокрема в умовах надзвичайної ситуації, надзвичайного або воєнного стану. Таким чином, держава, з одного боку, створює умови для якісного зв'язку, а з іншого боку, контролює та перевіряє якість наданих послуг, зокрема через відповідність вимірюваних показників зазначеним у ліцензіях умовам. Сьогодні географія покриття мобільного зв'язку і якість послуг, що надаються в Україні, порівнянні з європейськими та світовими країнами.

Для проведення ефективної державної політики органи, що регулюють сферу безпроводового електрозв'язку, повинні отримувати своєчасну достовірну статистичну інформацію, зокрема щодо покриття, проникнення, швидкості інтернету, проводити моніторинг розгортання мереж широкосмугового доступу, а в разі потреби виступати замовником та ініціатором незалежних досліджень.

В Україні на сьогодні державні органи отримують статистичну інформацію з додаткових досліджень, а не від надавачів послуг. Для покращення ситуації необхідно постійно напрацьовувати позитивний досвід взаємодії бізнесу та влади, отримувати зворотний зв'язок та відповідно реагувати на нього. Обов'язковим кроком має стати розроблення системи реальної оцінки покриття і проникнення інтернетом, зокрема здійснення регулярних географічних досліджень розгортання мереж та розроблення геоінформаційної системи на території України.

Висновки і пропозиції. Аналіз зарубіжного досвіду державного регулювання сфери безпроводового електрозв'язку дозволяє отримати ідеї та результати практичного втілення, адаптацію успішних стратегій та уникнення помилок. Він сприяє розробці більш ефективних рішень урядом України, адаптації законодавства до європейського, зростання ефективності розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

Дослідження законодавства і практики впровадження новітніх технологій у сфері безпроводового електрозв'язку в різних країнах свідчить про те, що переважна більшість з них основними функціями держави в цій сфері вважають: сприяння розвитку новітніх технологій мобільного зв'язку стандартів 5G та 6G, розширення мережі покриття, захищеність персональних даних користувачів, контроль за якістю надання послуг, розробку стратегії розвитку сфери електронних комунікацій.

Попри воєнний стан в Україні, активні бойові дії, наша країна адаптувала своє законодавство щодо сфери електронних комунікацій до європейського, віднесла сферу безпроводового електрозв'язку до критичної інфраструктури, розробила та затвердила Стратегію розвитку сфери електронних комунікацій до 2030 року, впровадила національний роумінг для забезпечення населення якісним мобільним зв'язком та інтернетом, зобов'язала операторів надавати послуги в умовах блекаутів та ін.

Список використаних джерел

1. Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій – 2030 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8.pdf>.
2. Новицький В. В. Міжнародно-правові аспекти регулювання Інтернету в ЄС [Електронний ресурс] / В. В. Новицький // Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право. – 2021. – Вип. 65. – С. 370-374. – Режим доступу: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2021/10/69.pdf>.
3. Костюченко Я. М. Досвід правового регулювання розвитку цифрової економіки на прикладі провідних країн світу [Електронний ресурс] / Я. М. Костюченко // Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. – 2021. – № 3 – С. 189-194. – Режим доступу: http://apnl.dnu.in.ua/3_2021/33.pdf.
4. Серебро М. В. Зарубіжний досвід адміністративно-правового регулювання використання та розвитку інформаційних технологій [Електронний ресурс] / М. В. Серебро // Південноукраїнський правничий часопис. – 2024. – № 3. – С. 135-141. – Режим доступу: <http://sulj.oduvs.od.ua/archive/2024/3/25.pdf>.
5. BEREC. Офіційна сторінка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.berec.europa.eu/en>.
6. Директива 2018/1972 Європейського Парламенту і Ради (ЄС) «Про запровадження Європейського кодексу електронних комунікацій» від 11 грудня 2018 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_013-18#Text.
7. Новий європейський кодекс електронних комунікацій (EECC) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://nkek.gov.ua/static-objects/nkek/imported_content/668e68ff8f197.pdf.
8. Карта 5G у світі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nperf.com/uk/map/5g>.
9. 6G Market Outlook (2023-2033) [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.factmr.com/report/6g-market#:~:text=The%20Japanese%20government%20will%20invest,wireless%20communications%20research%20and%20development>.

10. The Development of 5G Ecosystem in Japan: A Road to Better Connectivity [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.knowledge-sourcing.com/resources/thought-articles/the-development-of-5g-ecosystem-in-japan-a-road-to-better-connectivity>.
11. Закон про захист персональної інформації в Японії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://monolith.law/uk/general-corporate/act-on-the-protection-of-personal-information-privacy-issues>.
12. Digital Millennium Copyring Act [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.copyright.gov/dmca/>.
13. Вплив штучного інтелекту на робочі місця в Канаді [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://strathrsolutions.com/uk/navigating-the-impact-of-artificial-intelligence-on-canadian-jobs>.
14. Канада розширює мережу 5G [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3044632-kanada-rozsirue-merezu-5g.html>.
15. Асірян С. Р. Законодавча практика Сінгапуру щодо використання штучного інтелекту [Електронний ресурс] / С. Р. Асірян // Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». – 2023. – Режим доступу: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/07/59.pdf>.
16. Entering the 5G era: lessons from Korea [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/852791623927787358/pdf/Entering-the-5G-Era-Lessons-from-Korea.pdf>.
17. 5G Testbeds and Trials Programme [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.gov.uk/guidance/5g-testbeds-and-trials-programme>.
18. 6G Market Outlook [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.factmr.com/report/6g-market#:~:text=The%20Japanese%20government%20will%20invest,wireless%20communications%20research%20and%20development>.
19. UK confirms telco kit tax cut and lists quantum missions [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.telecoms.com/public-policy/-uk-confirms-telco-kit-tax-cut-and-lists-quantum-missions>.
20. £40 million fund launched to unlock 5G benefits across the UK [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.gov.uk/government/news/40-million-fund-launched-to-unlock-5g-benefits-across-the-uk>.
21. Закон щодо спрощення процедури відведення земельних ділянок для розвитку цифрової інфраструктури [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/260370.html>.
22. Радіочастотний спектр [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nkek.gov.ua/diialnist/sfery-diialnosti/radiochastotnyi-spektr>.
23. Encouraging 5G Investment [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/uk/pdf/2019/12/encouraging-5g-investment.pdf>.
24. Про електронні комунікації [Електронний ресурс] : Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>.
25. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 9 жовтня 2020 р. № 1109 [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 16 січня 2024 року №48. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/48-2024-%D0%BF#Text>.

References

1. Stratehiia rozvytku sfery elektronnykh komunikatsii – 2030 [Strategy for the Development of the Electronic Communications Sector – 2030]. <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8.pdf>.
2. Novytskyi, V. V. (2021). Mizhnarodno-pravovi aspekty rehuliuвання Internetu v YeS [International legal aspects of Internet regulation in the EU]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriya: Pravo – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: Law*, 65, 370-374. <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2021/10/69.pdf>.
3. Kostiuchenko, Ya. M. (2021). Dosvid pravovoho rehuliuвання rozvytku tsyfrovoy ekonomiky na prykladi providnykh krain svitu [Experience of legal regulation of the development of the digital economy on the example of leading countries of the world]. *Aktualni problemy vitchyznianoï yurysprudentsii – Current problems of domestic jurisprudence*, (3), 189-194. http://apnl.dnu.in.ua/3_2021/33.pdf.
4. Serebro, M. V. (2024). Zarubizhnyi dosvid administratyvno-pravovoho rehuliuвання vykorystannia ta rozvytku informatsiinykh tekhnolohii [Foreign experience in administrative and legal

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

regulation of the use and development of information technologies]. *Pivdennoukrainskyi pravnychi chasopys – South Ukrainian Legal Journal*, (3), 135-141. <http://sulj.oduvs.od.ua/archive/2024/3/25.pdf>.

5. BEREC. Ofitsiina storinka [BEREC. Official website]. (n.d.). <https://www.berec.europa.eu/en>.

6. Dyrektyva 2018/1972 Yevropeiskoho Parlamentu i Rady (YeS) «Pro zaprovadzhennia Yevropeiskoho kodeksu elektronnykh komunikatsii» vid 11 hrudnia 2018 roku [Directive 2018/1972 of the European Parliament and of the Council (EU) of 11 December 2018 establishing the European Electronic Communications Code]. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_013-18#Text.

7. Novyi yevropeyskyi kodeks elektronnykh komunikatsii (EES) [New European Electronic Communications Code (NECC)]. (n.d.). https://nkek.gov.ua/static-objects/nkek/imported_content/668e68ff8f197.pdf.

8. Karta 5G u sviti [5G map in the world]. (n.d.). <https://www.nperf.com/uk/map/5g>.

9. 6G Market Outlook (2023-2033). (n.d.). <https://www.factmr.com/report/6g-market#:~:text=The%20Japanese%20government%20will%20invest,wireless%20communications%20research%20and%20development>.

10. The Development of 5G Ecosystem in Japan: A Road to Better Connectivity. (n.d.). <https://www.knowledge-sourcing.com/resources/thought-articles/the-development-of-5g-ecosystem-in-japan-a-road-to-better-connectivity>.

11. Zakon pro zakhyst personalnoi informatsii v Yaponii [Act on the Protection of Personal Information in Japan]. (n.d.). <https://monolith.law/uk/general-corporate/act-on-the-protection-of-personal-information-privacy-issues>.

12. Digital Millennium Copyring Act. (n.d.). <https://www.copyright.gov/dmca/>.

13. Vplyv shtuchnoho intelektu na robochi mistia v Kanadi [The impact of artificial intelligence on jobs in Canada]. (n.d.). <https://strathrsolutions.com/uk/navigating-the-impact-of-artificial-intelligence-on-canadian-jobs>.

14. Kanada rozshyriuie merezhu 5G [Canada expands 5G network]. (n.d.). <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3044632-kanada-rozsirue-merezu-5g.html>.

15. Asirian, S. R. (2023). Zakonodavcha praktyka Sinhapuru shchodo vykorystannia shtuchnoho intelektu [Legislative practice of Singapore regarding the use of artificial intelligence]. *Elektronne naukove vydannia «Analychno-porivnialne pravoznavstvo» – Electronic scientific publication "Analytical and comparative law"*. <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/07/59.pdf>.

16. Entering the 5G era: lessons from Korea. (n.d.). <https://documents1.worldbank.org/curated/en/852791623927787358/pdf/Entering-the-5G-Era-Lessons-from-Korea.pdf>.

17. 5G Testbeds and Trials Programme. (n.d.). <https://www.gov.uk/guidance/5g-testbeds-and-trials-programme>.

18. 6G Market Outlook. (n.d.). <https://www.factmr.com/report/6g-market#:~:text=The%20Japanese%20government%20will%20invest,wireless%20communications%20research%20and%20development>.

19. UK confirms telco kit tax cut and lists quantum missions. (n.d.). <https://www.telecoms.com/public-policy/-uk-confirms-telco-kit-tax-cut-and-lists-quantum-missions>.

20. £40 million fund launched to unlock 5G benefits across the UK. (n.d.). <https://www.gov.uk/government/news/40-million-fund-launched-to-unlock-5g-benefits-across-the-uk>.

21. Zakon shchodo sproshchennia protsedury vidvedennia zemelnykh dilianok dlia rozvytku tsyfrovoy infrastruktury [Law on simplifying the procedure for allocating land plots for the development of digital infrastructure]. (n.d.). <https://www.rada.gov.ua/news/razom/260370.html>.

22. Radiochastotnyi spektr [Radio frequency spectrum]. (n.d.). <https://nkek.gov.ua/diialnist/sfery-diialnosti/radiochastotnyi-spektr>.

23. Encouraging 5G Investment. (n.d.). <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg-sites/uk/pdf/2019/12/encouraging-5g-investment.pdf>.

24. Pro elektronni komunikatsii [On electronic communications], Law of Ukraine № 1089-IX (16.12.2020). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>.

25. Pro vnesennia zmin do postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 9 zhovtnia 2020 r. № 1109 [On amendments to the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated October 9, 2020 No. 1109], Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 16, 2024 № 48. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/48-2024-%D0%BF#Text>.

Отримано 16.10.2025

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)**Liudmila Mekshun**

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of Department of Personnel Management and business technology

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: ludmila.mek1966@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-8966-8116>**ResearcherID:** [B-1484-2017](https://orcid.org/0000-0002-8966-8116)**FOREIGN EXPERIENCE OF STATE REGULATION OF THE WIRELESS
TELECOMMUNICATIONS SECTOR AND ITS USE IN UKRAINE**

In this article, the experience of state regulation of wireless telecommunications in European countries, the US, Canada, Japan, South Korea, the UK, and others is analyzed. It was concluded that the main functions of the state in these countries are to support the development and implementation of the latest 5G and 6G mobile communication technologies, develop strategies for the development of this area, provide financial incentives for network development, adopt the necessary laws on personal data protection, ensure fair competition, and protect copyright and innovation. The main directions to reform the wireless telecommunications sector in Ukraine were identified based on the study of foreign experience, in particular: barrier-free access to infrastructure; efficient allocation of radio frequency resources; shared use of the infrastructure in this area by operators; stimulating its development by establishing tax incentives and state investments in the development of new technologies; classifying wireless telecommunications as critical infrastructure, ensuring the continuity of network operations and the protection of personal data of service users; quality control of service provision; obtaining reliable statistical information on the performance indicators of wireless telecommunications companies. It was concluded that even under martial law, the Ukrainian government managed to harmonize domestic legislation on electronic communications with the European one, classified wireless telecommunications as critical infrastructure, developed and adopted the Development Strategy for Electronic Communications until 2030, introduced national roaming to provide the population with high-quality mobile communications and the Internet, obliged operators to provide services during power outages, and promoted the spread of 4G communication services.

Keywords: foreign experience; state regulation; wireless telecommunications; latest mobile communication technologies; adaptation of legislation; development of a development strategy.

Table: 1. Fig.: 1. References: 25.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-103-109](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-103-109)

УДК 005.311.121:379.8

JEL Classification: Z10; C10

Валентин Анатолійович Нехай

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

E-mail: valentin_nehai@meta.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9548-0961>**ResearcherID:** F-4084-2016

ВИКОРИСТАННЯ СТАТИСТИЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ КУЛЬТУРНО-МАСОВИМИ ЗАХОДАМИ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У статті досліджується роль статистичних методів в управлінні культурно-масовими заходами в умовах цифрової трансформації та зростаючих вимог до ефективності організаційних рішень. В умовах обмежених ресурсів та високої конкуренції за увагу аудиторії сучасний культурний менеджмент потребує впровадження аналітично орієнтованих підходів, серед яких статистичні методи відіграють стратегічну роль. Проаналізовано ключові етапи управління культурно-масовими заходами: планування, реалізацію, моніторинг і підсумковий аналіз. Показано, як застосування методів описової статистики, кореляційно-регресійного аналізу, кластеризації та цифрової аналітики дозволяє визначити цільові аудиторії, оптимізувати бюджет, адаптувати програму до потреб учасників. Особливу увагу приділено вітчизняній практиці застосування цифрових інструментів. У роботі також проаналізовано міжнародний досвід, який демонструє високий рівень цифровізації процесів планування та оцінки подій.

Ключові слова: управління заходами; культурно-масові події; статистичний аналіз; сегментація аудиторії; цифрові інструменти; прийняття рішень; культурний менеджмент.

Бібл.: 13.

Постановка проблеми. Культурно-масові заходи, такі як фестивалі, концерти, урочисті святкування, є значущими соціокультурними феноменами, які відіграють ключову роль у збереженні національної ідентичності, посиленні соціальної згуртованості та розвитку креативних індустрій. Вони виступають не лише інструментами культурного самовираження, а й чинниками соціально-економічного зростання регіонів, сприяючи активізації туристичного потоку, розвитку малого бізнесу та формуванню позитивного іміджу територій.

У сучасних умовах, коли організатори стикаються з обмеженими ресурсами, високим рівнем конкуренції за увагу аудиторії та швидкими змінами інформаційного середовища, особливої актуальності набуває впровадження новітніх підходів до управління культурно-масовими заходами. Успішне управління потребує аналітичної обґрунтованості, що дозволяє приймати ефективні стратегічні, тактичні та оперативні рішення. Застосування статистичних методів у цьому випадку є одним із ключових чинників ефективної реалізації культурних подій та слугує базою для аналітично обґрунтованого ухвалення управлінських рішень [2; 3].

Статистика забезпечує системний підхід до збирання, обробки та аналізу інформації щодо поведінки аудиторії, ефективності інформаційно-комунікаційних стратегій, ресурсного забезпечення, логістичних процесів та безпеки заходів. Її застосування дає змогу організаторам подій прогнозувати результати, моделювати альтернативні сценарії, оптимізувати витрати, а також вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Таким чином, статистичні методи сприяють підвищенню якості управління на всіх етапах життєвого циклу культурно-масового заходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій думці спостерігається все більший інтерес до статистичних методів як ключового інструменту ефективного управління культурно-масовими заходами. Застосування аналітичних моделей дозволяє підвищити точність планування, ефективність комунікаційних стратегій та обґрунтованість управлінських рішень.

Головач Н. (2023) наголошує на використанні інноваційних маркетингових технологій у сфері культури, зокрема цифрових інструментів взаємодії з аудиторією. Авторка підкреслює важливість кількісного аналізу результативності маркетингових заходів, що створює основу для застосування статистичних підходів при оцінюванні ефективності просування культурних подій [1].

У дослідженні Borges A., Cunha C. та Lopes J. (2020) використано регресійні моделі для аналізу наміру повторного відвідування музичного фестивалю. Виявлено вплив мотиваційних чинників (Push), характеристик локації та фестивалю (Pull), а також рівня задоволеності учасників. Вибірка з 1179 респондентів дозволила авторам зробити висновки щодо значущості соціодемографічних змінних, що може бути застосовано при статистичному моделюванні поведінки аудиторії [2].

Tkaczynski A. і Rundle-Thiele S. (2013) застосували кластерний аналіз TwoStep для сегментації учасників релігійного музичного фестивалю. На основі вибірки з 1702 анкет виявлено чотири відмінні кластери, що свідчить про ефективність методів багатовимірної класифікації у визначенні гетерогенності учасників культурних подій [3].

Класична праця Allen J., O'Toole W., Harris R. та O'Donnell I. (2010) пропонує систематизовану модель управління фестивалями, яка передбачає використання статистичних методів на всіх етапах життєвого циклу події – від попереднього аналізу аудиторії до постфестивального оцінювання ефективності [4].

Laing J. і Mair J. (2015), аналізуючи інтерв'ю з організаторами музичних фестивалів, виявили можливості статистичної оцінки рівня соціальної інклюзії через кількісні показники участі, взаємодії та доступності. Незважаючи на якісну методологію, автори вказують на необхідність подальшого кількісного вивчення впливу фестивалів на локальні громади [5].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри світові тенденції, які засвідчують активне впровадження цифрових інструментів статистики у сферу культурного менеджменту, в українській практиці цей напрям досі залишається фрагментарним. Причинами цього є обмежене фінансування, низький рівень цифрової грамотності серед організаторів та недостатній рівень інтеграції аналітики у процес прийняття управлінських рішень. Водночас висхідний інтерес до smart-технологій, Big Data та цифрової трансформації надає унікальні можливості для розвитку аналітично орієнтованого культурного управління.

Метою статті є аналіз можливостей застосування статистичних методів в управлінні культурно-масовими заходами з урахуванням сучасних викликів цифрової трансформації та виявлення ефективних підходів до використання статистики на всіх етапах організації подій, а також формулювання рекомендацій щодо підвищення якості управлінських рішень у сфері культурного менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Управління культурно-масовими заходами – це багатовимірний процес, який охоплює стратегічне планування, оперативну реалізацію, моніторинг і післязаходовий аналіз. Усі ці етапи потребують обґрунтованого підходу до ухвалення рішень, заснованого не лише на інтуїції, а й на об'єктивних даних, що є предметом вивчення статистичної науки. Аналітична база дозволяє керівникам подій не лише описувати поточний стан, але й будувати прогнози, виявляти закономірності та мінімізувати ризики.

Статистичні методи у сфері управління заходами охоплюють такі основні напрями [2; 3; 6; 7; 8]:

- описова статистика – формування базової інформації про аудиторію, демографічні характеристики, рівень задоволеності тощо;
- кореляційно-регресійний аналіз – виявлення взаємозв'язків між маркетинговими діями, інвестиціями та показниками відвідуваності;
- кластерний аналіз – сегментація учасників подій за поведінковими та соціальними характеристиками;

- трендовий аналіз – вивчення динаміки відвідуваності, змін у перевагах аудиторії тощо;

- аналіз варіацій – порівняння результатів між різними групами подій чи регіонами.

Підготовчий етап: збирання, аналіз і використання вихідної інформації.

Підготовка культурно-масової події є одним із ключових етапів управлінського процесу, оскільки саме на цьому етапі формується база для подальших стратегічних, тактичних і операційних рішень. Статистичні методи відіграють роль інструменту прогнозування, аналітики й ризик-менеджменту.

До основних завдань підготовчого етапу належать:

- аналіз цільової аудиторії: використання онлайн-опитувальників (Google Forms), систем попередньої реєстрації, аналітики соціальних мереж (Meta Business Suite, Telegram Analytics) та CRM-платформ дозволяє формувати портрети потенційних учасників за віком, статтю, соціальним статусом та інтересами [5; 9; 10];

- геолокаційний аналіз: використання IP-даних, навігаційних додатків та електронних білетних систем (ticketing platforms) дає можливість прогнозувати регіональну структуру відвідувачів. Ці дані враховуються при плануванні логістичних маршрутів, забезпеченні транспортної доступності та розрахунку інфраструктурного навантаження [11];

- фінансове планування: за допомогою аналізу статистики попередніх заходів, сезонності, цінової еластичності та споживчих тенденцій можна здійснити обґрунтоване планування бюджету, передбачити витрати, розрахувати потенційний дохід і визначити можливі фінансові ризики [4; 12].

Крім того, кластеризація аудиторії на основі зібраних даних дозволяє створити сегментовані програми заходу, орієнтовані на різні групи відвідувачів: молодь (18–30 років), активних дорослих (31–50 років), сімейні групи тощо. Цей підхід збільшує релевантність комунікації, покращує досвід учасників і сприяє ефективнішому розподілу ресурсів.

Етап реалізації: моніторинг і адаптація в реальному часі.

Під час проведення заходу важливою функцією управління є оперативна адаптація до поточної ситуації на локації. Використання статистичних методів і цифрових інструментів забезпечує постійний моніторинг ключових параметрів [13].

Серед найбільш поширених підходів [6; 8; 10; 11]:

- автоматизований підрахунок відвідувачів: за допомогою QR-кодів, сканерів квитків, RFID-міток або біометричних систем можна фіксувати фактичну кількість присутніх на заході й аналізувати інтенсивність потоку;

- візуалізація руху відвідувачів через теплові карти (heat maps): аналітичні платформи типу CrowdVision або Placemeter дозволяють у режимі реального часу відстежувати переміщення аудиторії, виявляти зони перевантаження і коригувати розміщення точок обслуговування, зон активностей чи евакуаційних маршрутів;

- збір фідбеку через мобільні додатки, чат-боти, або інтерактивні опитування на місці дає змогу ідентифікувати проблемні моменти, наприклад, скарги на великі черги, збої в програмі або недостатню інформаційність заходу – і оперативно ухвалити рішення.

Ці дані не лише зменшують організаційні ризики, але й формують позитивний досвід учасників, впливаючи на репутацію організатора, медіависвітлення та лояльність аудиторії.

Завершальний етап: оцінювання ефективності та аналіз результатів.

Після завершення культурно-масового заходу важливо здійснити комплексне узагальнення та оцінювання отриманих результатів. Це дозволяє не лише підбити підсумки, а і сформувати рекомендації для майбутніх заходів, удосконалити управлінські підходи та оптимізувати використання ресурсів.

Основні аналітичні дії на цьому етапі:

- оцінка рівня задоволеності аудиторії, яка здійснюється через анкетування учасників, інтерактивні опитування, відгуки у соцмережах. На їх основі формуються індекси лояльності (NPS) і коефіцієнти повернення аудиторії;
- застосування регресійного аналізу: дозволяє ідентифікувати залежності, наприклад, між витратами на рекламу й кількістю відвідувачів, що важливо для побудови ефективного бюджету на майбутнє;
- розрахунок ROI (return on investment) – один із ключових індикаторів ефективності заходу. Аналіз співвідношення витрат і отриманих вигод дозволяє презентувати подію перед спонсорами, інвесторами та місцевими адміністраціями;
- Порівняльний аналіз: зіставлення з минулими заходами або з результатами подій інших організаторів/міст. Це дає змогу визначити точки росту й узагальнити практики для масштабування успішних рішень;
- SWOT-аналіз, оснований на кількісних даних і якісних відгуках, дає змогу визначити сильні та слабкі сторони організації заходу, а також виявити можливості та загрози в майбутньому. Це сприяє підвищенню ефективності культурно-масових подій і зміцненню позитивного іміджу регіону.

Застосування статистики на цьому етапі підкреслює управлінську зрілість організатора: замість разових дій він будує системний підхід до розвитку івент-менеджменту.

Аналіз закордонного досвіду свідчить про активне впровадження статистичних методів в управлінні культурно-масовими заходами як на рівні окремих подій, так і в межах державної політики культурного розвитку.

Eventbrite (2025) вказує, що понад 72 % організаторів у США та Європі використовують аналітичні платформи (наприклад, Tableau, Google Analytics, Airtable) для ухвалення рішень щодо реклами, програми й логістики заходів, рівень цифровізації у сфері організації подій зростає на 15 % щорічно, що супроводжується підвищенням якості сервісу, персоналізацією досвіду для учасників та зростанням задоволеності аудиторії [9].

У дослідженні Tkaczynski A. і Rundle-Thiele S. (2013) описано ефективність сегментації аудиторій на основі кластерного аналізу, що дозволяє пропонувати учасникам релевантні активності, знижки, інтерфейси взаємодії – що підвищує конверсію реєстрацій [3].

Український досвід підтверджує актуальність цих тенденцій. За результатами власного емпіричного дослідження серед вітчизняних організаторів:

- 78 % респондентів використовують базові методи обробки даних для планування (Google Forms, Excel);
- 65 % застосовують цифрові інструменти збору інформації та статистичного моніторингу.

При цьому 55 % відзначають відсутність фахових знань, що обмежує можливість комплексного аналізу великих обсягів даних.

Це свідчить про поступове, але нерівномірне впровадження аналітики у культурний менеджмент в Україні, що потребує освітньої, методичної та інституційної підтримки.

Для досягнення максимального ефекту важливо, щоб статистичні методи використовувалися не лише на етапі планування, а й під час проведення заходів і в післяподійному аналізі. Такий наскрізний підхід забезпечує безперервне вдосконалення організаційних процесів та підвищення рівня задоволення учасників. Такий підхід передбачає:

1. Розробку єдиної платформи аналітики для збору і візуалізації даних про всі аспекти заходу: аудиторію, фінанси, логістику та безпеку.

2. Інвестиції в навчання персоналу щодо роботи з аналітичними інструментами і статистичними методами.

3. Впровадження системи збору зворотного зв'язку в режимі реального часу для оперативного реагування на потреби відвідувачів.

4. Адаптація моделей прогнозування й оцінки ефективності з урахуванням локальних умов і специфіки заходів.

5. Залучення фахівців-аналітиків до команд організаторів для підвищення якості прийняття рішень.

Впровадження цих заходів сприятиме більш ефективній організації культурно-масових подій, підвищить рівень їхньої безпеки, комфорту та соціального впливу, а також підтримає формування позитивного іміджу регіонів.

Висновки і пропозиції. Результати дослідження свідчать про актуальність та доцільність інтеграції статистичних методів у всі етапи організації культурно-масових заходів в Україні, узгоджуючись зі світовими тенденціями у сфері івент-менеджменту. Статистичні методи відіграють ключову роль у сучасному управлінні культурно-масовими заходами. Вони забезпечують:

- ухвалення рішень на основі фактів, а не інтуїції;
- оптимізацію бюджету та ресурсів;
- гнучку адаптацію до змін під час події;
- підвищення задоволеності учасників;
- прозору звітність для партнерів і інвесторів.

Успішні кейси західних країн доводять, що використання аналітичного підходу до планування івентів є не тимчасовим трендом, а стійкою моделлю ефективного управління культурною діяльністю.

Для України подальший розвиток у цьому напрямі полягає у формуванні цифрових компетентностей у фахівців культури, впровадженні освітніх програм у сфері культурного менеджменту, популяризації кейсів вдалого застосування статистики в культурній сфері.

Список використаних джерел

1. Головач Н. М. Використання інноваційних маркетингових технологій у сфері культури / Н. М. Головач // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. – 2023. – № 4. – С. 111-117.
2. Borges A. P. The main factors that determine the intention to revisit a music festival / A. P. Borges, C. Cunha, J. Lopes // Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events. – 2020. – Vol. 13(3). – Pp.314–335. DOI: <https://doi.org/10.1080/19407963.2020.1817051>.
3. Tkaczynski A. Understanding What Really Motivates Attendance: A Music Festival Segmentation Study / A. Tkaczynski, S. Rundle-Thiele // Journal of Travel & Tourism Marketing. – 2013. – Vol. 30(6). – Pp. 610–623. DOI: <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.810998>.
4. Festival & special event management / Allen J., O'Toole W., Harris R., O'Donnell I. – 5th. – Milton, Australia: John Wiley & Sons, 2010.
5. Laing J. Music Festivals and Social Inclusion – The Festival Organizers' Perspective / J. Laing, J. Mair // Leisure Sciences. – 2015. – Vol. 37(3). – Pp. 252–268. DOI: <https://doi.org/10.1080/01490400.2014.991009>.
6. Hsu Fu Chieh. Segmenting food festivalgoers: experiential value, emotional state and loyalty / Hsu Fu Chieh, Sung Hee Park, Joseph C. Miller // British Food Journal. – 2023. – Vol. 125.1. – Pp. 29-48.
7. Andersson T. Participant events and the active event consumer / T. Andersson, J. Armbrrecht, E. Lundberg // A research agenda for event management / J. Armbrrecht, E. Lundberg, T. Andersson (Eds.). – Cheltenham: Edward Elgar, 2019. – Pp. 107–124.
8. Kinnunen M. Segmentation of music festival attendees / M. Kinnunen, M. Luonila, A. Honkanen // Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism. – 2018. – Vol. 19(3). – Pp. 278–299. DOI: [10.1080/15022250.2018.1519459](https://doi.org/10.1080/15022250.2018.1519459).

9. Eventbrite TRNDS 2025 [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.eventbrite.com/l/event-trends/#report>.
10. Hylland Ole. Digital Transformation and Cultural Policies in Europe [Electronic resource] / Hylland, Ole, Primorac, Jaka. – 2023. – Accessed mode: https://www.researchgate.net/publication/375148304_Digital_Transformation_and_Cultural_Policies_in_Europe.
11. Event technology [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.eventbrite.com/blog/topic/event-technology>.
12. Нехай В. А. Методи і моделі ухвалення управлінських рішень у соціокультурній сфері: аналіз і перспективи / В. А. Нехай // Вісник Львівської національної академії мистецтв. – 2024. – Вип. 52. – С. 129-135. DOI: <https://doi.org/10.37131/2524-0943-2024-52-13>.
13. Market analysis of the cultural and creative sectors in Europe a sector to invest in [Electronic resource]. – Accessed mode: https://www.eif.org/InvestEU/guarantee_products/ie-ccs-market-study.pdf.

References

1. Golovach N. (2023). Use of Innovative Marketing Technologies in the Field of Culture. *Library Science. Record Studies. Informology*, 4, 111–117.
2. Borges, A. P., Cunha, C., & Lopes, J. (2020). The main factors that determine the intention to revisit a music festival. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 13(3), 314–335. <https://doi.org/10.1080/19407963.2020.1817051>.
3. Tkaczynski, A., & Rundle-Thiele, S. (2013). Understanding What Really Motivates Attendance: A Music Festival Segmentation Study. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(6), 610–623. <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.810998>.
4. Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., & O'Donnell, I. (2010). Festival & special event management. 5th. Milton, Australia: John Wiley & Sons.
5. Laing, J., & Mair, J. (2015). Music Festivals and Social Inclusion – The Festival Organizers' Perspective. *Leisure Sciences*, 37(3), 252–268. <https://doi.org/10.1080/01490400.2014.991009>.
6. Hsu, Fu Chieh, Sung Hee Park, and Joseph C. Miller. (2023). Segmenting food festivalgoers: experiential value, emotional state and loyalty. *British Food Journal*, 125(1), 29-48.
7. Andersson, T., Armbrrecht, J., & Lundberg, E. (2019). Participant events and the active event consumer. In J. Armbrrecht, E. Lundberg, & T. Andersson (Eds.), *A research agenda for event management* (pp. 107–124). Cheltenham: Edward Elgar.
8. Kinnunen, M., Luonila, M., & Honkanen, A. (2018). Segmentation of music festival attendees. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 19(3), 278–299. DOI: 10.1080/15022250.2018.1519459.
9. Eventbrite TRNDS 2025. (2025). <https://www.eventbrite.com/l/event-trends/#report>.
10. Hylland, Ole, & Primorac, Jaka. (2023). Digital Transformation and Cultural Policies in Europe. https://www.researchgate.net/publication/375148304_Digital_Transformation_and_Cultural_Policies_in_Europe.
11. Event technology. (n.d.). <https://www.eventbrite.com/blog/topic/event-technology>.
12. Nekhai, V. A. (2024). Metody i modeli ukhvalennia upravlinskykh rishen u sotsiokulturnii sferi: analiz i perspektyvy [Methods and models of managerial decision-making in the socio-cultural sphere: analysis and prospects]. *Visnyk Lvivskoi natsionalnoi akademii mystetstv – Bulletin of the Lviv National Academy of Arts*, 52, 129-135. <https://doi.org/10.37131/2524-0943-2024-52-13>.
13. Market analysis of the cultural and creative sectors in Europe a sector to invest in. (n.d.). https://www.eif.org/InvestEU/guarantee_products/ie-ccs-market-study.pdf.

Отримано 05.10.2025

UDC 005.311.121:379.8

Valentyn Nekhai

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Arts

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

E-mail: valentin_nehai@meta.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9548-0961>

ResearcherID: F-4084-2016

THE USE OF STATISTICAL METHODS IN THE MANAGEMENT OF CULTURAL AND MASS EVENTS: CONTEMPORARY APPROACHES AND DEVELOPMENT PROSPECTS

This paper examines the application of statistical methods in the management of cultural and mass events, emphasizing their strategic importance in the context of digital transformation, resource constraints, and rising expectations for event quality and accountability. Cultural events – such as festivals, concerts, exhibitions, and city-wide celebrations – are increasingly recognized as integral components of regional development strategies. They contribute to community engagement, the promotion of cultural diversity, tourism growth, and place branding. However, the effective organization of such events requires more than creative content and logistical coordination; it demands evidence-based management grounded in reliable data and analytical tools.

The study presents a comprehensive framework for implementing statistical methods throughout the event management lifecycle. It explores how descriptive statistics, regression and correlation analysis, audience segmentation through cluster analysis, and real-time data visualization (including geolocation-based tools and heat maps) support data-driven decision-making. At the planning stage, statistical tools enable a better understanding of target audiences, optimal resource allocation, and the development of adaptive marketing strategies. During the implementation phase, digital technologies such as QR-code scanning, real-time crowd analytics, and mobile feedback platforms allow for continuous monitoring and situational adjustments. Post-event evaluation incorporates satisfaction surveys, regression models to assess return on investment, and benchmarking against previous events or sectoral standards.

An empirical survey conducted among Ukrainian event organizers reveals that while 65–78% apply basic statistical tools (e.g., Google Forms, CRM analytics), only a minority utilize them systematically across all stages. The study highlights significant challenges – including limited digital competencies and underfunding – as well as opportunities for growth through the adoption of global best practices. Comparative analysis with international data, including sources from Eventbrite, Statista, and UNESCO, confirms the global trend toward digitization and analytics in cultural event management. The paper concludes that integrating statistical methods into the strategic framework of cultural management enhances operational efficiency, audience satisfaction, and long-term sustainability.

Keywords: event management; cultural events; statistical analysis; audience segmentation; digital tools; decision-making; cultural management.

References: 13.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-110-120](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-110-120)

УДК 338.246.8:338.432(477)

JEL Classification: L23; M11; M21; O13; Q10

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)**Максим Олегович Василець**

студент гр. АСД051-23

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: vasiletsmaxim@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8912-0080>**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ВІДБУДОВИ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Стаття присвячена розробці організаційно-економічного механізму відбудови сільського господарства України на принципах сталого розвитку. Досліджено структурні компоненти організаційно-економічного механізму відбудови аграрного сектору, включаючи організаційну, економічну, інституційну, технологічну, екологічну та соціальну підсистеми. Проаналізовано особливості функціонування різних організаційних форм господарювання у процесах відновлення виробничого потенціалу галузі та визначено пріоритетні напрями їхньої координації. Запропоновано інструменти стимулювання впровадження інноваційних технологій та практик органічного виробництва як основи зеленої трансформації галузі. Наголошено на необхідності диверсифікації форм господарювання з посиленням ролі фермерських господарств та кооперативних об'єднань у процесах відбудови. Обґрунтовано регіональну диференціацію механізмів відбудови залежно від природно-кліматичних умов, масштабів воєнних руйнувань та спеціалізації виробництва окремих територій.

Ключові слова: організаційно-економічний механізм; відбудова сільського господарства; сталий розвиток; зелена трансформація; екологічна модернізація; інституційне середовище; кооперація; органічне виробництво; фінансування; євроінтеграція.

Табл.: 1. Бібл.: 11.

Постановка завдання. Руйнівні наслідки повномасштабної війни спричинили безпрецедентні втрати для аграрного сектору України, знищивши виробничу інфраструктуру, логістичні ланцюги та продуктивні потужності сільськогосподарських підприємств. Масштаби деструктивного впливу воєнних дій охоплюють не лише пряме фізичне руйнування матеріально-технічної бази галузі, але і глибокі структурні деформації організаційно-господарських відносин, порушення традиційних каналів збуту продукції та критичне погіршення фінансово-економічного стану товаровиробників різних організаційних форм. Відбудова сільського господарства вимагає принципово нових підходів до формування організаційно-економічного механізму, здатного забезпечити не просто відновлення докризових параметрів виробництва, а перехід галузі на якісно вищий рівень функціонування відповідно до принципів сталого розвитку [6].

Трансформаційні процеси у глобальній економіці та посилення екологічних викликів актуалізують необхідність інтеграції концепції сталого розвитку в систему відновлення сільськогосподарського виробництва. Традиційна модель інтенсифікації сільського господарства, орієнтована переважно на максимізацію короткострокових економічних результатів, продемонструвала свою неспроможність забезпечити довгострокову конкурентоспроможність галузі без критичного виснаження природноресурсного потенціалу. Воєнна руйнація створила унікальне вікно можливостей для імплементації інноваційних організаційно-економічних механізмів, здатних поєднати завдання швидкого відновлення виробничих потужностей зі стратегічними цілями екологічної модернізації та соціальної відповідальності аграрного бізнесу. Формування дієвого організаційно-економічного механізму відбудови потребує комплексного переосмислення взаємодії державних інституцій, приватного сектору та громадянського суспільства у процесах планування, фінансування та реалізації відновлювальних програм.

Фрагментарність існуючих підходів до координації зусиль різних суб'єктів господарювання, відсутність чітких інституційних меж та недостатня узгодженість інструментів державної підтримки з реальними потребами галузі створюють серйозні перешкоди для ефективного використання обмежених ресурсів. Організаційна архітектура механізму відбудови має забезпечувати синергію економічних стимулів, регуляторних важелів та інституційних новацій, спрямованих на формування конкурентоспроможного, екологічно збалансованого та соціально орієнтованого й інклюзивного аграрного сектору.

Євроінтеграційний вектор розвитку України накладає додаткові вимоги до параметрів організаційно-економічного механізму відбудови сільського господарства, зумовлюючи необхідність гармонізації національних практик з європейськими стандартами виробництва, екологічними нормативами та вимогами до якості продукції. Адаптація вітчизняного аграрного сектору до регуляторного середовища Європейського Союзу вимагає системної трансформації організаційних форм господарювання, впровадження передових технологічних рішень та розбудови інфраструктури забезпечення сталості виробничих процесів. Відбудова аграрної галузі має відбуватися парадигмі зеленої трансформації економіки, інтегруючи принципи ресурсної ефективності, циркулярності та кліматичної нейтральності в усі компоненти організаційно-економічного механізму функціонування сільськогосподарських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема відбудови аграрного сектору України знаходить широке відображення в сучасних наукових роботах вітчизняних дослідників. Зокрема Ю. Лупенко, О. Шпикуляк, М. Малік [5] досліджували особливості функціонування сімейних фермерських господарств в умовах воєнного часу та обґрунтовували перспективи їхнього розвитку в повоєнний період, акцентуючи увагу на організаційних формах господарювання малих виробників як основи продовольчої безпеки держави, а Ю. Кіндзерський [2] розглядав можливості застосування концепції підприємницької держави для забезпечення структурно-інноваційних трансформацій економіки під час відбудови, пропонуючи інституційні механізми активізації державної участі у процесах модернізації виробничих систем.

Традиційно актуальною останнє десятиріччя є проблема сталого розвитку сільського господарства, якій присвячені праці таких дослідників, як С. Батажок [10], Ю. Біловіцька [3], М. Бутко [1], М. Латинін [3], О. Павленко [6], О. Петренко [7], І. Підоричева [11], Т. Харченко [8], Н. Швець [11], Г. Шевцова [11], П. Юхименко [10], Н. Янович [10]. Наприклад, М. Латинін та Ю. Біловіцька [3] розробляли теоретичні підходи до функціонування механізмів державної політики зеленої економіки, а П. Юхименко [10] вивчав світовий досвід переходу до зеленої економіки та можливості його адаптації до українських реалій.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, присвячених питанням відновлення аграрного сектору та впровадження принципів сталого розвитку, залишаються недостатньо дослідженими механізми системної інтеграції організаційних та економічних інструментів відбудови сільського господарства у єдину функціональну конструкцію. Бракує комплексних розробок щодо архітектури організаційно-економічного механізму, який би забезпечував синхронізацію процесів відновлення виробничих потужностей із завданнями екологічної модернізації галузі. Недостатньо вивченими залишаються питання координації діяльності різних організаційних форм господарювання в контексті реалізації стратегії сталого розвитку під час відбудови. Потребують поглибленого дослідження механізми фінансового забезпечення відновлювальних процесів з урахуванням пріоритетів зеленої трансформації аграрного виробництва. Недостатньо розробленими є підходи до формування інституційного середовища, здатного стимулювати впровадження інноваційних організаційних рішень на засадах сталості.

Мета статті. Метою цього дослідження є теоретичне обґрунтування концептуальних засад та практичних інструментів формування організаційно-економічного механізму відбудови сільського господарства України на принципах сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Організаційно-економічний механізм відбудови сільського господарства представляє складну багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів, функціональна ефективність яких визначається здатністю забезпечувати синергетичний ефект від поєднання різноспрямованих управлінських впливів, ресурсних потоків та інституційних новацій.

Структурно архітектура такого механізму охоплює:

- організаційну підсистему, що відповідає за формування раціональних форм господарювання та координацію діяльності суб'єктів аграрного виробництва;
- економічну підсистему, яка відповідає за акумулювання фінансових інструментів стимулювання відновлювальних процесів та механізми розподілу обмежених ресурсів;
- інституційну підсистему, яка покликана створювати нормативно-правові межі функціонування галузі та забезпечувати захист прав товаровиробників;
- технологічну підсистему, що орієнтована на впровадження інноваційних рішень у виробничі процеси;
- екологічну підсистему, що спрямована на мінімізацію негативного впливу господарської діяльності на довкілля;
- соціальну підсистему, яка орієнтується на покращення умов життя сільського населення, створення нових робочих місць у сільській місцевості та забезпечення доступу мешканців сіл до якісних освітніх, медичних та культурних послуг.

Організаційна компонента механізму відбудови аграрного сектору базується на диверсифікації форм господарювання, визнаючи рівноцінність різних типів сільськогосподарських підприємств у процесах відновлення виробничого потенціалу галузі. Великі агрохолдинги володіють значними фінансовими ресурсами та технологічними можливостями для швидкої реабілітації пошкоджених виробничих потужностей, проте їхня діяльність часто характеризується недостатньою увагою до принципів екологічної сталості та соціальної відповідальності перед сільськими територіями [3].

Середні сільськогосподарські підприємства демонструють більшу гнучкість в адаптації до мінливих ринкових умов та виявляють готовність до впровадження інноваційних практик органічного виробництва, проте стикаються з обмеженістю доступу до кредитних ресурсів та недостатністю власних коштів для масштабної модернізації матеріально-технічної бази. Фермерські господарства та сімейні ферми забезпечують зайнятість сільського населення, зберігають традиційні методи господарювання та виконують функції соціальних стабілізаторів у громадах, однак потребують системної підтримки з боку держави через брак управлінських компетенцій та обмеженість можливостей для масштабування виробництва [9].

Особисті селянські господарства зберігають значний потенціал у забезпеченні продовольчої самодостатності сільських родин та формуванні локальних продовольчих ланцюгів, але їхня інтеграція у формальну економічну систему залишається проблематичною через відсутність статусу суб'єктів підприємницької діяльності [4]. Координація зусиль усіх організаційних форм господарювання в межах єдиної стратегії відбудови вимагає створення спеціалізованих координаційних платформ, здатних узгоджувати інтереси різнорідних учасників аграрного ринку та забезпечувати справедливий розподіл державної підтримки між товаровиробниками різного масштабу [9].

Економічна складова механізму відбудови сільського господарства на засадах сталого розвитку передбачає формування багатоканальної системи фінансування відновлювальних процесів, яка поєднує бюджетні асигнування, міжнародну технічну допомогу,

приватні інвестиції та кредитні ресурси фінансових установ. Державна фінансова підтримка має орієнтуватися на пріоритетне стимулювання проєктів, які забезпечують впровадження ресурсоощадних технологій, розвиток альтернативної енергетики в аграрному секторі, модернізацію зрошувальних систем та будівництво об'єктів переробної промисловості в сільській місцевості. Механізми державної підтримки потребують диференціації залежно від організаційно-правових форм господарювання, масштабів виробництва та рівня екологічності впроваджуваних технологічних рішень, забезпечуючи більш високі коефіцієнти компенсації витрат для підприємств, які демонструють прихильність принципам сталості [4].

Кредитні програми для відбудови аграрного сектору мають передбачати пільгові умови фінансування проєктів екологічної модернізації виробництва, встановлюючи знижені процентні ставки та подовжені терміни кредитування для сільськогосподарських підприємств, які впроваджують органічні технології вирощування культур, системи точного землеробства або проєкти відновлюваної енергетики. Страхові механізми захисту аграрного виробництва потребують адаптації до нових ризиків, пов'язаних із кліматичними змінами, нестабільністю логістичних маршрутів та волатильністю цін на міжнародних ринках сільськогосподарської продукції. Формування резервних фондів на рівні галузі дозволить оперативно реагувати на непередбачувані ситуації та забезпечувати фінансову стійкість товаровиробників у кризові періоди без надмірного навантаження на державний бюджет [10].

Інвестиційна привабливість аграрного сектору визначається не лише поточною рентабельністю виробництва, але й довгостроковими перспективами розвитку галузі, стабільністю правового середовища та прозорістю механізмів державного регулювання. Залучення приватних інвестицій у відбудову сільського господарства потребує створення спеціалізованих інвестиційних платформ, які б надавали потенційним інвесторам комплексну інформацію про інвестиційні можливості регіонів, гарантії захисту прав власності та механізми страхування ризиків.

Інституційна архітектура організаційно-економічного механізму відбудови аграрного сектору формується через систему нормативно-правових актів, які регламентують відносини між учасниками аграрного ринку, встановлюють екологічні стандарти виробництва та визначають процедури доступу до ресурсів державної підтримки. Законодавче забезпечення сталого розвитку сільського господарства має передбачати стимулювання органічного виробництва через надання податкових пільг підприємствам, сертифікованим за міжнародними органічними стандартами, спрощення процедур отримання дозвільної документації для проєктів альтернативної енергетики та встановлення обов'язкових екологічних нормативів для великотоварного аграрного виробництва [5].

Гармонізація національного законодавства з європейськими нормами передбачає адаптацію вітчизняних стандартів якості продукції до вимог Європейського Союзу, впровадження системи відстежуваності походження сільськогосподарської продукції та розбудову інфраструктури контролю дотримання фітосанітарних норм. Інституційні механізми захисту прав землевласників та землекористувачів потребують удосконалення через створення ефективної системи реєстрації земельних ділянок, спрощення процедур оформлення права власності на землю та забезпечення судового захисту майнових прав аграрних товаровиробників. Розвиток кооперативного руху в аграрному секторі вимагає формування сприятливого інституційного середовища через надання організаційної та фінансової підтримки новоствореним кооперативам, створення консультативних центрів з питань кооперації та розробку типових статутних документів для різних видів сільськогосподарських кооперативів [8].

Технологічна модернізація аграрного виробництва на засадах сталого розвитку передбачає масштабне впровадження цифрових технологій управління виробничими процесами, систем точного землеробства та автоматизованих комплексів моніторингу стану посівів. Цифровізація сільського господарства створює передумови для оптимізації використання добрив та засобів захисту рослин, зменшення витрат пального через точне планування маршрутів сільськогосподарської техніки та підвищення продуктивності праці завдяки автоматизації рутинних операцій. Впровадження інформаційних систем управління сільськогосподарським підприємством дозволяє інтегрувати фінансовий облік, планування виробництва, управління логістикою та взаємодію з контрагентами у єдиному цифровому просторі, забезпечуючи прозорість господарських операцій та можливість оперативного ухвалення управлінських рішень на основі актуальних даних [11].

Розвиток біотехнологій у рослинництві та тваринництві відкриває можливості для створення сортів і порід із підвищеною стійкістю до несприятливих кліматичних умов, збудників хвороб та шкідників, що дозволяє зменшувати використання хімічних засобів захисту й підвищувати екологічну безпеку продукції. Агротехнічні інновації охоплюють впровадження систем краплинного зрошування, технологій мінімального обробітку ґрунту, сівозмін із включенням бобових культур для природного відновлення родючості земель та мульчування поверхні ґрунту для збереження вологи і запобігання ерозії. Енергетична автономність сільськогосподарських підприємств досягається через будівництво біогазових установок для переробки органічних відходів, встановлення сонячних панелей на дахах виробничих приміщень та використання енергії вітру для електропостачання віддалених господарських об'єктів [7].

Екологічна складова організаційно-економічного механізму відбудови аграрного сектору спрямована на забезпечення раціонального природокористування, збереження біорізноманіття сільських територій та мінімізацію викидів парникових газів від сільськогосподарської діяльності. Впровадження систем екологічного моніторингу дозволяє контролювати стан ґрунтів, якість поверхневих та підземних вод, рівень забруднення повітря викидами від тваринницьких комплексів та своєчасно виявляти порушення екологічних нормативів господарювання.

Формування екологічної інфраструктури на сільських територіях передбачає створення захисних лісових смуг для запобігання вітровій ерозії ґрунтів, відновлення водноболотних угідь як природних фільтрів водних ресурсів та резерватів біорізноманіття, облаштування екологічних коридорів для міграції диких тварин між окремими природними територіями. Економічне стимулювання екологічно відповідальної поведінки сільськогосподарських товаровиробників здійснюється через систему платежів за екосистемні послуги, коли підприємства отримують компенсацію за збереження природних ландшафтів на орендованих землях, підтримання популяцій запилювачів та створення умов для гніздування птахів [6].

Соціальна компонента механізму відбудови сільського господарства орієнтується на покращення умов життя сільського населення, створення нових робочих місць у сільській місцевості та забезпечення доступу мешканців сіл до якісних освітніх, медичних та культурних послуг. Розвиток соціальної інфраструктури на селі передбачає будівництво амбулаторій первинної медичної допомоги, модернізацію сільських шкіл із впровадженням сучасних освітніх технологій, створення центрів надання адміністративних послуг та облаштування публічних просторів для дозвілля сільських мешканців. Підвищення престижності аграрної праці досягається через забезпечення гідного рівня оплати працівників сільського господарства, надання соціальних гарантій сезонним працівникам та створення можливостей для професійного розвитку й кар'єрного зростання спеціалістів аграрного профілю.

Структурні компоненти організаційно-економічного механізму відбудови сільського господарства можуть бути деталізовані через елементи та інструменти реалізації (табл. 1). Інтеграція вказаних підсистем у єдиний функціональний комплекс потребує розробки чітких алгоритмів взаємодії між окремими елементами механізму, встановлення пріоритетності завдань на різних етапах відбудови та формування системи моніторингу результативності впроваджуваних заходів [2].

Таблиця 1

*Структурні елементи організаційно-економічного механізму
відбудови сільського господарства на засадах сталості*

Компонента механізму	Основні елементи	Функціональне призначення	Інструменти реалізації
Організаційна	Диверсифікація форм господарювання, координаційні платформи, кооперативні об'єднання	Формування раціональної структури аграрного виробництва, узгодження інтересів різних суб'єктів	Створення асоціацій виробників, розбудова кооперативних мереж, організація кластерів
Економічна	Бюджетне фінансування, кредитні програми, страхування, інвестиційні платформи	Забезпечення фінансових ресурсів для відновлення виробництва, стимулювання інвестицій	Субсидії, пільгові кредити, податкові преференції, гранти
Інституційна	Нормативно-правові акти, стандарти якості, системи сертифікації	Регламентация відносин між учасниками ринку, гармонізація з європейськими нормами	Законодавчі акти, технічні регламенти, процедури контролю
Технологічна	Цифрові системи, біотехнології, ресурсощадні технології, альтернативна енергетика	Модернізація виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів	Точне землеробство, автоматизація, біогазові установки
Екологічна	Моніторинг довкілля, екологічна інфраструктура, системи управління відходами	Мінімізація негативного впливу на довкілля, збереження природних ресурсів	Платежі за екопослуги, органічна сертифікація, захисні насадження
Соціальна	Соціальна інфраструктура, системи оплати праці, освітні програми	Покращення якості життя на селі, забезпечення кадрами, соціальна стабільність	Будівництво об'єктів інфраструктури, підвищення заробітних плат, навчальні центри

Джерело: розроблено авторами.

Важливо відзначити, що ефективне функціонування організаційно-економічного механізму відбудови сільського господарства України можливе лише за умови дотримання принципів регіональної диференціації й адаптивного управління процесами відбудови, раціонального використання міжнародної допомоги та інформаційної прозорості, класифікації, маркетингового стратегування, модернізації освітньо-наукових процесів.

Принцип регіональної диференціації відбудови сільського господарства зумовлюється відмінностями в природно-кліматичних умовах, рівні розвитку інфраструктури, масштабах воєнних руйнувань та спеціалізації аграрного виробництва окремих територій [1]. Північні регіони України з відносно сприятливими кліматичними умовами та збереженою інфраструктурою мають потенціал для розвитку молочного скотарства, вирощування кормових культур та органічного рослинництва, тоді як південні області потребують масштабних інвестицій у відновлення зрошувальних систем для компенсації дефіциту вологи та адаптації до посилення посушливості клімату. Східні регіони, найбільше постраждалі від воєнних дій, вимагають комплексного підходу до відбудови, який охоплює розмінування сільськогосподарських угідь, відновлення зруйнованої інфраструктури зберігання та переробки продукції, реабілітацію меліоративних систем та повернення до сільськогосподарського обігу земель, тимчасово виведених з використання через небезпеку мінування.

Західні області України, менш постраждалі від воєнних дій та характеризовані розвиненим фермерським рухом, можуть стати локомотивом впровадження інноваційних практик органічного виробництва, розвитку сільського зеленого туризму та створення коротких ланцюгів постачання продукції від виробника до споживача. Центральні регіони з родючими чорноземними ґрунтами та вигідним географічним положенням зберігають потенціал для інтенсивного товарного рослинництва, проте потребують переорієнтації на більш екологічно збалансовані системи землеробства з обов'язковим дотриманням сівозмін, впровадженням сидеральних культур та зменшенням хімічного навантаження на агроєкосистеми.

Принцип адаптивного управління процесами відбудови аграрного сектору передбачає регулярний перегляд та коригування стратегічних пріоритетів на основі моніторингу досягнутих результатів, зміни зовнішніх умов функціонування галузі та виявлення нових викликів, які не враховувалися на попередніх етапах планування. Гнучкість організаційно-економічного механізму забезпечується через формування резервних потужностей для оперативного реагування на непередбачувані ситуації, диверсифікацію інструментів державного впливу на аграрний сектор та створення системи швидкого ухвалення управлінських рішень за участю представників бізнесу, влади та громадянського суспільства.

Міжнародна технічна допомога у відбудові аграрного сектору України надається через численні програми Європейського Союзу, Світового банку, Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН та двосторонні угоди з окремими країнами-партнерами. Програми міжнародної підтримки охоплюють фінансування проєктів відновлення інфраструктури, постачання насіннєвого матеріалу та племінної худоби, навчання українських фахівців передовим агротехнологіям, створення систем якості та безпеки харчової продукції згідно з європейськими стандартами. Ефективне використання міжнародної допомоги вимагає створення координаційних механізмів на національному рівні, здатних узгоджувати пріоритети різних донорських програм зі стратегічними завданнями відбудови галузі та запобігати дублюванню зусиль різних міжнародних організацій на одних територіях.

Принцип інформаційної прозорості процесів відбудови аграрного сектору досягається через створення публічних баз даних про отримувачів державної підтримки, обсяги наданої допомоги, цільове використання бюджетних коштів та результати впроваджених проєктів. Громадський контроль за використанням ресурсів, спрямованих на відбудову сільського господарства, здійснюється через залучення громадських організацій до моніторингу реалізації державних програм, проведення публічних обговорень пріоритетів розподілу підтримки та оприлюднення звітів про досягнуті результати в доступних для широкого загалу форматах.

Принцип кластеризації до організації аграрного виробництва передбачає формування територіально локалізованих об'єднань сільгоспвиробників, переробних підприємств, постачальників матеріально-технічних ресурсів, логістичних компаній, науково-дослідних установ та освітніх закладів, які взаємодіють у межах єдиного ланцюга створення доданої вартості.

Аграрні кластери забезпечують синергетичний ефект через спільне використання дорогої сільськогосподарської техніки, координацію збутової політики для підвищення позицій на переговорах з торговельними мережами, обмін знаннями та досвідом між учасниками кластера, спільне фінансування науково-дослідних робіт з розробки інноваційних технологій виробництва. Формування продовольчих ланцюгів доданої вартості на локальному рівні дозволяє сільськогосподарським товаровиробникам отримувати більшу частку кінцевої ціни продукції через пряму взаємодію зі споживачами, розвиток власних переробних потужностей та створення брендів локальної продукції з чітко визначеним географічним походженням. Короткі ланцюги постачання продукції від фер-

мера до споживача сприяють зменшенню втрат продукції на етапах зберігання та транспортування, забезпечують свіжість та вищу якість продуктів харчування, створюють можливості для особистої комунікації між виробниками та споживачами, формуючи довіру до походження продукції та методів її виробництва.

Принцип маркетингового стратегування передбачає просування української сільськогосподарської продукції на міжнародних ринках. Цей процес має базуватися на позиціонуванні вітчизняних товарів як екологічно чистих, вироблених на родючих українських землях з використанням традиційних методів господарювання та без надмірного хімічного навантаження. Створення національного бренду «Organic Ukraine» або аналогічних маркетингових концепцій дозволить консолідувати зусилля окремих експортерів під єдиним іміджевим парасольковим брендом, підвищуючи впізнаваність української продукції серед зарубіжних споживачів та формуючи асоціацію України з виробником якісних та безпечних продуктів харчування.

Принцип модернізації освітньо-наукових процесів враховує, що освітня компонента забезпечення сталого розвитку аграрного сектору передбачає фундаментальні зміни у системі підготовки фахівців аграрного профілю через оновлення навчальних програм відповідно до сучасних вимог інноваційного сільського господарства, впровадження дуальної форми навчання з обов'язковими стажуваннями студентів на передових сільськогосподарських підприємствах, розвиток системи безперервної освіти для працюючих спеціалістів галузі. Створення мережі консультаційних центрів у сільській місцевості забезпечує доступ фермерів та власників особистих селянських господарств до актуальної інформації про передові агротехнології, ринкову кон'юнктуру, можливості отримання державної підтримки та вимоги до якості продукції для експорту на європейські ринки. Наукове забезпечення відбудови сільського господарства на засадах сталого розвитку вимагає концентрації зусиль дослідницьких установ на розробці адаптованих до українських умов технологій органічного землеробства, створенні сортів сільськогосподарських культур, стійких до посухи та температурних стресів, вдосконаленні систем інтегрованого захисту рослин з мінімальним використанням синтетичних пестицидів, розробці ефективних біопрепаратів для підвищення родючості ґрантів на основі корисних мікроорганізмів.

Висновки та пропозиції. Організаційно-економічний механізм відбудови сільського господарства України на засадах сталого розвитку становить комплексну систему взаємопов'язаних організаційних, економічних, інституційних, технологічних, екологічних та соціальних компонентів, ефективна взаємодія яких визначає успішність трансформації галузі у напрямі екологічної збалансованості та економічної конкурентоспроможності. Ключовим завданням формування такого механізму виступає забезпечення синергії між потребами швидкого відновлення виробничого потенціалу аграрного сектору та стратегічними цілями зеленої трансформації економіки відповідно до європейських стандартів господарювання.

Пріоритетними напрямками вдосконалення організаційно-економічного механізму відбудови визначено:

- диверсифікацію форм господарювання з посиленням ролі фермерських господарств та кооперативних об'єднань,
- створення багатоканальної системи фінансування відновлювальних процесів із преференціями для екологічно орієнтованих проєктів,
- гармонізацію національного законодавства з європейськими нормами якості та безпеки продукції,
- масштабне впровадження цифрових та ресурсощадних технологій у виробничі процеси,
- формування екологічної інфраструктури на сільських територіях та розбудову соціальної сфери для покращення умов життя сільського населення.

Реалізація запропонованих заходів потребує консолідації зусиль органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнес-структур, наукових установ та міжнародних партнерів у рамках єдиної стратегії відбудови галузі. Це вимагає створення координаційних платформ для узгодження дій різних суб'єктів аграрного ринку, розробки диференційованих інструментів державної підтримки залежно від масштабів виробництва та рівня екологічності технологій, формування системи моніторингу ефективності використання ресурсів та досягнення цільових індикаторів сталого розвитку.

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. Кіндзерський Ю. В. Можливості застосування концепції підприємницької держави для забезпечення структурно-інноваційних трансформацій при повоєнній відбудові економіки України / Ю. В. Кіндзерський // Економічний аналіз. – 2023. – Т. 33, № 1. – С. 37-45. – Режим доступу: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.037>.
3. Латинін М. Теоретичні підходи до функціонування механізмів державної політики сталого розвитку «зеленої» економіки в Україні / М. Латинін, Ю. Біловіцька // Науковий вісник: Державне управління. – 2022. – № 1(11). – С. 74-91. – Режим доступу: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-74-91](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-74-91).
4. Лопатинський Ю. Організаційно-інституційні практики посилення ролі селянських господарств у продовольчому забезпеченні населення в сучасних умовах / Ю. Лопатинський, О. Шпикуляк, Д. Шеленко, В. Кифяк, А. Дюк // Аграрна економіка. – 2022. – Т. 15, № 3-4. – С. 3-13.
5. Лупенко Ю. Розвиток сімейних фермерських господарств в умовах воєнного часу та реалізації перспективи повоєнного відновлення України / Ю. Лупенко, О. Шпикуляк, М. Малік, К. Ксенофонтова, А. Морозова // Аграрна економіка. – 2023. – Т. 16, № 1-2. – С. 9-22. – Режим доступу: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.009>.
6. Павленко О. С. Сталій розвиток агробізнесу в концепції зеленої економіки / О. С. Павленко // Підприємництво і торгівля. – 2023. – № 39. – С. 118-123. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-14>.
7. Петренко О. П. Зелена революція в аграрному секторі: шлях до сталого економічного розвитку / О. П. Петренко // Економіка харчової промисловості. – 2023. – Т. 15, № 2. – С. 38-43.
8. Харченко Т. О. Концептуальні засади «зеленої» економіки в механізмах державного регулювання сталого розвитку аграрного сектору: гармонізація політик України та ЄС / Т. О. Харченко // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. – 2023. – Т. 34(73), № 5. – С. 82-88. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.5/14>.
9. Шпикуляк О. Сучасні тенденції розвитку органічного виробництва в аграрному секторі і фермерських господарствах / О. Шпикуляк, І. Беженар, І. Білокінна // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. – 2023. – № 8. – Режим доступу: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-04>.
10. Юхименко П. І. Перехід до «зеленої» економіки: світовий досвід та українські реалії / П. І. Юхименко, С. Г. Батажок, Н. В. Янович // Економіка та управління АПК. – 2023. – № 2. – С. 29-44.
11. Sustainable development of agriculture based on the smart specialisation approach: cases of the Central and Eastern European countries / N. Shvets, H. Shevtsova, I. Pidorycheva, O. Prokopenko, O. Maslosh // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. – 2023. – Vol. 9(1). – Pp. 260-282. – Режим доступу: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.01.12>.

References

1. Butko, M. P. (Ed.), Shadura-Nykyropets, N. T. (2012). *Hlobalizatsiini vyklyky ta natsionalnyi zmist prodovolchoi kryzy: rehionalnyi vymir [Globalization challenges and national content of the food crisis: regional dimension]*. TOV “Vydavnytstvo «Aspekt-Polihraf».

2. Kindzerskyi, Yu.V. (2023). *Mozhlyvosti zastosuvannya kontseptsii pidpriemnytskoi derzhavy dlia zabezpechennia strukturno-innovatsiinykh transformatsii pry povoiennii vidbudovi ekonomiky Ukrainy* [Possibilities of applying the concept of the entrepreneurial state to ensure structural and innovative transformations in the post-war reconstruction of the economy of Ukraine]. *Ekonomichniy analiz – Economic analysis*, 33(1), 37-45. <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.037>.
3. Latynin, M., Bilovitska, Yu. (2022). *Teoretychni pidkhody do funktsionuvannya mekhanizmiv derzhavnoi polityky staloho rozvytku «zelenoi» ekonomiky v Ukraini* [Theoretical approaches to the functioning of state policy mechanisms for the sustainable development of the "green" economy in Ukraine]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: State Administration*, (1(11)), 74-91. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-74-91](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-74-91).
4. Lopatynskyi, Yu., Shpykuliak, O., Shelenko, D., Kyfiak, V., Diuk, A. (2022). *Orhanizatsiino-instytutsiini praktyky posylennia roli selianskykh hospodarstv u prodovolchomu zabezpechenni naselennia v suchasnykh umovakh* [Organizational and institutional practices of strengthening the role of peasant farms in food security in modern conditions]. *Ahrarna ekonomika – Agrarian Economy*, 15(3-4), 3-13.
5. Lupenko, Yu., Shpykuliak, O., Malik, M., Ksenofontova, K., Morozova, A. (2023). *Rozvytok simeinykh fermerskykh hospodarstv v umovakh voiennoho chasu ta realizatsii perspektyvy povoiennoho vidnovlennia Ukrainy* [Development of family farms in wartime conditions and realization of the prospects for post-war recovery of Ukraine]. *Ahrarna ekonomika – Agrarian Economy*, 16(1-2), 9-22. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.009>.
6. Pavlenko, O. S. (2023). *Stalyi rozvytok ahrobiznesu v kontseptsii zelenoi ekonomiky* [Sustainable development of agribusiness in the concept of a green economy]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and trade*, (39), 118-123. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-14>.
7. Petrenko, O. P. (2023). *Zelena revoliutsiia v ahrarnomu sektori: shliakh do staloho ekonomichnoho rozvytku* [Green Revolution in the Agricultural Sector: The Path to Sustainable Economic Development]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti – Economics of the Food Industry*, 15(2), 38-43.
8. Kharchenko, T. O. (2023). *Kontseptualni zasady «zelenoi» ekonomiky v mekhanizmach derzhavnoho rehuliuвання staloho rozvytku ahrarnoho sektoru: harmonizatsiia polityk Ukrainy ta YeS* [Conceptual principles of the "green" economy in the mechanisms of state regulation of sustainable development of the agricultural sector: harmonization of policies of Ukraine and the EU]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannya – Scientific notes of the V. I. Vernadsky TNU. Series: Public administration and administration*, 34(73)(5), 82-88. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.5/14>.
9. Shpykuliak, O., Bezhenar, I., Bilokinna, I. (2023). *Suchasni tendentsii rozvytku orhanichnoho vyrobnytstva v ahrarnomu sektori i fermerskykh hospodarstvakh* [Modern trends in the development of organic production in the agricultural sector and farms]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: Economics and management*, (8). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-04>.
10. Yukhymenko, P. I., Batazhok, S. H., Yanovych, N. V. (2023). *Perekhid do «zelenoi» ekonomiky: svitovi dosvid ta ukraïnski realii* [Transition to a “green” economy: world experience and Ukrainian realities]. *Ekonomika ta upravlinnia APK – Economics and management of the agricultural industry*, (2), 29-44.
11. Shvets, N., Shevtsova, H., Pidorycheva, I., Prokopenko, O., Maslosh, O. (2023). *Sustainable development of agriculture based on the smart specialisation approach: cases of the Central and Eastern European countries*. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 9(1), 260-282. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.01.12>.

Отримано 16.09.2025

UDC 338.246.8:338.432(477)

Nataliia Shadura-Nykyropets

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Economics, Accounting and Taxation
National University «Chernihiv Polytechnic» (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: nykyropetc@ukr.net. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7990-0105>
ResearcherID: [H-1176-2016](https://orcid.org/H-1176-2016)

Maksym Vasylets

student group ASD051-23
National University «Chernihiv Polytechnic» (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: vasiletsmaxim@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8912-0080>

**ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM
FOR RECONSTRUCTION OF UKRAINIAN AGRICULTURE
ON THE BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

The article is devoted to the substantiation of the conceptual foundations and practical mechanisms of forming an organizational and economic system for the reconstruction of Ukraine's agriculture based on the principles of sustainable development. The structural components of the organizational and economic mechanism for the reconstruction of the agrarian sector are studied, including organizational, economic, institutional, technological, environmental and social subsystems. The peculiarities of the functioning of various organizational forms of management in the processes of restoring the production potential of the industry are analyzed and priority areas of their coordination are identified. The need to form a multi-channel system of financing restoration processes with preferences for environmentally friendly projects is substantiated. Mechanisms for harmonizing national legislation with European standards in the field of agricultural production are considered. Tools for stimulating the introduction of innovative technologies and practices of organic production as the basis for the green transformation of the industry are proposed. The need for diversification of forms of management with a strengthening of the role of farms and cooperative associations in the reconstruction processes is emphasized. The priority of creating coordination platforms to harmonize the interests of diverse participants in the agricultural market and ensure a fair distribution of state support is determined. The regional differentiation of reconstruction mechanisms is justified depending on natural and climatic conditions, the scale of war destruction and the specialization of production in individual territories. The role of international technical assistance in the processes of restoring the agricultural sector through programs of the European Union and other international organizations is considered. The directions of improving the educational component of training agricultural specialists and developing a system of consulting services for agricultural producers are determined. Mechanisms for ensuring information transparency of the functioning of the system of state support for the reconstruction of the industry and public control over the use of budget resources are proposed.

Keywords: organizational and economic mechanism; agricultural reconstruction; sustainable development; green transformation; ecological modernization; institutional environment; cooperation; organic production; financing; European integration.

Table: 1. References: 11.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-121-129](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-121-129)

УДК 330.341.1:338.45(477)

JEL Classification: L26; M21; O31; R11

Микола Петрович Бутко

доктор економічних наук, професор

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: butko.mykola@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4349-1298>**Дмитро Дмитрович Абакумов**

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: dimkimitki@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-2089-1027>

ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

У статті досліджено еволюцію інноваційного потенціалу промислових підприємств України в контексті трансформацій, спричинених війною, цифровізацією та змінами глобального ринку. Проаналізовано ключові бар'єри реалізації інноваційного потенціалу, серед яких: ментальні установки, кадрові обмеження, інституційна інертність та низький рівень маркетингової культури серед підприємств малого та середнього бізнесу. Запропоновано періодизацію етапів розвитку інноваційного потенціалу, підкріплену практичним кейсом трансформації малого підприємства ТОВ «Майстерня сіток». Окремо виділена роль digital-маркетингу як системоутворюючого елементу модернізації сучасного підприємства. Стаття демонструє, що навіть за умов повномасштабної війни інновації можуть бути рушієм зростання та стійкості малого бізнесу.

Ключові слова: інноваційний потенціал; трансформація; післявоєнна відбудова; цифровізація; маркетинг! малий бізнес; модернізація.

Табл.: 2. Бібл.: 15.

Постановка проблеми. У сучасних умовах повномасштабної війни питання інноваційного розвитку промислових підприємств набуває не просто актуальності – воно перетворюється на передумову їх виживання. Водночас інновації більше не асоціюється виключно з масштабними науковими проривами чи високотехнологічними секторами. Сьогодні інновація дедалі частіше виявляється у здатності малих підприємств адаптуватися до нових викликів, змінювати бізнес-модуль, інтегрувати цифрові рішення та переосмислювати свою ринкову присутність.

Українська промисловість впродовж десятиліть розвивалась із великою часткою інерційності, а процеси модернізації часто зводились до локальних покращень, що не змінювали системну логіку функціонування. Повномасштабна війна лише загострила цю проблему, водночас відкривши «вікно можливостей» для трансформації та оновлення.

Ця стаття покликана дослідити етапи еволюції інноваційного потенціалу підприємств, проаналізувати внутрішні бар'єри та окреслити сучасні підходи до вибіркової відбудови промислового сектору на основі реальної трансформації малого бізнесу.

Розвиток інноваційного потенціалу промислових підприємств є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобальної трансформації.

Особливої значущості ця проблема набуває в післявоєнний період, коли підприємствам необхідно здійснювати структурні зміни, адаптуватися до нестабільно зовнішнього середовища, впроваджувати новітні цифрові рішення та переосмислювати стратегії функціонування. Водночас вітчизняна промисловість має тривалий досвід інерційного розвитку, обмеженого модернізаційного оновлення та низької частки інноваційно активних підприємств, що істотно ускладнює процес ефективної реалізації політики відбудови.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблему інноваційного розвитку досліджували такі вітчизняні вчені, як О. Алимов, О. Гринько, Л. Федулова, Т. Васильєва, С. Калачова, а також зарубіжні дослідники: Р. Drucker, М. Porter, Е. Mansfield [1; 2; 3; 4;

5; 6; 7]. У контексті післявоєнної відбудови певну увагу питанням інноваційної трансформації промисловості приділено в роботах В. Гейця, Л. Лук'яненко [8], В. Кравчука. У публікації М. П. Бутко, С. О. Назарко, В. А. Тютюнник, Ю. П. Харченко [10] наголошено, що частка реалізованої інноваційної продукції в Україні впродовж останніх років не перевищували 2 % від загального обсягу промислового виробництва, що свідчить про глибоку інституційну стагнацію.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявність окремих досліджень, що стосуються інноваційного потенціалу, комплексний підхід до його аналізу з урахуванням внутрішніх бар'єрів та практичних кейсів реалізації поки що не набув значного поширення.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження еволюції інноваційного потенціалу промислових підприємств України. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

1. Виявити ключові бар'єри реалізації інноваційного потенціалу.
2. Обґрунтувати сучасні концепції відбудови на основі диференційованого підходу.
3. Оцінити практичний кейс малого підприємства як приклад результативної реалізації інноваційного потенціалу в умовах повоєнної трансформації.

Виклад основного матеріалу. Проблема розвитку інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств набула особливої актуальності в умовах повномасштабної війни, яка трансформувала інновації з декларативного тренду в критичний фактор виживання. Тривалий період недооцінки ролі інновацій, відсутність комплексної маркетингової політики, моральне та фізичне зношення обладнання – усе це зумовило глибоку інерційність промислового середовища, де оновлення системно відкладалися.

Переважаюча управлінська установка – «якщо працює, не змінюй» – призвела до того, що багато підприємств ігнорували модернізацію та не змогли увійти в нові умови господарювання. Водночас війна стала деструктивним та інституційно-фільтрувальним фактором, який виявив не лише вразливості, а й наявність або відсутність потенціалу до трансформації.

У цьому контексті актуалізується потреба в комплексному аналізі етапів формування інноваційного потенціалу, вивченні причин його відставання та розробці концептуальних підходів до оновлення промислового сектору в умовах післявоєнного відновлення. Особливе значення набуває оцінка спроможності підприємств до цифровізації, енергоефективності, технологічної гнучкості та маркетингової адаптації.

Автори статті мають особистий досвід реалізації інноваційної трансформації у форматі малого виробничого бізнесу – від традиційного ремісничого виробництва до підприємства, яке впроваджує цифрові рішення, інвестує у візуалізацію та створює експортноорієнтовані бренди. Цей досвід підтверджує, що інноваційність – не одномоментний акт, а постійна управлінська стратегія, яка потребує інтеграції знань, технологій і мислення на випередження.

Метою статті є формалізація етапів розвитку інноваційного потенціалу українських промислових підприємств, ідентифікація ключових бар'єрів його реалізації, а також обґрунтування підходів до вибіркової відбудови на основі трансформаційної спроможності. Окрему увагу приділено визначенню критеріїв, за якими підприємства можуть стати драйверами оновленої економіки або, навпаки, залишитись поза нею.

Етапи еволюції інноваційного потенціалу промислових підприємств України.

Інноваційний потенціал промислових підприємств України розвивався нерівномірно, під впливом як внутрішніх структурних змін, так і зовнішньоекономічних трансформацій. Для глибшого розуміння цього процесу доцільно виокремити умовну періодизацію етапів еволюції, кожен з яких має власні характеристики, обмеження та передумови для подальшого розвитку.

– Перший етап (1991–2000 рр.) – трансформаційно-початковий. Характеризується дезінтеграцією планової економіки, руйнуванням вертикальних виробничих ланцюгів, відсутністю інституційної підтримки інновацій. Основний фокус підприємств зосереджувався на виживанні, а не на розвитку. Інновації здебільшого носили адаптаційний характер (переобладнання, мінімальні технологічні модифікації).

– Другий етап (2001–2008 рр.) – адаптаційно-стабілізаційний. У цей період почали з'являтися перші спроби цільового оновлення виробництва на основі залучення іноземних технологій, приватних інвестицій і державних програм. Водночас інновації залишалися епізодичними, а впровадження – переважно у великих підприємствах із доступом до зовнішнього фінансування.

– Третій етап (2009–2013 рр.) – латентно-модернізаційний. Після глобальної кризи 2008 року більшість підприємств опинилися в умовах обмежених ресурсів. У цих умовах модернізація мала латентний характер – здійснювалася лише там, де це було критично необхідно для підтримання базової рентабельності. Утвердився підхід «оптимізації без розвитку».

– Четвертий етап (2014–2019 рр.) – викликово-реактивний. Початок війни на сході України та втрата частини виробничих активів змусили багато підприємств до релокації, реструктуризації та перегляду ринкових стратегій. Інноваційна активність частково зросла, однак переважала реактивна модель – інновації впроваджувалися як відповідь на загрозу, а не як елемент стратегічного планування. Динаміка інноваційної активності за статистикою також підтверджує тривалий період стагнації. (табл. 1).

Таблиця 1

Частка інноваційно активних промислових підприємств в Україні, %

Рік	Частка підприємств, що впроваджували інвестиції, %
2010	12,8
2015	13,8
2018	14,2
2020	15,2
2021	13,4
2022	13,2
2023	14,0

Джерело: побудовано автором за [11].

Аналіз засвідчує, що впродовж понад десять років рівень інноваційної активності серед українських промислових підприємств залишається стабільно низьким, коливаючись у межах 12-15 %. Така ситуація свідчить не лише про відсутність системної державної політики, а і про обмежену спроможність більшості підприємств до впровадження технологічних змін у мирний час [11]. Повномасштабна війна лише посилила виклики, проте водночас актуалізувала потребу у глибокій трансформації інноваційного середовища.

– П'ятий етап (2020–2021 рр.) — відновлювано-пошуковий. У зв'язку з глобальними карантинними обмеженнями, підприємства почали активніше використовувати цифрові інструменти: CRM-системи, онлайн-продажі, автоматизацію внутрішніх процесів. Водночас це був період накопичення розрізненого досвіду без цілісної інноваційної стратегії.

Власне такий шлях пройшло й підприємство, практичний досвід якого вивчається в цій статті – ТОВ «Майстерня сіток». Від скромного ручного обладнання в гаражі до повноцінного автоматизованого виробництва із власними інженерними розробками. З 2009 року було реалізовано кілька хвиль цифрової трансформації – створення першого сайту, масштабне оновлення сайтів з динамікою розвитку вебресурсів та різноманітних CMS-систем, SEO-оптимізація, запуск реклами, формування нових візуальних та комунікаційних каналів. Використання ІІІ та сучасних диджитал-інструментів стало не опцією, а необхідністю.

– Шостий етап (2022–дотепер) — критично-трансформаційний. Повномасштабна війна актуалізувала питання виживання та відновлення. Інноваційний потенціал у цей період перестав бути абстрактним поняттям — він став реальною умовою збереження

бізнесу. Підприємства, які не здатні до адаптації, припиняють існування, тоді як гнучкі компанії, орієнтовані на цифровізацію, створюють нові моделі розвитку навіть в умовах війни. Цей етап характеризується високим ризиком, але й високим потенціалом оновлення на сучасній основі.

Динаміка інноваційної активності також підтверджує, що обсяг реалізованої інноваційної продукції в Україні впродовж останніх 15 років не перевищував 2 % від загального обсягу промислового виробництва. Це свідчить про віртуальний характер інноваційної політики та відсутність системної державної підтримки промислових трансформацій [11].

Причини відставання в розвитку інноваційного потенціалу.

Попри наявність технічної бази та освітнього потенціалу, українські промислові підприємства системно відставали в питаннях реалізації інновацій. Це зумовлено не лише браком фінансування чи складною економічною ситуацією, а й низкою внутрішніх бар'єрів, серед яких:

- **Ментальні установки керівництва.** Поширеним є підхід «якщо працює – не чіпай». Це формує стійкий опір змінам, організаційних моделей, небажання модернізувати виробничі процеси або виходити на нові ринки.

- **Інституційна інертність.** Відсутність ефективної підтримки інноваційної діяльності на державному рівні, надмірна бюрократизація, непрозорі правила доступу до фінансових ресурсів.

- **Низький рівень маркетингової культури.** У багатьох випадках керівники не розрізняють базові функції маркетингу, не говорячи вже про диджитал-інструменти (SEO, PPC, контент-стратегії). Це унеможлиблює формування інноваційних підходів до просування продукції.

- **Кадровий дисбаланс.** Брак фахівців нової генерації, слабка кадрова політика, орієнтована на мінімізацію витрат, а не розвиток людського капіталу.

З практичного досвіду та спілкування з представниками відповідної сфери економічної діяльності, можна виокремити низку характерних кейсів:

- Підприємства, що не мають навіть базового сайту або CRM, повністю покладаються на ручне ведення документації й замовлень.

- Компанії, що мають стабільне державне замовлення, відмовляються від інновацій, не вбачаючи сенсу в оновленні чи диверсифікації.

- У низці промислових підприємств спостерігається нехтування базовими умовами праці — від відсутності належного екіпірування до самоорганізації робочих процесів. Це свідчить про формальний підхід до управління персоналом і низьку культуру відповідальності за команду.

- Частина керівників, які задоволені поточним рівнем прибутковості, уникає довгострокового інвестування в розвиток персоналу, інновації та оновлення систем управління, що знижує конкурентоспроможність підприємства у стратегічній перспективі.

Сучасні концепції відбудови в умовах поствоєнної трансформації

Післявоєнна відбудова промисловості вимагає не стільки повернення до попередніх форм організації виробництва, скільки створення принципово нової архітектури економіки, заснованої на знаннях, цифрових технологіях і адаптивних стратегіях. Війна стала каталізатором переоцінки доцільності відновлення окремих виробництв, розділяючи підприємства на спроможні до трансформації та ті, що не відповідають вимогам нової економіки.

Іншими словами, в умовах обмежених ресурсів та високої турбулентності ключовим критерієм доцільності відновлення мають бути не масштаб чи попередня стратегічна значущість підприємства, а його здатність до трансформації. Відповідно, сучасні концепції відбудови передбачають підтримку тих суб'єктів, які здатні:

- 1) здійснювати маркетингову перебудову з орієнтацією нові ринки.
- 2) реалізовувати інноваційні рішення у виробництві та управлінні;
- 3) впроваджувати принципи енергоефективності та екологічності;
- 4) інтегрувати цифрові технології в операційні процеси;

У цьому контексті актуальним є підхід, викладений у роботі М. П. Бутко [10], щодо переходу до знаннєвої економіки, де ключову роль відіграє не стільки матеріальний капітал, скільки здатність підприємства генерувати, трансформувати та впроваджувати нові знання.

Підтвердженням цього підходу є і практика низки українських підприємств, які, попри війну, демонструють інноваційну активність. Зокрема:

- **Інфоком ЛТД** (Запоріжжя) розробляє автономні бойові платформи з використанням ШІ для потреб ЗСУ [14];
- **Ельворті** (Кропивницький) цифровізувала агротехнічні рішення, сертифікувала їх для експорту до ЄС [13];
- **ФЕД** (Харків) зберегла аерокосмічне виробництво навіть після часткової релокації, розвиваючи співпрацю з партнерами НАТО [12].

Доцільно також порівняти традиційний підхід до відбудови із трансформаційним у вигляді узагальнюючої таблиці (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняння традиційного та інноваційного підходів до відбудови

Критерій	Традиційна модель	Інноваційна модель
Маркетинг	Відсутній або мінімальний	Digital-маркетинг, аналітика, клієнт орієнтованість
Обладнання	Те саме або аналогічне	Нові технології, автоматизація, модернізація
Продуктова лінійка	Без змін або з незначними оновленнями	Оновлення або повна зміна з орієнтацією на ринок
Орієнтація	Відновлення довоєнного стану	Побудова нової системи на основі аналізу доцільності
Кадровий підхід	Традиційна структура	Гнучкі команди, нові компетенції (аналітика, IT, дизайн)
Екологічність/енергоефективність	Низький пріоритет	Високий пріоритет: сертифікація, зелена енергетика

Джерело: сформовано авторами.

Таким чином, відбудова має відбуватися не шляхом відновлення «радянських» виробництв, а шляхом підтримки тих підприємств, які здатні відповідати викликам XXI століття.

Практичний досвід ТОВ «Майстерня сіток» як приклад реалізації інноваційного потенціалу

У 2022 році ТОВ «Майстерня сіток» ухвалило стратегічне рішення про переїзд до нового виробничого приміщення площею 1490 м². Цей крок не був спонтанним: потреба в розширенні назрівала ще з 2019 року через обмеженість простору, відсутність системного зонування, складнощі з логістикою та неможливість масштабування. Наявне приміщення не дозволяло ані ефективно організувати виробничий потік, ані забезпечити комфорт праці: матеріали зберігались під станками, робочі зони перетинались, а навантаження та відвантаження були ускладнені через вузькі під'їзди.

Нове приміщення дало змогу впровадити функціональне зонування: токарна, слюсарна, зварювальна ділянки, окрема лінія складання та упаковки з логічним завершенням – виходом до завантажувальних воріт. Організовано повноцінний склад, зони для персоналу, а також збережено резерв простору для подальшого розвитку (100–150 м²). Окрему увагу приділено комфортності: забезпечено прохідність для роки, створено автономну систему опалення на базі фанкойлів та власної котельні.

Попри економічну невизначеність та зупинку діяльності в перші три місяці війни, підприємство, маючи обмежений фінансовий ресурс (~1,5 млн грн), свідомо пішло на ризик і переїхало до нового приміщення з орендною ставкою, що вшестеро перевищувала попередню. Цей крок став основою для подальшого стратегічного оновлення та створення експортноорієнтованої юридичної особи — LLC Chernihiv Conveyor Belt Mesh Factory.

У межах трансформаційної стратегії було реалізовано кілька ключових рішень:

- 1) оновлення сайту з урахуванням вимог SEO, адаптивності, англomовної версії; початок створення та оптимізація нових локалізованих версій сайту;
- 2) створення професійного мультимедійного контенту (відео, фотогалереї, каталогів);
- 3) застосування інструментів аналітики (Serpstat, SEO Ranking);
- 4) поступовий перехід від ручного/напіваавтоматичного до автоматизованого виробництва транспортерної сітки;
- 5) створення окремого бренда для глобального позиціонування та початок реалізації стратегії виходу на міжнародний ринок.

Цей кейс демонструє, що навіть у межах малого бізнесу можлива реалізація комплексної інноваційної моделі — за умови стратегічного бачення та гнучкого управління.

На нашу думку, підприємства майбутнього мають будуватися не лише навколо технологій, а й навколо таких принципів:

А. Цифровізація як основа управління й маркетингу.

В. Гнучкість — здатність швидко змінювати продукт або модель доставки.

С. Інтелектуальна адаптація — впровадження ІІІ, CRM, аналітики, персоналізації.

Д. Енергоефективність — з огляду на високу вартість енергоресурсів та екологічну відповідальність.

Е. Ціннісне лідерство — коли керівник не лише адміністратор, а й лідер, що формує культуру змін.

Україна має обмежені ресурси для відновлення, тому відбудова промисловості повинна здійснюватися не масово, а вибірково — з акцентом на якість, а не на кількість. Насамперед це стосується підприємств, які десятиліттями функціонували за інерцією: без оновлення обладнання, без модернізації бізнес-моделі та без інтеграції інновацій. Відновлення таких виробництв без суттєвої трансформації не лише не дасть результату, а й законсервує старі проблеми, які стримують економічний розвиток.

Натомість підтримка має спрямовуватись на:

- технологічні кластери;
- експорт орієнтовані підприємства;
- малі та середні виробництва, що продемонстрували адаптивність і ріст навіть у кризу.

Такий підхід дозволить сформулювати не копію минулого, а нову економіку, засновану на принципах ефективності, технологічності та ціннісного управління.

Роль digital-маркетингу в інноваційному розвитку підприємства

Digital-маркетинг є не лише інструментом просування продукції, а ключовим елементом формування та реалізації інноваційного потенціалу підприємства в умовах постійної динаміки ринку. В епоху цифрової економіки саме цифрові канали комунікації, аналітика поведінки споживача, SEO-оптимізація та мультиплатформеність формують основу конкурентоспроможності.

У досліджуваному кейсі ТОВ «Майстерня сіток» саме цифрові інструменти стали рушієм трансформації: створення нового сайту, оптимізація за ключовими словами, локалізація під міжнародні ринки, використання аналітики для відстеження попиту й поведінки споживачів. Це дозволило компанії не лише розширити ринки збуту, а й посісти провідні позиції в пошукових системах у своїй вузькій ніші.

Таким чином, digital-маркетинг має стратегічне значення у процесі побудови інноваційно спроможного підприємства. Він забезпечує не лише доступ до глобального ринку, а й можливість швидко адаптувати продукти, позиціонування та канали збуту відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Ключові положення дослідження (Research Highlights):

- Інноваційний потенціал українських підприємств формувався нерівномірно, часто без системної підтримки з боку держави.
- Війна стала своєрідним «експертом», який виявляє підприємства, здатні до трансформації, і ті, що не доцільно відбудовувати.
- Сучасні концепції розвитку мають спиратися не на масштаб, а на гнучкість, енергоефективність і цифрову адаптивність підприємств.
- Digital-маркетинг є стратегічним елементом реалізації інноваційного потенціалу, особливо в умовах обмежених ресурсів.
- Кейс ТОВ «Майстерня сіток» доводить, що навіть малі підприємства здатні до комплексної трансформації та виходу на глобальні ринки.
- Успішна післявоєнна відбудова промисловості має базуватися на підтримці інноваційно спроможних підприємств, а не відтворенні застарілих моделей.

Висновки та пропозиції. Еволюція інноваційного потенціалу промислових підприємств України демонструє складну й неоднорідну динаміку, у якій поєднуються періоди адаптації, інерційності, кризового оновлення та трансформаційного прориву. В умовах повоєнної відбудови саме інноваційна спроможність має стати головним критерієм пріоритетності державної підтримки.

Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки:

- Інноваційний потенціал в Україні до повномасштабної війни розвивався переважно фрагментарно, без цілісної національної політики та із системними бар'єрами з боку управлінської культури, ринку та інституцій.
- Війна актуалізувала питання інновацій як передумови не лише розвитку, а й виживання підприємств. Водночас вона відкрила вікно можливостей для стратегічного перезапуску індустріального середовища.
- Сучасні концепції відбудови мають спиратися на принципи вибіркової, ефективності, цифровізації та енергоощадної, а не на відтворення довоєнного індустріального статус-кво.
- Digital-маркетинг, як показано в дослідженні, є не допоміжним, а системоутворювальним компонентом інноваційної моделі, особливо в секторі малого бізнесу.
- Кейс ТОВ «Майстерня сіток» підтверджує, що навіть у складних умовах можлива комплексна модернізація за рахунок гнучкої управлінської моделі, digital-інструментів і переосмислення ринкової стратегії.

Наукова новизна статті полягає в запропонованій автором періодизації етапів розвитку інноваційного потенціалу українських промислових підприємств, уточненні бар'єрів його реалізації в умовах післявоєнної трансформації, а також у формуванні авторської моделі вибіркової інноваційної відбудови на основі практичного кейсу.

Практична значущість полягає в можливості застосування узагальнених висновків для розробки стратегій цифрової трансформації, побудови гнучких управлінських моделей і вдосконалення підходів до підтримки інноваційного малого та середнього бізнесу в Україні.

Список використаних джерел

1. Алимов О. Ю. Інноваційний розвиток промисловості в умовах трансформаційної економіки / О. Ю. Алимов // Економіка і держава. – 2019. – № 6. – С. 23-28.
2. Гринько О. В. Управління інноваційною діяльністю підприємства: теорія і практика / О. В. Гринько. – Київ : КНЕУ, 2017. – 210 с.

3. Федулова Л. І. Інноваційна політика: світовий досвід та Україна / Л. І. Федулова. – Київ : НІСД, 2015. – 312 с.
4. Васильєва Т. А. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / Т. А. Васильєва, С. І. Калачова // Бізнес Інформ. – 2020. – № 5. – С. 34–40.
5. Drucker P. *Innovation and Entrepreneurship* / P. Drucker. – New York : HarperBusiness, 2006. – 276 p.
6. Porter M. E. *Competitive Advantage* / M. E. Porter. – New York : Free Press, 1985. – 557 p.
7. Mansfield E. *Industrial Research and Technological Innovation* / E. Mansfield. – New York : W. W. Norton, 1971.
8. Гесць В. М. Економічна стратегія розвитку України / В. М. Гесць. – Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2020. – 342 с.
9. Лук'яненко Л. І. Промислова політика у контексті сталого розвитку / Л. І. Лук'яненко // Економіка України. – 2021. – № 2. – С. 12–20.
10. Модернізаційні тренди знаннєвої економіки України у повоєнному форматі / М. П. Бутко, С. О. Назарко, В. А. Тютюнник, Ю. П. Харченко // Вісник Чернігівської політехніки. – 2023. – № 1. – С. 45–53.
11. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник / Державна служба статистики України. – Київ : Держстат, 2023. – 118 с.
12. Офіційний сайт АТ «ФЕД» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fed.ua>.
13. Офіційний сайт ПрАТ «Ельворті» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://elvorti.com>.
14. Офіційний сайт ТОВ «Інфоком ЛТД» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://infocom-ltd.ua>.
15. Офіційний сайт ТОВ «Майстерня сіток» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://master-setok.com.ua>.

References

1. Alymov, O. Y. (2019). Innovatsiyni rozvytok promyslovosti v umovakh transformatsiinoi ekonomiky [Innovation development of industry in a transformational economy]. *Ekonomika i derzhava – Economy and the State*, (6), 23–28.
2. Hryenko, O. V. (2017). *Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstva: teoriia i praktyka* [Management of Innovation Activity of the Enterprise: Theory and Practice]. KNEU.
3. Fedulova, L. I. (2015). *Innovatsiina polityka: svitovyi dosvid ta Ukraina* [Innovation Policy: World Experience and Ukraine]. NISS.
4. Vasylieva, T. A., Kalachova, S. I. (2020). Otsinka innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva [Evaluation of enterprise innovation potential]. *Biznes Inform – Business Inform*, (5), 34–40.
5. Drucker, P. (2006). *Innovation and Entrepreneurship*. HarperBusiness.
6. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press.
7. Mansfield, E. (1971). *Industrial Research and Technological Innovation*. W. W. Norton.
8. Heiets, V. M. (2020). *Ekonomichna stratehiia rozvytku Ukrainy* [Economic Strategy of Ukraine's Development]. Institute for Economics and Forecasting NAS of Ukraine.
9. Lukianenko, L. I. (2021). Promyslova polityka u konteksti staloho rozvytku [Industrial policy in the context of sustainable development]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, (2), 12–20.
10. Butko, M. P., Nazarko, S. O., Tiutiunyk, V. A., Kharchenko, Y. P. (2023). Modernizatsiini trendy znannievoi ekonomiky Ukrainy u povoiennomu formati [Modernization trends of Ukraine's knowledge economy in the post-war format]. *Visnyk Chernihivskoi politekhniki – Chernihiv Polytechnic Bulletin*, (1), 45–53.
11. State Statistics Service of Ukraine. (2023). *Naukova ta innovatsiina diialnist v Ukraini: statystychnyi zbirnyk* [Scientific and Innovation Activity in Ukraine: Statistical Yearbook]. Derzhstat.
12. Ofitsiyni sait AT «FED» [Official website of FED JSC]. (n.d.). <https://fed.ua>.
13. Ofitsiyni sait PrAT «Elvorti» [Official website of Elvorti PJSC]. (n.d.). <https://elvorti.com>.
14. Ofitsiyni sait TOV «Infokom LTD» [Official website of Infocom LTD]. (n.d.). <https://infocom-ltd.ua>.
15. Ofitsiyni sait TOV «Maisternia sitok» [Official website of Net Workshop LLC]. (n.d.). <https://master-setok.com.ua>.

Отримано 23.09.2025

Mykola Butko

Doctor of Economics, Professor

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: butko.mykola@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4349-1298>**Dmytro Abakumov**

Postgraduate of the Department of Management and Administration

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: dimkimitki@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-2089-1027>

EVOLUTION OF THE DEVELOPMENT OF THE INNOVATION POTENTIAL OF UKRAINE ENTERPRISES

The article is devoted to a comprehensive study of the evolution of the innovation potential of Ukrainian industrial enterprises in the context of unprecedented transformations caused by full-scale war, accelerated digitalization, and fundamental shifts in the global market. In modern conditions, innovation is no longer associated solely with large-scale scientific breakthroughs but is increasingly manifested in the ability of small and medium-sized businesses (especially small enterprises) to adapt to new challenges, integrate digital solutions, and rethink their market presence. The development of innovation potential is a key factor in enhancing the competitiveness of the national economy, and it takes on particular significance in the post-war period, requiring structural changes, adaptation to an unstable external environment, and the implementation of the latest digital solutions. The aim of the article is to formalize the stages of the innovation potential evolution, identify key barriers to its realization, and substantiate modern approaches to selective reconstruction based on transformative capacity.

The research analyzes key internal barriers to realizing innovation potential, including pervasive "if it works, don't change" mental attitudes among management, which creates stable resistance to change. Other significant barriers are institutional inertia (bureaucratization, lack of effective state support), low level of marketing culture (failure to use digital tools like SEO, PPC, and content strategies), and workforce imbalance (lack of new-generation specialists). These factors explain why the level of innovation activity among Ukrainian industrial enterprises has remained consistently low for over a decade, fluctuating within the 12–15% range.

A periodization of the innovation potential development stages is proposed, dividing the evolution into six key phases: Transformational-Initial (1991–2000), Adaptation-Stabilization (2001–2008), Latent-Modernization (2009–2013), Challenge-Reactive (2014–2019), Restoration-Exploratory (2020–2021), and Critical-Transformational (2022–present). The current stage (2022–present) highlights that innovation has become a critical factor for business survival and is characterized by high risk but also a high potential for modernization on a modern technological basis.

The study is supported by a practical case study of the transformation of a small enterprise – LLC "Maisterniya sitok". This case demonstrates the transition from traditional craft production to an automated, digitally-enabled enterprise. The company undertook a strategic move to a larger premises in 2022, despite financial uncertainty, implementing functional zoning, optimizing production flow, and creating an export-oriented legal entity (LLC Chernihiv Conveyor Belt Mesh Factory). Key innovative solutions included website renewal with SEO and an English version, creation of professional multimedia content, application of analytics tools, and gradual transition to automated production, all of which led to the creation of a separate brand for global positioning.

Special attention is given to the role of digital marketing as a system-forming component of modern enterprise modernization. Digital tools were the driver of transformation for the case study, enabling market expansion and leading positions in search engines. The research concludes that successful post-war reconstruction must be selective and differentiated, focusing not on restoring the pre-war status quo but on supporting enterprises that demonstrate flexibility, energy efficiency, and digital adaptability, as opposed to simply replicating outdated models.

The scientific novelty lies in the proposed six-stage periodization of the innovation potential evolution, the clarification of realization barriers in the post-war transformation context, and the authors' model of selective innovative reconstruction based on a practical case study.

Keywords: innovation potential; transformation; post war recovery; digitalization; marketing; small business; modernization.

Table: 2. References: 15.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-130-138](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-130-138)

УДК 338.43-043.86+330.341.1:004

JEL Classification: O32; O33; L60; M21

Михайло Васильович Газуда

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, підприємництва та торгівлі
ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Ужгород, Україна)

E-mail: misha.gazuda@uzhnu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3947-5997>

ResearcherID: AAU-3600-2020

Леся Михайліва Газуда

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, підприємництва та торгівлі
ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Ужгород, Україна)

E-mail: lesya.gazuda@uzhnu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2469-3748>

ResearcherID: Y-9484-2018

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У статті висвітлено особливості формування стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації. Зокрема наголошено, що інноваційний розвиток промислових підприємств та цифрові трансформації зумовлюють інтеграцію інноваційних технологій, зокрема цифрових інструментів і методів ведення бізнесу, які виводять підприємства на новий рівень зі спрямуванням на ефективну комунікацію з клієнтами, активізацію маркетингової діяльності та сфери управління, а також автоматизацію виробничих процесів. Окреслено вагомість побудови стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства, яка виступає алгоритмом дій, способів та методів ведення інноваційної діяльності, покликаної сприяти впровадженню нових та вдосконаленню існуючих технологічних процесів у межах функціонування підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та мобільності як здатності до адаптації в умовах перманентних змін та зовнішніх чинників впливу. Обґрунтовано ключові етапи розроблення інноваційної стратегії та стратегічні пріоритети цифрової трансформації промислового підприємства.

Ключові слова: стратегія розвитку; інноваційні пріоритети; промислові підприємства; умови цифровізації; інтеграція інноваційних технологій.

Рис.: 1. Бібл.: 19.

Постановка завдання. Інноваційний розвиток промислових підприємств та цифрові трансформації зумовлюють інтеграцію інноваційних технологій, зокрема цифрових інструментів і методів ведення бізнесу, які виводять підприємства на новий рівень зі спрямуванням на ефективну комунікацію з клієнтами, активізацію маркетингової діяльності та сфери управління, а також автоматизацію виробничих процесів. Стратегія інноваційного розвитку промислового підприємства є алгоритмом дій, способів та методів ведення інноваційної діяльності, покликаної сприяти впровадженню нових і вдосконаленню існуючих технологічних процесів у межах функціонування підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та мобільності як здатності до адаптації в умовах перманентних змін та зовнішніх чинників впливу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження щодо формування пріоритетів інноваційного розвитку суб'єктів господарювання в умовах цифрових трансформацій здійснено вітчизняними й зарубіжними вченими-економістами. Так, інноваційні аспекти розвитку сфер і видів економічної діяльності, у тому числі промислових підприємств в умовах Індустрії 4.0, розглянуті крізь призму впровадження інновацій та цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, Інтернету речей, великих даних (технології Big Data), процесів автоматизації виробництва, а також адаптаційних, ресурсних можливостей організації та її здатності до задіяння інноваційних технологій досліджено науковцями Л. Газуда, А. Балян, М. Газуда, Н. Волощук, С. Газуда [3], С. Дубиніна [6], Л. Ковальська, І. Левчук, О. Левчук [7], Б. Підгорний [12].

Особливості формування перспектив інноваційного розвитку, окреслення новаційного й інтелектуального потенціалу з обґрунтуванням стратегічних підходів до забезпечення зазначеного процесу з вивченням закордонного досвіду й акцентуванням уваги на

можливості його використання при забезпеченні ефективного функціонування господарюючих суб'єктів висвітлено такими науковцями, як Р. Базака, О. Єфремов [2], С. Газуда, М. Газуда, В. Герцег [4], А. Макурін, С. Козаревич [8]. Актуальними є напрацювання науковців П. Перерви, В. Товажнянського, А. Кобелева [11], які наголошують на необхідності подолання або ж запобігання кризовим ситуаціям у забезпеченні результативності та платоспроможності підприємства, окреслення стратегії інноваційного розвитку, прибуткового зростання.

Окрім пріоритети стратегічного інноваційного розвитку в умовах активізації процесу цифровізації як загалом у межах національних економік, так і окремих сфер, зокрема бізнесу висвітлено у працях зарубіжних вчених D. Boniecki, W. Namysł, W. Krok, J. Iszkowska, M. Borowik, M. Broniatowski, M. Rabij [16], S. Lund, J. Manyika, J. Woetzel, J. Bughin, M. Krishnan, J. Seong, M. Muir [19], J. Lozic [18], S. Gupta [17].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Зважаючи на значні наукові доробки з досліджуваної проблематики, особливої уваги потребують питання стосовно виокремлення стратегічних інноваційних пріоритетів забезпечення ефективного функціонування підприємств сфери промисловості в умовах цифрових трансформацій, активізації зовнішніх чинників впливу й необхідності формування превентивних заходів щодо уникнення та нівелювання ризиків, адаптації до змінності середовища і протистояння сучасним викликам. Зазначене дає підстави стверджувати про необхідність проведення моніторингу досліджуваної тематики й виявлення особливостей окреслення стратегічних пріоритетів розвитку суб'єктів господарювання в період активізації процесів цифровізації.

Мета статті. Метою є дослідження стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу. Формування стратегічних пріоритетів до побудови дієвої управлінської складової щодо забезпечення ефективного господарювання промислового підприємства в сучасних умовах охоплює дотримання окремих підходів. Це стосується передусім визначення поточного стану підприємства, його позиції у коротко- та довгостроковій перспективі й способів досягнення бажаного результату [10, с. 57-60]. При цьому ключовими етапами в розробленні інноваційної стратегії промислового підприємства, зокрема, є:

- визначення проблемних питань розвитку та перешкод, які ускладнюють процес виробництва і не сприяють забезпеченню ефективної діяльності підприємства;
- зіставлення можливостей із бажаними результатами;
- прогнозування результатів при впровадженні інновацій та цифрових трансформацій, які забезпечують успішне функціонування промислового підприємства;
- ухвалення дієвих управлінських рішень на основі прогнозних показників та аналізу результатів інноваційного розвитку;
- ознайомлення виконавців та дотичних до реалізації розробленої інноваційної стратегії керівників-управлінців з метою успішного виконання окреслених завдань і цілей;
- організація поетапного процесу впровадження обґрунтованої інноваційної стратегії, що охоплює окреслення цілей і планування з визначенням часових рамок і розподілом ресурсів;
- контроль та координація процесів виконання ухвалених рішень на основі зіставлення фактичних результатів із цільовим спрямуванням діяльності підприємства й можливістю внесення окремих коректив з метою удосконалення зазначеного процесу;
- аналіз результатів розробленої інноваційної стратегії, визначення можливостей, недоліків та ризиків стосовно забезпечення результативності й активізації процесу інноваційного розвитку підприємства.

Процеси інноваційних і цифрових впроваджень нині набувають особливої актуалізації, де цифровізація виступає концептуальною основою забезпечення, покращення та перетворення бізнес-процесів шляхом використання цифрових технологій та оцифрованих даних, виходить за межі бізнесу та відноситься до постійного втілення цифрових технологій у всі види суспільного життя [15]. При цьому незалежно від сфери чи виду економічної діяльності й, зокрема, функціонування промислових підприємств, цифровізація є процесом, що стосується упровадження цифрових технологій та систем у діяльність організації і покликаний оптимізувати бізнес-процеси засобом автоматизації та аналітики даних, а також сприяти вдосконаленню системи маркетингу через встановлення тісного взаємозв'язку з клієнтами-споживачами виготовлюваного продукту, товару чи надаваної послуги за допомогою цифрових платформ з відкриттям можливостей виходу на нові ринки та покращенням доступу до ресурсів і послуг завдяки розвитку цифрової інфраструктури.

У науковій літературі є значна низка теоретичних підходів стосовно обґрунтування інноваційного розвитку в умовах цифровізації. Так, Н. Скоробогатова цифрову трансформацію розглядає як інтеграцію цифрових технологій у сфери бізнесу, що загалом призводить до принципових змін у суспільному розвитку, окреслюючи нові підходи до сприйняття зазначених процесів як членами суспільства, так і менеджерами-управлінцями в межах підприємств та організації. При цьому під впливом імпрровізаційних змін формується нова цінність у взаємодії персоналу, працівників, клієнтів-споживачів, партнерів, активізуючи реалізацію як власних, спільних, так і економічних та соціальних цілей на якісно інноваційній основі [13].

Ключовою основою стратегічних пріоритетів цифрової трансформації промислових підприємств, покликаних сприяти ефективному функціонуванню суб'єктів господарювання, є забезпечення конкурентних переваг в умовах цифровізації (рис. 1).



Рис. 1. Ключові стратегічні пріоритети цифрової трансформації промислових підприємств

Джерело: авторські узагальнення за результатами дослідження.

Серед зазначених пріоритетів вагомого значення набуває цифрова трансформація виробничих процесів як упровадження цифрових технологій у виробничу діяльність, що призводить до автоматизації та роботизації виробничих процесів, перебудови операцій та бізнес-стратегій. У зазначеному контексті переваги оцифрування виробництва зумовлюються вищою його ефективністю, гнучкістю, прискоренням виробничих процесів, інноваційністю. При цьому цифровими інструментами для модифікації виробничих процесів, які нині набули актуальності, є: використання Інтернету речей (IoT) для моніторингу та оптимізації виробництва та систем управління виробництвом (MES, ERP).

Окреслюючи сутнісне розуміння Інтернету речей (IoT), доцільно акцентувати увагу на тому, що це своєрідна концепція мережі, яка взаємозумовлена фізичними пристроями, вбудованими в давачі, а також програмним забезпеченням, що сприяє здійсненню в просторовому вимірі передачі й обміну інформаційними даними у взаємодії реальних об'єктів і явищ із системами віртуального середовища. Поряд із зазначеними давачами в мережі існують виконавчі пристрої (або ж механізми), що вбудовані у фізичні об'єкти і взаємозумовлені засобами дротової або ж бездротової мережі. Зазначені пристрої уможливають процес зчитування й активізацію функціональної дії з програмування й ідентифікації без людської участі засобом використання інтелектуальних інтерфейсів [1].

До ключових стратегічних пріоритетів цифрової трансформації промислових підприємств входить система управління виробництвом (MES) як інтегрована система програмного забезпечення з датчиками, акумулюючи інформаційні дані процесу функціонування підприємства в реальному часі. Водночас MES виявляє, документує і контролює поетапність виробничого процесу, оптимізуючи його результати, спрощуючи виробничий процес і сприяючи досягненню цілей за короткий період часу [9, с. 132-136]. Програмною системою управління бізнесом у цілому виступає ERP (Enterprise Resource Planning), яка на основі задіяння єдиної платформи сприяє інтеграції і управлінню всією діяльністю організації включаючи бухгалтерію, закупівлі, управління запасами, виробничим процесом, логістикою й фінансовими ресурсами. При цьому функціональні особливості ERP передбачають перманентність підходу з оновлення бази даних подій на відповідних рівнях.

Окремими складовими досліджуваних стратегічних пріоритетів є:

- *розробка інноваційних продуктів і послуг*, що зумовлено створенням, впровадженням та поширенням нових товарів, продукції, надаваних послуг, інформаційних технологій вироблення і ухвалення рішень з метою задоволення споживчих потреб на новому якісному рівні та підвищення ефективності функціонування. Крім цього, акцентується увага на використанні цифрових технологій для розроблення і тестування продукції, реалізації новаційних ідей, спрямованих на забезпечення потреб ринку й клієнтів-споживачів;

- *розвиток цифрових компетенцій працівників*, що базується на формуванні у працівників промислового підприємства здатності до застосування інформаційно-комунікаційних технологій стосовно прикладання праці через навчання, розвиток цифрової грамотності та підвищення їхнього кваліфікаційного рівня. Водночас розвиток компетенцій в інноваційній і технологічній сфері передбачає удосконалення навичок пошуку, аналізування, формування та поширення інформації засобом цифрових інструментів. Перевагами зазначеного методу є здатність бізнесу до швидкої цифрової трансформації, що зумовлено підвищенням рівня автоматизації виробничих процесів, покращенням взаємодії зі споживачами, клієнтами та партнерами, оптимізацією діяльності в межах промислового підприємства, розробленням новаційних продуктів і послуг, адаптаційними можливостями відповідно до імперативів і змінності ринкового середовища та підвищенню ефективності праці, спрощенню взаємозв'язку між усіма складовими бізнес-системи. Задіяння таких підходів уможливорює підвищення продуктивності й ефективності господарювання, зумовлює зниження витрат та формування конкурентних переваг і передбачає загалом окреслення нових перспектив зростання;

- *створення гнучких і адаптивних виробничих систем* як сукупності взаємозумовлених автоматизованих систем, які забезпечують управління технологічним процесом, переміщенням предметів виробництва [5, с. 26-33]. Зазначений процес стосується впровадження принципів Індустрії 4.0 чи розроблення модульних і масштабованих виробничих ліній, що відкриває перспективи до швидкої адаптації змінності ринку і нових технологій [12, с. 25-31];

■ *інтеграція з інноваційними системами* є дієвою співпрацею з науковими установами і стартапами, можливістю використання відкритих інновацій і платформ, створенням умов для інноваційного розвитку в межах корпоративних чи національних інноваційних систем, а також процесу залучення інвестиційних ресурсів для проведення науково-дослідних робіт. У зазначеному контексті Індустрія 4.0 виступає як концепт цифрової трансформації виробництва, який спонукає до переоцінки інноваційного потенціалу засобом інтеграції цифрових технологій у процесі забезпечення інноваційної діяльності промислового підприємства [12, с. 25-31];

■ *використання аналітики великих даних і штучного інтелекту* як конвертація великого обсягу інформаційних даних, необхідних для прийняття бізнес-рішень, побудови стратегій та окреслення інноваційних пріоритетів. Основними перевагами використання аналітики даних є оптимізація виробництва і логістики на основі даних, прогнозування попиту й управління ризиками, підвищення ефективності ухвалення рішень. Актуальними цифровими технологіями для аналітики та обробки даних є технології Big Data та штучного інтелекту. Зокрема, технології Big Data передбачають систематизацію аналітичних (великих) даних (Big Data) для швидкого і якісного інтерпретування інформаційних даних, знаходження закономірностей і складання прогнозів [14]. Стосовно штучного інтелекту, то він визначається технологією, яка дозволяє обробляти великі обсяги інформаційних даних, аналізуючи їх, розпізнаючи та приймаючи відповідні рішення. При цьому зазначена технологія здатна створювати прогнози передбачення та окреслювати рекомендації, сприяти автоматизації процесів та покращенню ефективності в різних сферах життєдіяльності людини;

■ *забезпечення кібербезпеки й захисту даних* є процесом впровадження систем кіберзахисту, розроблення політики інформаційної безпеки, передбачає навчання персоналу основам кібербезпеки;

■ *державно-приватне партнерство* виступає взаємовигідною співпрацею між державою та приватним сектором економіки у сфері інновацій, передусім у частині їх впровадженнь з метою створення або відновлення нових продуктів, надання послуг та вирішення стратегічно важливих завдань. Зазначена співпраця зумовлюється поєднанням ресурсів, спільного розподілу ризиків, відповідальності й очікуваних винагород.

Інноваційні впровадження супроводжуються як позитивними, так і окремими негативними аспектами, серед останніх вагомими у забезпеченні розвитку сучасних промислових підприємств є ті, що гальмують розвиток інновацій, зокрема це стосується недостатності забезпечення процесу:

■ результативності управлінської системи в межах функціонування промислового підприємства, що зумовлено спрямованістю інноваційних процесів виробництва на отримання швидких, короткострокових результатів, не передбачаючи зазвичай середньо- і довгострокові цілі. Крім цього, часто зазначений процес не передбачає розроблення інноваційної стратегії функціонування суб'єкта господарювання на перспективу;

■ розроблення та структуризації науково обґрунтованих підходів до формування достовірності оцінювання ефективної реалізації інноваційних стратегій розвитку і функціонування промислових підприємств;

■ моніторингу кон'юнктури глобального інноваційного ринку й аналізування галузевих ринків при обґрунтуванні шляхів підвищення конкурентоспроможності у процесі інноваційного розвитку підприємства;

■ окреслення підходів до оцінювання наявного потенціалу промислового підприємства, його інвестиційних ресурсів, виявлення проблем неефективного фінансового менеджменту та управління витратами виробництва у процесі реалізації інноваційних стратегій розвитку;

- отримання високої результативності й забезпечення конкурентних переваг на основі інноваційних і цифрових впроваджень в умовах сучасних викликів. Дієвістю при цьому зумовлюються превентивні засоби спрямовані на запобігання або ж нівелювання ризикових ситуацій, непередбачуваних негативних впливів;
- підвищення кваліфікація керівників-менеджерів і персоналу промислового підприємства в умовах активізації процесу розвитку «економіки знань»;
- законодавчого забезпечення інноваційного розвитку сфері і видів економічної діяльності й, зокрема, суб'єктів господарювання у сфері промисловості.

Висновки та пропозиції. Дослідження підтверджує необхідність формування стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку в межах функціонування промислових підприємств, передусім в умовах цифровізації суспільства, життєзабезпечення людини, її діяльності незалежно від галузі чи виду економічної діяльності. Незворотність досліджуваних процесів спонукає до активізації процесів оцифрування як на рівні держави, тобто національному, так і регіональному та локальному рівні, зокрема, суб'єктів господарювання, у тому числі і промислових підприємств. Подальші дослідження стосуватимуться окреслення перспектив інноваційного розвитку в умовах цифрових трансформацій у малому й середньому бізнесі.

Список використаних джерел

1. Анопа А. С. Особливості ведення інноваційного бізнесу в умовах цифрової трансформації / А. С. Анопа, С. М. Ілляшенко // Економіка та суспільство. – 2025. – № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-85>.
2. Базака Р. В. Інструментарій соціальних мереж в інноваційному менеджменті сучасних організацій / Р. В. Базака, А. О. Єфремов // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. – 2023. – № 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.31>.
3. Газуда Л. М. Розвиток аграрного підприємництва в Закарпатській області в умовах євроінтеграційних процесів: науково-прикладні аспекти і рекомендації / Л. М. Газуда, А. В. Балян, М. В. Газуда, Н. Ю. Волощук, С. М. Газуда // Велика Бакта. – ТОВ «РІК-У», 2021. – 67 с.
4. Газуда С. Зарубіжні практики формування кластерних стратегій / С. Газуда, М. Газуда, В. Герцег // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2024. – № 2(64). – С. 53-58.
5. Дзямулич М. Трансформація бізнесу в умовах інформаційно-мережевої економіки / М. Дзямулич, О. Стащук, Т. Шматковська, Л. Гаряга // Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2023. – № 4. – С. 26-33.
6. Дубиніна С. М. Вплив інноваційного розвитку на економічні показники промислового підприємства / С. М. Дубиніна // Підприємництво та інновації. – 2020. – № 11-2. – С. 23-28. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.22>.
7. Ковальська Л. Методичний підхід до аналізу та оцінки підприємницького потенціалу підприємства / Л. Ковальська, І. Левчук, О. Левчук // Геополітика України: історія і сучасність. – 2023. – № 1(30). – С. 87-104. DOI: [http://dx.doi.org/10.24144/2078-1431.2023.1\(30\).87-104](http://dx.doi.org/10.24144/2078-1431.2023.1(30).87-104).
8. Макурін А. А. Інноваційні процеси на вітчизняних та міжнародних підприємствах / А. А. Макурін, С. В. Козаревич // Управління змінами та інновації. – 2024. – № 10. – С. 46-50. DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/cmi/2024-10-9>.
9. Микитенко Н. В. Можливості використання автоматизованих інформаційних систем в операційній діяльності / Н. В. Микитенко // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. – 2017. – № 7(35). – С. 132-136.
10. Мізюк Б. М. Стратегічний розвиток корпоративних структур у туристично-готельному бізнесі / Б. М. Мізюк // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. – 2020. – № 61. – С. 57-60.

11. Перерва П. Г. Інноваційний потенціал реструктуризації підприємства [Електронний ресурс] / П. Г. Перерва, В. Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, А. В. КОБЕЛЄВА // Стратегія інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта (SIDEС 2015) : зб. пр. 7-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 29 вересня-2 жовтня 2015 р. – Харків : НТУ "ХПІ", 2015. – С. 243-246. – Режим доступу: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27200>.
12. Підгорний Б. В. Трансформація категорії інноваційний потенціал в умовах індустрії 4.0 / Б. В. Підгорний // Трансформаційна економіка. – 2024. – № 4 (09). – С. 25-31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-9-4>.
13. Скоробогатова Н. Є. Концептуальні засади формування сталого розвитку суспільства в контексті Індустрії 4.0 / Н. Є. Скоробогатова // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2019. – № 16. – С. 388-400.
14. Технології Big Data: ключові характеристики, особливості та переваги [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://aiconference.com.ua/uk/news/tehnologii-big-data-klyuchevieharakteristiki-osobennosti-i-preimushchestva-97883>.
15. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020) Концептуальні засади (версія 1.0): Проект [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78>.
16. Boniecki D., Namysł W., Krok W., Iszkowska J., Borowik M., Broniatowski M., Rabij M., Cyfrowa Polska. Szansa na technologiczny skok do globalnej pierwszej ligi gospodarczej [Electronic resource]. – McKinsey & Company: Website. – 2016. – Accessed mode: <https://www.mckinsey.com/pl/our-insights/cyfrowa-polska>.
17. Gupta S. Driving Digital Strategy. A Guide to Reimagining Your Business / S. Gupta. – Cambridge, MA: Harvard Business Review Press, 2018. – 281 p.
18. Lozic J. Core concept of business transformation: from business digitization to business digital transformation / J. Lozic. – Economic and Social Development: Book of Proceedings, 2019. – Pp. 159-167.
19. Lund S., Manyika J., Woetzel J., Bughin J., Krishnan M., Seong J., Muir M. Globalization in transition: the future of trade and value chains [Electronic resource]. – Executive Summary. McKinsey & Company: Website, 2019. – 24 p. – Accessed mode: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-and-growth/globalization-in-transition-the-future-oftrade-and-value-chains>.

References

1. Anopa, A. S. & Ilyashenko, S. M. (2025). Osoblyvosti vedennya innovatsiynoho biznesu v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi [Peculiarities of conducting innovative business in the conditions of digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-85>.
2. Bazaka, R. V. & Efremov, A. O. (2023). Instrumentariy sotsialnykh merezh v innovatsiynomu menedzhmenti suchasnykh orhanizatsiy [Social Network Toolkit in Innovation Management of Modern Organizations]. *Tavriyskiy naukoviy visnyk. Seriya: Ekonomika – Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*, 18. <https://dx.doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.31>.
3. Hazuda, L. M., Balyan, A. V., Hazuda, M. V., Voloshchuk, N. Yu. & Hazuda, S. M. (2021). Rozvytok ahrarnoho pidpryyemnytstva v Zakarpatskii oblasti v umovakh yevrointehratsiynykh protsesiv: naukovo-prykladni aspekty i rekomendatsiyi [Development of agricultural entrepreneurship in the Transcarpathian region in the context of European integration processes: scientific and applied aspects and recommendations]. Velyka Bakta. LLC «RIK-U».
4. Hazuda, S., Hazuda, M. & Hertseh, V. (2024). Zarubizhni praktyky formuvannya klasternykh stratehiy [Foreign practices of cluster strategy formation]. *Naukoviy visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya «Ekonomika» – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series «Economy»*, 2(64), 53-58.
5. Dzyamulych, M., Stashchuk, O., Shmatkovska, T. & Gariaga, L. (2023). Transformatsiya biznesu v umovakh informatsiyno-merezhevoyi ekonomiky [Business Transformation in the Environment of the Information and Network Economy]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsi-onalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of the Lesia Ukrainka Volyn National University*, 4, 26-33.

6. Dubynina, S. M. (2020). Vplyv innovatsiynoho rozvytku na ekonomichni pokaznyky promyslovoho pidpryyemstva [The impact of innovative development on the economic indicators of an industrial enterprise]. *Pidpryyemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, 11-2, 23-28. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.22>.
7. Kovalska, L., Levchuk, I. & Levchuk O. (2023). Metodychnyy pidkhid do analizu ta otsinky pidpryyemnyts'koho potentsialu pidpryyemstva [Methodological approach to analysis and assessment of the entrepreneurial potential of an enterprise]. *Heopolityka Ukrainy: istoriia i suchasnist – Geopolitics of Ukraine: History and Modernity*, 1(30), 87-104. [http://dx.doi.org/10.24144/2078-1431.2023.1\(30\).87-104](http://dx.doi.org/10.24144/2078-1431.2023.1(30).87-104).
8. Makurin, A. A. & Kozarevich, S. V. (2024). Innovatsiyni protsesy na vitchyznyanykh ta mizhnarodnykh pidpryyemstvakh [Innovation processes at domestic and international enterprises]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii – Change Management and Innovation*, 10, 46-50. <http://dx.doi.org/10.32782/cmi/2024-10-9>.
9. Mykytenko, N. V. (2017). Mozhlyvosti vykorystannya avtomatyzovanykh informatsiynykh system v operatsiynii diyalnosti [Possibilities of using automated information systems in operational activities]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriya «Ekonomika» – Scientific notes of the National University «Ostroh Academy». Series «Economics»: scientific journal*, 7(35), 132-136.
10. Miziuk, B. M. (2020) Stratehichnyy rozvytok korporatyvnykh struktur u turystychno-hotel'nomu biznesi [Strategic development of corporate structures in the tourism and hotel business]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, 61, 57-60.
11. Pererva, P., Tovazhnyansky, V. & Kobelyeva, A. (2015). Innovatsiynyy potentsial restrukturyzatsiyi pidpryyemstva [Innovative potential of enterprise restructuring]. *Zbirnyk prats VII Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi: «Stratehiya innovatsiynoho rozvytku ekonomiky; biznes, nauka, osvita – Collection of works of the VII International scientific and practical conference: «Strategy of innovative development of the economy; business, science, education* (pp. 243-246). NTU «KhPI». <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27200>.
12. Pidgorny, B. V. (2024). Transformatsiya katehoriyi innovatsiynyy potentsial v umovakh industriyi 4.0 [Transformation of the category of innovative potential in the conditions of industry 4.0]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economics*, 4(09), 25-31. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-9-4>.
13. Skorobogatova, N. E. (2019). Kontseptual'ni zasady formuvannya staloho rozvytku suspil'stva v konteksti Industriyi 4.0 [Conceptual principles of forming sustainable development of society in the context of Industry 4.0]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» – Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, 16, 388-400.
14. Tekhnolohiyi Big Data: klyuchovi kharakterystyky, osoblyvosti ta perevahy [Big Data technologies: key characteristics, features and advantages]. (n.d.). <https://aiconference.com.ua/uk/news/tehnologii-big-data-klyuchevieharakteristiki-osobennosti-i-preimushchestva-97883>.
15. Tsyfrova adzhenda Ukrayiny – 2020 («Tsyfrovyi poriadok dennyy» – 2020) Kontseptual'ni zasady (versiya 1.0): Proyeht [Digital Agenda of Ukraine – 2020 («Digital Agenda» – 2020) Conceptual Framework (version 1.0): Draft]. (n.d.). <https://ucc.org.ua/uploads/files/58e78>.
16. Boniecki, D., Namysł, W., Krok, W., Iszkowska, J., Borowik, M., Broniatowski, M., Rabij, M., Cyfrowa, Polska. (2016). Szansa na technologiczny skok do globalnej pierwszej ligi gospodarczej. McKinsey & Company: Website. <https://www.mckinsey.com/pl/our-insights/cyfrowa-polska>.
17. Gupta, S. (2018). *Driving Digital Strategy. A Guide to Reimagining Your Business*. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press.
18. Lozic, J. (2019). *Core concept of business transformation: from business digitization to business digital transformation*. Economic and Social Development: Book of Proceedings (pp. 159-167).
19. Lund, S., Manyika, J., Woetzel, J., Bughin, J., Krishnan, M., Seong, J., Muir, M. (2019). Globalization in transition: the future of trade and value chains. Executive Summary. 24 p. McKinsey & Company: Website. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-and-growth/globalization-in-transition-the-future-oftrade-and-value-chains>.

Отримано 27.09.2025

UDC 338.43-043.86+330.341.1:004

Mykhailo Hazuda

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Trade Uzhgorod National University (Uzhgorod, Ukraine)

E-mail: misha.gazuda@uzhnu.edu.ua, **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3947-5997>

ResearcherID: [AAU-3600-2020](https://orcid.org/0000-0003-3947-5997)

Lesya Hazuda

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Trade Uzhgorod National University (Uzhgorod, Ukraine)

E-mail: lesya.gazuda@uzhnu.edu.ua, **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2469-3748>

ResearcherID: [Y-9484-2018](https://orcid.org/0000-0003-2469-3748)

**STRATEGIC PRIORITIES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT
OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION**

The article highlights the features of the formation of strategic priorities for the innovative development of industrial enterprises in the context of digitalization. In particular, it was emphasized that the innovative development of industrial enterprises and digital transformations lead to the integration of innovative technologies, in particular digital tools and business methods, which bring enterprises to a new level with a focus on effective communication with customers, intensification of marketing activities and management, as well as automation of production processes. The importance of building a strategy for the innovative development of an industrial enterprise is outlined, which acts as an algorithm of actions, methods and techniques for conducting innovative activities, designed to promote the implementation of new and improvement of existing technological processes within the framework of the enterprise's functioning, ensuring its competitiveness and mobility as the ability to adapt in conditions of permanent changes and external factors of influence. The key stages of developing an innovation strategy for an industrial enterprise are substantiated, which primarily consist of identifying problematic issues of development and obstacles, comparing opportunities with desired results, predicting results when implementing innovations and digital transformations, making effective management decisions based on forecast indicators and analyzing the results of innovative development, familiarizing executives and managers involved in the implementation of the developed innovation strategy with the aim of successfully fulfilling the outlined tasks and goals, organizing a phased process of implementing a substantiated innovation strategy, controlling and coordinating the processes of implementing the decisions made, and analyzing the results of the developed innovation strategy. Key strategic priorities for the digital transformation of industrial enterprises are identified, designed to promote the effective functioning of business entities, where the main ones are the digital transformation of production processes, the development of innovative products and services, the development of digital competencies, the creation of flexible and adaptive production systems, integration with innovative systems, the use of big data analytics and artificial intelligence, ensuring cybersecurity and data protection, and public-private partnerships, the use of which as a whole will make it possible to ensure competitive advantages in the conditions of digitalization.

Key words: development strategy, innovation priorities, industrial enterprises, digitalization conditions, integration of innovative technologies.

Fig.: 1. References: 19.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-139-149](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-139-149)

УДК 338.24:614.2:005.35

JEL Classification: M10; I15; O32

Ольга Іванівна Гарафоновна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)
E-mail: ogarafonova@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4740-7057>

Інна Миколаївна Рєпіна

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана (Київ, Україна)
E-mail: inna.riepina@kneu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9141-0117>

Ірина Вікторівна Дворник

асистент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)
E-mail: i_dvornik@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2558-9654>

ІННОВАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО У ФОРМУВАННІ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

У статті розкрито сутність інноваційного лідерства як ключового чинника формування сучасних бізнес-моделей приватних медичних закладів в умовах цифрової економіки та воєнних викликів. Проаналізовано стан ринку медичних послуг України у 2023–2024 роках, виявлено тенденції його стабілізації та розширення приватного сектора. Визначено, що ефективність трансформації бізнес-моделей безпосередньо залежить від управлінських компетентностей керівників, здатності до стратегічного мислення, впровадження цифрових технологій і забезпечення організаційної безпеки. Запропоновано концептуальну модель інноваційного лідерства, що поєднує п'ять взаємопов'язаних контурів – стратегічний, управлінський, технологічний, соціокультурний і безпековий. Показано, що інтеграція цих елементів у діяльність приватного медичного закладу сприяє підвищенню стійкості, конкурентоспроможності та довіри пацієнтів. Розроблені теоретичні підходи можуть бути використані для вдосконалення системи менеджменту в медичній галузі, підготовки управлінських кадрів нового покоління та зміцнення організаційної безпеки клінік у післявоєнний період.

Ключові слова: інновації; інноваційне лідерство; бізнес-модель; трансформація; приватні медичні заклади; організаційна безпека; цифровізація; стратегічний менеджмент; конкурентоспроможність; економічна безпека.

Рис.: 2. Табл.: 3. Бібл.: 15.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку системи охорони здоров'я приватні медичні заклади стикаються з необхідністю глибокої трансформації бізнес-моделей під впливом цифровізації, зростання конкуренції, змін очікувань пацієнтів та підвищення вимог до організаційної безпеки. Традиційні управлінські підходи, орієнтовані переважно на операційну ефективність, втрачають свою результативність у ситуації постійних технологічних, соціальних та економічних викликів.

Одним із ключових чинників стійкого розвитку та конкурентоспроможності приватних медичних закладів стає інноваційне лідерство, яке поєднує стратегічне бачення, управлінську гнучкість, цифрову грамотність і здатність формувати нові ціннісні пропозиції для пацієнтів. Упровадження інноваційного лідерства сприяє не лише підвищенню якості медичних послуг, а і зміцненню організаційної безпеки через інтеграцію кіберзахисту, управління ризиками та розвиток довіри між усіма учасниками бізнес-процесів.

Проблема полягає у відсутності цілісного підходу до формування бізнес-моделей приватних медичних закладів, які б одночасно враховували економічну доцільність, інноваційні можливості, технологічну зрілість і фактори безпеки. Це зумовлює потребу в науковому узагальненні теоретичних і прикладних засад інноваційного лідерства та розробленні моделей, здатних забезпечити стійкість і адаптивність медичних організацій до викликів цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема трансформації бізнес-моделей приватних медичних закладів перебуває у фокусі сучасних досліджень, оскільки поєднує економічні, управлінські, технологічні та соціальні аспекти розвитку галузі охорони здоров'я.

У працях О. Осокіної та Т. Мисишин [1] висвітлено етапи цифровізації управлінських процесів у медичних організаціях і визначено роль бізнес-моделі як інструмента підвищення гнучкості підприємства. Н. Шевчук та Є. Остапенко [3] розглядають концептуальні засади аналізу бізнес-моделі медичного закладу, акцентуючи увагу на інтеграції інноваційних та безпекових елементів у її структуру.

У дослідженні Д. Возного [2] обґрунтовано виклики та можливості цифрової трансформації бізнес-моделей у приватній медицині, визначено критичні чинники успіху впровадження інформаційно-комунікаційних технологій. Подібну позицію поділяють В. Лаврененко та М. Теплюк [4], які акцентують на значенні стратегічного партнерства в умовах ентропійного середовища та посилення ризиків.

Окрему увагу процесам реінжинірингу та оптимізації бізнес-процесів у медичних закладах приділено в роботі «Моделі бізнес-процесів проєктно-орієнтованого медичного закладу» [6], де запропоновано структурування бізнес-процесів із метою підвищення ефективності управлінських рішень. Водночас Л. О. Іванова та О. М. Вовчанська [5] здійснили полікритеріальну маркетингову діагностику ринку приватних медичних послуг в Україні, довівши необхідність формування клієнтоцентричних бізнес-моделей на основі аналітичних індикаторів попиту. Крім того, науковці Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна у колективному дослідженні [7] запропонували теоретико-методологічну основу побудови інноваційних бізнес-моделей медичних організацій в умовах цифрової економіки.

Попри вагомі напрацювання, залишається недостатньо розробленим питання інтеграції інноваційного лідерства в систему формування бізнес-моделей приватних медичних закладів, що враховувало б одночасно управлінські, технологічні, соціокультурні та безпекові аспекти. Саме це зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри зростаючу увагу науковців до проблеми цифрової трансформації медичного бізнесу, у сучасній науковій літературі недостатньо опрацьовані питання інтеграції інноваційного лідерства як системоутворювального чинника у процес формування бізнес-моделей приватних медичних закладів.

Більшість досліджень зосереджена на технологічних аспектах цифровізації або структурних змінах бізнес-процесів, тоді як людський та управлінський фактори – компетенції, цінності, етичні орієнтири керівників – залишаються поза межами комплексного аналізу. Недостатньо розкрито взаємозв'язок між рівнем інноваційного лідерства керівників медичних організацій та рівнем організаційної безпеки, особливо у контексті кіберзахисту, управління ризиками та збереження довіри пацієнтів. Відсутня також системна методологія оцінювання ефективності трансформації бізнес-моделей, що враховувала б не лише фінансові та операційні показники, а й індикатори інноваційності, цифрової зрілості та соціальної відповідальності медичного бізнесу.

Таким чином, подальші дослідження потребують уточнення концептуальних засад інноваційного лідерства, визначення його ролі в підвищенні стійкості бізнес-моделей та розроблення комплексної моделі взаємозв'язку між управлінськими, технологічними, соціокультурними й безпековими елементами організаційного розвитку приватних медичних закладів.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є розроблення концептуальних засад інноваційного лідерства у формуванні бізнес-моделей приватних медичних закладів з урахуванням чинників організаційної безпеки.

Виклад основного матеріалу. Сфера приватної медицини в Україні останніми роками переживає період глибокої трансформації. Війна, енергетична нестабільність, зростання соціальної напруги та трудова міграція значно вплинули на поведінку пацієнтів, структуру попиту й економічну модель функціонування медичних закладів. Попри ці виклики, приватний медичний сектор демонструє дивовижну адаптивність – кількість клінік, лабораторій та діагностичних центрів продовжує зростати, особливо у великих містах і прифронтових регіонах, де державна система охорони здоров'я працює з перевантаженням. Однак темпи цифрової модернізації та управлінського оновлення залишаються нерівномірними. Частина приватних закладів активно впроваджує електронні медичні системи, телемедицину, CRM-платформи для управління пацієнтами, у той час як інші продовжують працювати за традиційними схемами, орієнтованими на адміністративний контроль та мінімальне використання цифрових інструментів. Саме ця неоднорідність визначає головний виклик для галузі – побудову ефективних і безпечних бізнес-моделей, здатних забезпечити одночасно економічну стійкість і довіру пацієнтів.

У 2023-2024 роках ринок медичних послуг України розвивався в умовах високої турбулентності, спричиненої воєнними діями, економічною нестабільністю та кадровими втратами у сфері охорони здоров'я. Водночас галузь продемонструвала стійкість і поступову адаптацію до нових реалій. Попит на медичні послуги залишився стабільним, а у деяких сегментах – навіть зріс, особливо у сфері психологічної допомоги, лабораторної діагностики та телемедицини.

Згідно з даними Міністерства фінансів України, у 2023 році загальні видатки на охорону здоров'я становили 217,4 млрд грн, з яких 181,8 млрд грн профінансовано коштом державного бюджету. Більшість цих коштів спрямовано на програму медичних гарантій, що охоплює первинну, спеціалізовану та реабілітаційну допомогу. У 2024 році державне фінансування зросло орієнтовно на 16 млрд грн, що свідчить про збереження соціальних пріоритетів уряду навіть в умовах воєнного стану [8].

На тлі державного сектору приватна медицина залишається динамічним і конкурентним сегментом. За даними Pro-Consulting, у 2023 році обсяг ринку приватних медичних послуг становив близько 180 млрд грн, що підтверджує зростання інтересу населення до якісних, персоналізованих і технологічно оснащених послуг. Найбільша концентрація приватних клінік спостерігається у Києві (понад 46 %), тоді як у західних регіонах зростає частка малих клінік і лабораторій, орієнтованих на ВПО та місцеве населення. Серед ключових тенденцій 2024 року – цифровізація медичних процесів, розвиток телемедичних платформ, CRM-систем для управління взаємодією з пацієнтами, а також підвищення ролі організаційної безпеки у структурі управління клінікою. Керівники приватних закладів усе частіше впроваджують стандарти кіберзахисту, політики етичного поводження з даними та внутрішні механізми управління ризиками. Водночас галузь стикається з кадровим дефіцитом – за оцінками ВООЗ, близько 14 % медичних працівників у 2023-2024 рр. змінили місце роботи або виїхали за кордон. Це створює додаткове навантаження на менеджмент приватних клінік і посилює потребу в лідерських компетенціях для підтримання стабільності та якості послуг [9]. Аналіз статистичних і аналітичних джерел свідчить, що у 2023-2024 роках ринок медичних послуг України зазнав якісних змін під впливом воєнних ризиків, цифрової трансформації та зміни поведінки споживачів. Попри складну макроекономічну ситуацію, галузь продовжує розвиватися, демонструючи адаптивність і зростання частки приватного сектору. У табл. 1 наведено узагальнену динаміку ключових показників функціонування системи охорони здоров'я та приватної медицини за цей період.

Таблиця 1

Динаміка основних показників ринку медичних послуг України у 2023–2024 роках

Показник	2023 рік	2024 рік / тенденція	Джерело
Загальні видатки на охорону здоров'я	217,4 млрд грн	+16 млрд грн (очікуване зростання)	mof.gov.ua
Обсяг ринку приватних медичних послуг	~180 млрд грн	Стабільність або помірне зростання	pro-consulting.ua
Географічна структура приватних клінік	Київ – 46 %, Захід – 29 %	Зростання частки регіональних клінік	web-promo.ua
Функціональність медичних закладів під час війни	93 % діючих	Високий рівень стійкості системи	WHO, 2024
Дефіцит медичних працівників	~14 % скорочення	Тенденція триває	FEPS Europe, 2025

Джерело: складено авторами за даними МОФ України, WHO, Pro-Consulting.

Наведені дані підтверджують тенденцію стійкого відновлення ринку медичних послуг навіть в умовах воєнних викликів. Збільшення державного фінансування, стабільність приватного сектору та високий рівень функціональності медичних закладів свідчать про поступову адаптацію системи охорони здоров'я до кризових умов. Водночас зберігається дефіцит кадрів і нерівномірність розвитку приватної медицини між регіонами, що підсилює потребу в ефективному управлінні, інноваційному лідерстві та посиленні організаційної безпеки закладів. Таким чином, ринок медичних послуг України у 2023–2024 роках демонструє поєднання стійкості та структурної трансформації. Приватний сектор, адаптуючись до викликів, активно переосмислює свої бізнес-моделі, орієнтуючись на цифрові рішення, інноваційне лідерство та безпеку як основу довіри пацієнтів.

В умовах високої конкуренції, падіння платоспроможного попиту й дефіциту кваліфікованих кадрів роль інноваційного лідерства стає ключовою. Воно передбачає не просто вміння управляти клінікою, а здатність передбачати зміни, формувати нову логіку взаємодії з пацієнтом, упроваджувати технології, що підсилюють якість медичних послуг і захищають дані. Лідерство в сучасному медичному бізнесі – це насамперед уміння об'єднати команду довкола інновацій та безпеки. Останні події в Україні довели, що безпека у сфері медицини має не лише клінічний, а й організаційний зміст. У приватних клініках набуває особливого значення питання кіберзахисту, збереження персональних даних, безперебійності IT-інфраструктури, а також довіри між персоналом і керівництвом. Збої в цих сферах призводять не лише до фінансових втрат, а й до репутаційних ризиків, які в умовах війни можуть бути критичними.

Трансформація бізнес-моделі приватного медичного закладу в Україні нині відбувається під впливом трьох ключових факторів: цифровізації управлінських і клінічних процесів; соціальної нестабільності та зміни очікувань пацієнтів; потреби в організаційній безпеці як умові довгострокового функціонування. Сучасні клініки поступово переходять від орієнтації на кількість прийомів до моделей довгострокової взаємодії з клієнтом, впроваджують електронні платформи самообслуговування, дистанційні консультації, мобільні додатки для моніторингу стану здоров'я. Це не просто технологічна зміна – це зміна філософії бізнесу, у центрі якої стоїть пацієнт і його довіра. Одночасно зростає потреба в інноваційному менеджменті – такому, що поєднує цифрові компетенції з навичками кризового управління. Ефективний керівник у сучасному медичному бізнесі має мислити системно, вміти приймати рішення в умовах невизначеності, забезпечувати кібербезпеку й підтримувати команду в стресових ситуаціях [8].

Інноваційне лідерство виступає синтезом управлінських компетентностей, здатності до стратегічного бачення, цифрової грамотності, етичної відповідальності та готовності до ризику. У контексті приватної медицини воно передбачає не лише впровадження но-

вітніх технологій, а й зміну управлінської парадигми – від адміністративно-бюрократичної до адаптивно-інноваційної. Ключовими принципами інноваційного лідерства в медичних закладах є: орієнтація на пацієнта як центрального суб'єкта цінності; використання даних і аналітики для прийняття рішень; інтеграція цифрових технологій у клінічні та управлінські процеси; формування інноваційної культури персоналу; розвиток компетенцій у сфері кібербезпеки та захисту даних. Сучасна модель управління приватним медичним закладом вимагає від керівників не лише адміністративних навичок, а й широкого спектра компетентностей, які поєднують стратегічне мислення, цифрову обізнаність та здатність формувати культуру довіри. У процесі цифрової трансформації саме людський фактор визначає успіх або невдачу організаційних змін. Для систематизації ключових характеристик ефективного управлінця в умовах інноваційного розвитку приватної медицини в табл. 2 подано узагальнену структуру компетентностей інноваційного лідера, що забезпечують стійкість і конкурентоспроможність клініки.

Таблиця 2

Ключові компетентності інноваційного лідера у сфері приватної медицини

Група компетентностей	Характеристика	Очікуваний результат
Стратегічні	Формування бачення розвитку медичного закладу, управління змінами	Підвищення гнучкості та конкурентоспроможності
Цифрові	Використання ІТ-рішень, аналітики, телемедицини, CRM-систем	Оптимізація процесів, підвищення якості послуг
Соціально-комунікативні	Лідерство, командна взаємодія, емоційний інтелект	Зростання мотивації персоналу, довіри пацієнтів
Безпекові	Управління ризиками, кіберграмотність, етична відповідальність	Зміцнення організаційної стійкості та репутації

Джерело: узагальнено авторами за матеріалами [1; 2; 3; 4]; а також власних досліджень автора.

Як показано в табл. 2, інноваційне лідерство базується на взаємодії стратегічних, цифрових, соціальних і безпекових компетентностей, які в комплексі формують нову парадигму управління у сфері приватної медицини. Саме здатність керівника поєднувати аналітичне мислення з емпатією, технологічну грамотність із відповідальністю та командну взаємодію з орієнтацією на результат визначає рівень організаційної зрілості закладу. Розвиток таких компетентностей стає основою для формування інноваційної культури і підвищення довіри пацієнтів до приватного медичного бізнесу в Україні. Бізнес-модель приватного медичного закладу є комплексом стратегічних і операційних рішень, що формують цінність для пацієнта й забезпечують стабільний розвиток організації. Трансформація бізнес-моделі приватного медичного закладу в Україні відбувається під впливом цифровізації, зміни поведінки пацієнтів, кадрових викликів та необхідності зміцнення організаційної безпеки. Традиційні схеми управління, орієнтовані на адміністративний контроль, поступово поступаються місцем більш гнучким і клієнтоцентричним підходам. В умовах воєнних і післявоєнних викликів ключового значення набуває інтеграція технологічних, соціальних і управлінських компонентів у єдину бізнес-модель, де головною метою є створення стійкої цінності для пацієнта. Умовну логіку цих змін узагальнено в концептуальній схемі, поданій на рис. 1.

Як видно з поданого рис. 1, сучасна бізнес-модель приватного медичного закладу вибудовується на п'яти взаємопов'язаних блоках: ціннісній пропозиції, ресурсному забезпеченні, ключових процесах, партнерських відносинах і фінансових потоках. Їх об'єднує спільна стратегічна мета – підвищення якості медичних послуг через інновації, цифрову інтеграцію та безпеку даних. Таке поєднання дає змогу створити адаптивну архітектуру управління, що швидко реагує на зміни середовища, формує довіру пацієнтів і підвищує економічну стійкість приватного медичного сектору.



Рис. 1. Концептуальна схема трансформації бізнес-моделі приватного медичного закладу
Джерело: розроблено авторами.

В умовах цифровізації управління медичним бізнесом поняття безпеки набуває комплексного характеру, охоплюючи кібербезпеку, кадрову безпеку, фінансову стабільність і репутаційний захист. Інноваційне лідерство забезпечує баланс між розвитком та безпекою, формуючи систему управління, здатну до самооновлення й адаптації. У табл. 3 наведено порівняльну характеристику традиційних і інноваційних управлінських моделей з позицій забезпечення організаційної безпеки.

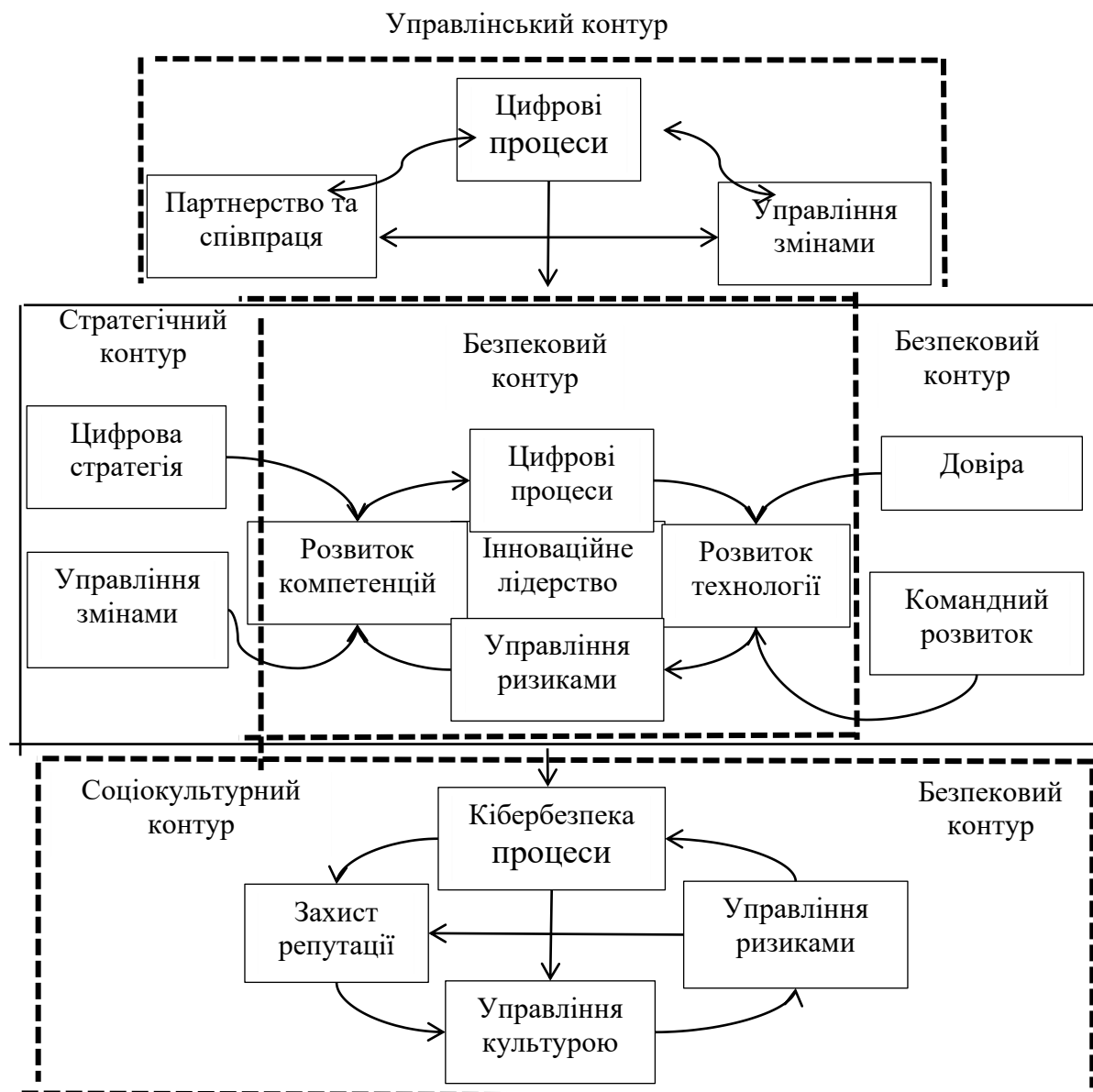
Таблиця 3

Порівняння традиційної та інноваційно-лідерської управлінської моделі приватного медичного закладу

Критерій	Традиційна модель	Інноваційно-лідерська модель
Управлінський стиль	Адміністративний, реактивний	Стратегічний, адаптивний
Використання ІТ	Обмежене, фрагментарне	Інтегроване, аналітично-орієнтоване
Культура організації	Формальна дисципліна	Культура довіри та інновацій
Система безпеки	Оборонна (захист від загроз)	Проактивна (управління ризиками, навчання персоналу)
Взаємодія з пацієнтами	Одностороння комунікація	Пацієнтоцентрична модель співпраці

Джерело: розроблено авторами.

Інноваційне лідерство виступає системоутворювальним чинником, який поєднує стратегічні, управлінські, технологічні, соціокультурні та безпекові елементи у процесі трансформації бізнес-моделі приватного медичного закладу. Його вплив поширюється не лише на операційний рівень, а й на формування організаційної культури, де пріоритетами стають гнучкість, цифрова зрілість і довіра. Для наочного відображення взаємозв'язку між цими компонентами на рис. 2 подано концептуальну модель інноваційного лідерства, яка ілюструє, як управлінські рішення трансформуються у стійку бізнес-модель приватної клініки.



Стійка, безпечна й конкурентоспроможна бізнес-модель приватного медичного закладу

Рис. 2. Концептуальна модель інноваційного лідерства у формуванні бізнес-моделі приватного медичного закладу

Джерело: розроблено авторами.

Як показано на рисунку, інноваційне лідерство є центральним елементом, що інтегрує стратегічний, управлінський, технологічний, соціокультурний та безпековий виміри діяльності приватного медичного закладу. У такій моделі керівник виступає драйвером змін, який не лише ініціює впровадження інновацій, а й формує середовище для розвитку команди, управління знаннями, захисту даних і підвищення якості медичних послуг. Взаємодія цих складових забезпечує стійкість, конкурентоспроможність і довгострокову безпеку бізнес-моделі медичної організації. Інноваційне лідерство є каталізатором цифрової трансформації бізнес-моделей у сфері приватної медицини. Його реалізація сприяє: формуванню адаптивних управлінських систем; підвищенню якості медичних послуг та довіри пацієнтів; зміцненню організаційної безпеки через інтеграцію кіберзахисту та управління

ризиками; підвищенню конкурентоспроможності приватних медичних закладів на національному та міжнародному ринках. Результати аналізу практик провідних українських клінік свідчать, що саме ті заклади, де лідери інвестують у цифровізацію, навчання персоналу та побудову культури безпеки, демонструють вищий рівень фінансової стабільності та довіри клієнтів. Це доводить, що інноваційне лідерство є не теоретичним ідеалом, а практичним інструментом підвищення стійкості приватних медичних закладів.

Узагальнюючи, можна зазначити, що нова бізнес-модель приватного медичного закладу в Україні формується на перетині трьох векторів – цифрового, управлінського та безпекового. Її основна мета – забезпечити баланс між технологічним розвитком, якістю послуг і захищеністю пацієнта. У цьому процесі саме інноваційне лідерство стає тим рушієм, який перетворює кризу на можливість і створює підґрунтя для стабільного розвитку медичного бізнесу в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження доводить, що інноваційне лідерство стає визначальним чинником трансформації бізнес-моделей приватних медичних закладів України в умовах цифрової економіки та воєнних викликів. Саме лідери нового типу – стратегічно мислячі, цифрово компетентні, етично відповідальні – формують організаційну культуру, здатну забезпечити баланс між розвитком, довірою пацієнтів і безпекою бізнесу.

Ринок медичних послуг у 2023–2024 роках демонструє ознаки стійкості, проте зберігає структурні проблеми: кадровий дефіцит, нерівномірність цифровізації, недостатній рівень кіберзахисту. У цих умовах конкурентоспроможність приватних клінік залежить від умінь їхніх керівників інтегрувати інноваційні рішення в бізнес-модель – від управління пацієнтським досвідом до захисту інформаційних систем і формування нових джерел доходу. Для підвищення ефективності бізнес-моделей приватних медичних закладів доцільно реалізувати такі напрями: розвивати систему управління на засадах інноваційного лідерства, що поєднує стратегічне бачення, командну взаємодію та цифрову культуру; упроваджувати проактивну модель організаційної безпеки, орієнтовану на попередження ризиків і формування внутрішньої довіри; створювати інтегровані цифрові екосистеми на базі CRM, електронних медичних карт і телемедичних сервісів; інвестувати у навчання керівників і медичного персоналу з питань лідерства, управління змінами та кіберграмотності; розвивати партнерство між приватним і державним секторами для підвищення доступності якісних медичних послуг.

Реалізація цих кроків забезпечить перехід від реактивного управління до моделі сталого розвитку, у якій інноваційне лідерство виступає ключовим чинником підвищення організаційної безпеки, довіри та конкурентоспроможності української приватної медицини.

Список використаних джерел

1. Осокіна А. В. Трансформація бізнес-моделі приватного медичного закладу [Електронний ресурс] / А. В. Осокіна, Т. В. Мисишин // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2021. – № 5, т. 2. – С. 34–40. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_5%282%29__7.
2. Возний Д. О. Цифрова трансформація бізнес-моделей у приватній медицині: виклики та можливості / Д. О. Возний // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2025. – № 344(4). – С. 148–154. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-344-4-19.
3. Шевчук Н. В. Концептуальні засади аналізу бізнес-моделі медичного закладу [Електронний ресурс] / Н. В. Шевчук, Є. В. Остапенко // Вчені записки КНЕУ. – 2025. – Вип. 38. – С. 263–274. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/50298>.
4. Лаврененко В. Стратегічне партнерство в ентропійних умовах: нові підходи до розвитку бізнес-моделей приватних медичних клінік / В. Лаврененко, М. Теплюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2025. – № 342(3(2)). – С. 316–320. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-48.
5. Іванова Л. О. Полікритеріальна маркетингова діагностика ринку приватних медичних послуг в Україні / Л. О. Іванова, О. М. Вовчанська // Економічний простір. – 2023. – № 193. – С. 75–89.

6. Лепський В. В. Моделі бізнес-процесів проєктно-орієнтованого медичного закладу / В. В. Лепський, Т. В. Дзюба // Вісник Черкаського державного технологічного університету. – 2018. – № 1(2). – С. 114–119. DOI: 10.24025/2306-4412.2.2018.162521.
7. Трансформація бізнес-моделі приватного медичного закладу [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://international-relations-tourism.karazin.ua/themes/irtb/resources/7a2ef9602a164770e04ffe11dc7a2c11.pdf>.
8. Health Systems in Action: Ukraine 2024. WHO European Observatory on Health Systems and Policies [Electronic resource]. – 2024. – Accessed mode: <https://eurohealthobservatory.who.int/publications/i/health-systems-in-action-ukraine-2024>.
9. Analysis of the private medical centers market in Ukraine [Electronic resource] // Pro-Consulting. – 2023. – Accessed mode: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-chastnyh-medicinskih-centrov-v-ukraine-2023-god>.
10. Strengthening Ukraine's Healthcare for a Resilient Future [Electronic resource] // FEPS Europe. – 2025. – Accessed mode: <https://feps-europe.eu/wp-content/uploads/2025/02/Strengthening-Ukraines-healthcare-for-a-resilient-future.pdf>.
11. Видатки на охорону здоров'я становили 217,4 млрд грн [Електронний ресурс] // Міністерство фінансів України. – 2023. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_2023_rotsi_vidatki_na_okhoronu_zdorovia_stanovili_2174_mlrld_griven-4492.
12. Аналіз ринку приватних медичних центрів в Україні [Електронний ресурс] // Pro-Consulting. – 2023. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-chastnyh-medicinskih-centrov-v-ukraine-2023-god>.
13. Ринок медичних послуг в Україні: аналіз попиту в умовах масштабних змін [Електронний ресурс] // Web-Promo. – 2024. – Режим доступу: <https://web-promo.ua/ua/blog/rinok-medichnih-poslug-v-ukrayini-analiz-popitu-v-umovah-masshtabnih-zmin>.
14. Health Systems in Action: Ukraine 2024. WHO European Observatory on Health Systems and Policies [Electronic resource]. World Health Organization (WHO). – 2024. – Accessed mode: <https://eurohealthobservatory.who.int/publications/i/health-systems-in-action-ukraine-2024>.
15. Strengthening Ukraine's Healthcare for a Resilient Future [Electronic resource] // FEPS Europe. – 2025. – Accessed mode: <https://feps-europe.eu/wp-content/uploads/2025/02/Strengthening-Ukraines-healthcare-for-a-resilient-future.pdf>.

References

1. Osokina, A. V., & Mysyshyn, T. V. (2021). Transformatsiia biznes-modeli pryvatnoho medychnoho zakladu [Transformation of the business model of a private medical institution]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka» – International Scientific Journal “Internauka”*, 2(5), 34–40.
2. Voznyi, D. O. (2025). Tsyfrova transformatsiia biznes-modelei u pryvatnii medytsyni: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital transformation of business models in private medicine: Challenges and opportunities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 344(4), 148–154. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-19>.
3. Shevchuk, N. V., & Ostapenko, Ye. V. (2025). Kontseptualni zasady analizu biznes-modeli medychnoho zakladu [Conceptual foundations for the analysis of the business model of a medical institution]. *Vcheni zapysky KNEU – Scientific Notes of KNEU*, 38, 263–274.
4. Lavrenenko, V., & Tepluk, M. (2025). Stratehichne partnerstvo v entropiinykh umovakh: novi pidkhody do rozvytku biznes-modelei pryvatnykh medychnykh klinik [Strategic partnership in entropic conditions: New approaches to the development of business models of private medical clinics]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(2)), 316–320. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-48](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-48).
5. Ivanova, L. O., & Vovchanska, O. M. (2023). Polikryterialna marketynhova diahnostyka rynku pryvatnykh medychnykh poslug v Ukraini [Multi-criteria marketing diagnostics of the private medical services market in Ukraine]. *Ekonomichniy prostir – Economic Space*, 193, 75–89.
6. Lepskiy, V. V., Dziuba, T. V. (2018). Modeli biznes-protseviv proiektno-orientovanoho medychnoho zakladu [Models of business processes of a project-oriented medical institution]. *Visnyk Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu – Bulletin of Cherkasy State Technological University*, 1(2), 114–119. <https://doi.org/10.24025/2306-4412.2.2018.162521>.

7. Transformatsiia biznes-modeli pryvatnoho medychnoho zakladu [Transformation of the business model of a private medical institution]. (2024). <https://international-relations-tourism.karazin.ua/themes/irtb/resources/7a2ef9602a164770e04ffe11dc7a2c11.pdf>.
8. World Health Organization (WHO). (2024). *Health Systems in Action: Ukraine 2024. WHO European Observatory on Health Systems and Policies*. <https://eurohealthobservatory.who.int/publications/i/health-systems-in-action-ukraine-2024>.
9. Pro-Consulting. (2023). *Analysis of the private medical centers market in Ukraine*. <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-chastnyh-medicinskih-centrov-v-ukraine-2023-god>.
10. FEPS Europe. (2025). *Strengthening Ukraine's healthcare for a resilient future*. <https://feps-europe.eu/wp-content/uploads/2025/02/Strengthening-Ukraines-healthcare-for-a-resilient-future.pdf>.
11. Ministerstvo finansiv Ukrainy [Ministry of Finance of Ukraine]. (2023). *Vydatky na okhoronu zdorovia stanovyly 217,4 mlrd hrn – Expenditures on healthcare amounted to UAH 217.4 billion*. https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_2023_rotsi_vidatki_na_okhoronu_zdorovia_stanovili_2174_mlr_d_griven-4492.
12. Pro-Consulting. (2023). *Analiz rynku pryvatnykh medychnykh tsentriv v Ukraini – Analysis of the private medical centers market in Ukraine*. <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-chastnyh-medicinskih-centrov-v-ukraine-2023-god>.
13. Web-Promo. (2024). *Rynok medychnykh poslug v Ukraini: analiz popytu v umovakh masshtabnykh zmin – The medical services market in Ukraine: Analysis of demand under large-scale changes*. <https://web-promo.ua/ua/blog/rynok-medicynih-poslug-v-ukrayini-analiz-popitu-v-umovah-masshtabnih-zmin>.
14. World Health Organization (WHO). (2024). *Health Systems in Action: Ukraine 2024. WHO European Observatory on Health Systems and Policies*. <https://eurohealthobservatory.who.int/publications/i/health-systems-in-action-ukraine-2024>.
15. FEPS Europe. (2025). *Strengthening Ukraine's Healthcare for a Resilient Future*. <https://feps-europe.eu/wp-content/uploads/2025/02/Strengthening-Ukraines-healthcare-for-a-resilient-future.pdf>.

Отримано 07.10.2025

UDC 338.24:614.2:005.35

Olga Garafonova

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management,
Vadym Hetman Kyiv National Economic University (Kyiv, Ukraine)

E-mail: ogarafonova@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4740-7057>

Inna Riepina

Doctor of Economics, Professor,

Head of the Department of Business Economics and Entrepreneurship,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

E-mail: inna.riepina@kneu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9141-0117>

Iryna Dvornyk

Assistant Professor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

E-mail: i_dvornik@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2558-9654>

INNOVATIVE LEADERSHIP IN THE DEVELOPMENT OF BUSINESS MODELS OF PRIVATE HEALTHCARE INSTITUTIONS FOR ENHANCING ORGANIZATIONAL SECURITY

The article examines innovative leadership as a key driver in shaping and transforming business models of private medical institutions under the conditions of digitalization, socio-economic instability, and wartime challenges in Ukraine. The research emphasizes that the competitiveness and resilience of the healthcare sector increasingly depend on the ability of leaders to integrate innovation-oriented management approaches, technological modernization, and organizational security systems. The study analyzes the dynamics of the Ukrainian healthcare services market in 2023–2024, highlighting trends of gradual recovery, digital expansion, and the growing role of private clinics in ensuring the accessibility and quality of medical

care. The paper substantiates that innovative leadership fosters strategic flexibility, patient trust, and internal cohesion within medical teams, enabling organizations to adapt to uncertainty and maintain service continuity.

The conceptual model of innovative leadership proposed in the article unites five interrelated components – strategic, managerial, technological, sociocultural, and security dimensions – which together create a framework for sustainable business model transformation. Each component contributes to the systemic development of private healthcare institutions, enhancing their digital maturity, risk management capacity, and competitiveness. The findings demonstrate that innovation-oriented leadership is not only a management philosophy but also a mechanism for ensuring long-term stability, cybersecurity, and social responsibility in the private medical sector. The results may serve as a methodological foundation for improving healthcare management practices, leadership training, and strengthening the organizational security of medical institutions in the post-war recovery of Ukraine.

Keywords: innovation; innovative leadership; business model; transformation; private medical institutions; organizational security; digitalization; strategic management; competitiveness; economic security.

Fig.: 2. Table: 3. References: 15.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-150-160](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-150-160)

УДК 334.722:338.244.47

JEL Classification: R58; O21; H72

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>**Юлія Петрівна Грицку**

докторантка кафедри економіки, обліку і оподаткування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: hrytsku@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7026-0488>**Ярослав Васильович Стецик**

аспірант кафедри управління та адміністрування,

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

E-mail: liders77@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0643-1723>**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ**

У статті здійснено комплексний аналіз сучасних підходів до стратегічного планування розвитку територіальних громад України в умовах соціально-економічної нестабільності та зростаючих зовнішніх викликів. Розкрито вплив воєнного стану, економічних ризиків, демографічних змін і обмежених ресурсів на реалізацію стратегічних документів на місцевому рівні. Охарактеризовано ключові методологічні інструменти стратегічного аналізу (SWOT, PESTLE, SMART, LogFrame) та визначено їхню роль у забезпеченні ефективності управлінських рішень. На прикладах реальних громад проаналізовано практичні результати застосування стратегічного управління. Узагальнено типові проблеми стратегічного процесу, зокрема декларативність документів, кадрову нестачу, слабку участь стейкхолдерів і відсутність системи моніторингу. Зроблено висновки щодо перспективності впровадження адаптивних, гнучких моделей стратегування з урахуванням цифрових технологій, інституційної спроможності та активної участі громадськості. Запропоновано напрями подальших досліджень у сфері місцевого стратегічного менеджменту в умовах воєнної та поствоєнної трансформації.

Ключові слова: територіальна громада; стратегія розвитку; соціально-економічні виклики; стратегічне планування; воєнні ризики; участь громадськості.

Табл.: 1. Бібл.: 11.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим ступенем ризику, динамічністю та невизначеністю зовнішнього середовища, особливої уваги потребує стратегічне управління розвитком територіальних громад. Воєнні загрози, економічна нестабільність, демографічні зрушення, руйнування інфраструктури та інші соціально-економічні чинники змінюють умови функціонування громад і вимагають нових, адаптивних підходів до планування.

Проблема стратегічного розвитку громад тісно пов'язана з реалізацією державної політики децентралізації, зростанням ролі місцевого самоврядування, а також необхідністю забезпечення сталості локальних систем управління. У цьому контексті особливо важливим є формування стратегій, які б ґрунтувалися на реалістичній оцінці потенціалу громади, враховували виклики зовнішнього середовища та базувалися на принципах прозорості, інклюзивності та стійкості.

Стратегії розвитку територіальних громад виступають основоположними документами регіональної політики на місцевому рівні, що визначають напрями довгострокового соціально-економічного зростання. На відміну від традиційних програм соціального та економічного розвитку пострадянського зразка, сучасні стратегії побудовані за структурою, що відповідає європейським планувальним стандартам. Вони базуються на засадах відкритості, участі громадськості та стратегічної орієнтації, що є необхідними умовами для інтеграції в загальноєвропейський простір розвитку.

Наявність затвердженої, якісно підготовленої та актуалізованої стратегії розвитку громади є критично важливою з кількох причин. По-перше, вона є інституційною передумовою для залучення державного фінансування, оскільки згідно з оновленнями Бюджетного кодексу України, подання проєктів на публічні інвестиції можливе лише за наявності відповідних стратегічних документів. По-друге, стратегія виступає інструментом для залучення зовнішніх інвесторів - наявність чіткого бачення розвитку підвищує рівень інвестиційної привабливості громади та відкриває можливості для впровадження партнерських ініціатив.

Крім того, стратегія є чинником підвищення соціальної згуртованості, оскільки формує довіру до місцевої влади та створює для жителів, зокрема молоді, уявлення про перспективи життя в межах своєї громади. Розвиток людського капіталу в цьому контексті розглядається не лише як наслідок реалізації стратегії, а як її органічна складова. Саме стратегічний документ стає основою для ухвалення рішень щодо інвестування, розвитку інфраструктури, мобілізації ресурсів та нейтралізації слабких сторін території. Таким чином, стратегія розвитку не лише відображає поточні потреби громади, а й формує візію майбутнього, визначаючи ключові пріоритети, що слугують орієнтиром для стабільного зростання в умовах багатофакторних викликів.

З огляду на внутрішні трансформації та вплив глобальних процесів, територіальні громади повинні вміти гнучко реагувати на зміни, адаптувати свої підходи до управління, використовувати інновації та впроваджувати найкращі практики. Вивчення позитивного досвіду формування стратегій розвитку дозволяє не лише виявити ключові чинники ефективності, а й розробити практичні рекомендації для посилення спроможності територіальних громад у нестабільному середовищі. Наукове осмислення механізмів, принципів та підходів до стратегічного планування є важливим як у теоретичному, так і в прикладному аспекті, оскільки безпосередньо впливає на здатність місцевого самоврядування забезпечувати збалансований розвиток та соціальну стійкість.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема стратегічного розвитку територіальних громад є предметом численних наукових досліджень як в українському, так і в зарубіжному контексті. Значна увага приділяється формуванню теоретичних і методичних засад стратегічного планування, визначенню ефективних моделей управління, а також вивченню практик впровадження стратегій на місцевому рівні.

Серед вітчизняних дослідників, які розробляли підходи до стратегічного планування в територіальних громадах, варто виділити І. Вахович, В. Куйбіду, Л. Шевчук, О. Надрагу, Н. Рубан. Їхні праці зосереджені на ключових принципах стратегічного управління, ролі місцевого самоврядування в забезпеченні сталого розвитку та формуванні стратегічних документів. Актуальним напрямом досліджень є також інтеграція інструментів проєктного менеджменту в систему стратегічного планування, що дозволяє забезпечити більшу гнучкість і результативність реалізації стратегій.

Протягом останніх років питання стратегічного планування територіального розвитку розглядалося у працях В. Андріяша, І. Дунаєва, О. Євтушенка, В. Ємельянова, Н. Ісаєвої, М. Латиніна, Т. Лозинської, В. Мамонової, Є. Романенка, С. Романюка та інших. Зокрема, В. Мамонова підкреслює важливість комплексного підходу до стратегічного планування, що включає розробку, реалізацію та адаптацію стратегій і програм. С. Романюк розглядає стратегічне планування як інструмент формування бачення майбутнього і забезпечення гнучкості управлінських рішень.

У контексті державної регіональної політики дослідження спираються на положення Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, яка наголошує на необхідності комплексного територіального підходу, що враховує просторові, соціально-еко-

номічні та екологічні особливості. Варто також зазначити, що в міжнародних дослідженнях, зокрема М. Портера, Ф. Котлера, значна увага приділяється конкурентоспроможності регіонів, смартспеціалізації та ролі місцевого управління у сталому розвитку, що може слугувати джерелом цінних практик для українських реалій.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості досліджень, окремі аспекти стратегічного планування розвитку територіальних громад залишаються недостатньо опрацьованими. Зокрема, актуальними є питання адаптації стратегій до умов військових загроз, кризових ситуацій та непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Недостатньо вивченими залишаються можливості впровадження цифрових інструментів управління, інноваційних та гнучких моделей стратегічного менеджменту, здатних забезпечити швидке реагування на нові виклики.

Окрему увагу потребує проблема забезпечення належного рівня організаційної та інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, їхньої здатності ефективно реалізовувати сформовані стратегії відповідно до наявних ресурсів. Також актуальним є питання узгодження стратегічних цілей з реальними потребами та потенціалом територіальних громад. Вказані обставини зумовлюють необхідність подальших досліджень, спрямованих на вдосконалення підходів до стратегічного планування в умовах невизначеності й нестабільності.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування адаптивних підходів до стратегічного планування розвитку територіальних громад України в умовах воєнних загроз і соціально-економічної нестабільності. У межах дослідження проаналізовано проблеми реалізації стратегій на місцевому рівні, розглянуто механізми адаптації управлінських рішень до кризових ситуацій, узагальнено досвід застосування інструментів стратегічного та проєктного менеджменту. На основі аналітичних висновків запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного планування в контексті сучасних викликів, з урахуванням особливостей місцевого розвитку.

Виклад основного матеріалу. В умовах повномасштабної війни українські громади опинилися перед викликом переосмислення стратегічного планування не лише як інструмента розвитку, а і як засобу реагування на кризу. Масштабні руйнування інфраструктури, втрата людського й підприємницького потенціалу, вимушене переміщення населення та зростання навантаження на соціальні системи зумовили потребу в оновленні підходів до планування. У таких умовах стратегії мають бути адаптованими до нових ризиків і спрямованими на забезпечення стійкості та гнучкості управлінських рішень.

Позитивним є те, що більшість громад уже мають або перебувають на завершальному етапі розробки стратегій розвитку. За результатами опитувань, проведених упродовж останніх двох років за ініціатииви Міністерства розвитку громад та територій України за підтримки Уряду Канади, від 85 до 95 % територіальних громад затвердили або планують затвердити свої стратегії у найближчій перспективі [1]. На січень 2025 року стратегічне планування на місцевому рівні залишалося активним процесом. За офіційними даними, понад 91 % територіальних громад України вже затвердили або перебувають на стадії розробки стратегічних документів просторового розвитку [2]. Отримані результати свідчать про поглиблення розуміння ролі стратегічного планування в умовах кризових обставин та усвідомлення потреби в переході до системного управління.

Крім прямих наслідків війни, територіальні громади України змушені реагувати на низку додаткових зовнішніх загроз, що суттєво ускладнюють процеси стратегічного планування та реалізації програм розвитку. Серед основних викликів варто виокремити економічну нестабільність, яка призводить до зменшення інвестиційної активності та зниження обсягів надходжень до місцевих бюджетів; енергетичну вразливість, що проявляється у перебоях з електропостачанням і високій залежності від централізованих

енергосистем; порушення логістичних ланцюгів, які обмежують доступ до ринків, товарів і послуг, а також зростаючу конкуренцію на глобальному та міжрегіональному рівнях за фінансові ресурси, інвестиції та кваліфіковану робочу силу.

Поряд із зовнішніми викликами, внутрішні проблеми залишаються вагомими обмеженнями для ефективної реалізації стратегічних документів на місцевому рівні. Зокрема, дефіцит фінансових і кадрових ресурсів не дозволяє територіальним громадам у повному обсязі впроваджувати заплановані заходи. Інституційна неспроможність органів місцевого самоврядування, що проявляється в низькому рівні організаційної культури, недостатній управлінській автономії та слабкій міжструктурній взаємодії, суттєво знижує ефективність стратегічного управління. Крім того, обмежена участь громадськості в процесах ухвалення рішень і розробки стратегій знижує їхню легітимність і результативність, що своєю чергою породжує ризики соціального відчуження та недовіри до місцевої влади.

В умовах зростаючої нестабільності та багатовимірних викликів одним із ключових завдань територіальних громад є розроблення стратегій розвитку, що поєднують довгострокову перспективу з гнучкістю реагування на кризові ситуації. Стратегічне планування в такому контексті повинно виконувати не лише функцію візуалізації майбутніх цілей, а і слугувати ефективним механізмом антикризового управління. Реалізація цього підходу передбачає всебічний аналіз ресурсного потенціалу громади, зокрема фінансового, кадрового, інфраструктурного і природного, із урахуванням як зовнішніх обмежень, так і внутрішніх можливостей.

У відповідь на ці виклики громади почали активно впроваджувати нові методи, зокрема цифрові технології та аналітику. Сучасні підходи вимагають системного прогнозування ризиків, впровадження цифрових інструментів збору й аналізу даних, використання геоінформаційних систем, онлайн-платформ та елементів електронного врядування. Прозорість і підзвітність у прийнятті управлінських рішень сприяють зміцненню довіри громадян до влади та активнішій участі у стратегічному процесі.

Ключовим фактором ефективності є управлінська спроможність органів місцевого самоврядування: здатність мобілізувати ресурси, координувати дії з різними рівнями влади, забезпечувати командну роботу й налагоджувати зворотний зв'язок із громадою. Саме ця здатність виявилася критично важливою після початку повномасштабної війни, коли стратегічне планування трансформувалося із засобу розвитку на інструмент виживання. Практика останніх років демонструє, що ефективність реалізації стратегій значною мірою залежить від гнучкої адаптації цілей і заходів до нових викликів, зберігаючи при цьому стратегічну послідовність.

Ефективне стратегічне планування в територіальних громадах базується на обґрунтованому поєднанні аналітичних інструментів та чіткого методологічного підходу, що забезпечує якісну постановку цілей та чітку реалізацію стратегій. Для всебічної оцінки внутрішнього потенціалу громади та зовнішніх умов, які на неї впливають, у теорії та практиці місцевого стратегічного планування широко застосовуються такі методичні інструменти:

1. SWOT-аналіз є ключовим аналітичним інструментом у стратегічному плануванні територіальних громад. Він дозволяє структурувати внутрішні сильні та слабкі сторони громади, а також зовнішні можливості й загрози, що діють на неї. Це створює основу для обґрунтованої постановки цілей, мобілізації ресурсів та розробки сценаріїв реагування на ризики. Метод особливо корисний як на етапі формування стратегічних документів, так і при їх оновленні в динамічному середовищі. Цей інструмент широко застосовується як на стадії розробки стратегічних документів, так і при їх оновленні в умовах динамічного середовища, забезпечуючи базу для обґрунтованої постановки цілей і адаптивного управління ресурсами [3].

2. PESTLE-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного планування, що забезпечує територіальним громадам комплексну оцінку зовнішнього середовища. Він охоплює шість основних сфер впливу: політичну, економічну, соціальну, технологічну, правову та екологічну. Результати аналізу стають базою для формування сценаріїв розвитку громади, адже дозволяють виявити ризики та можливості, що можуть мати суттєвий вплив на реалізацію стратегії. У контексті воєнного та поствоєнного відновлення цей підхід є особливо цінним, оскільки дозволяє адаптувати управлінські рішення до складної та динамічної зовнішньої ситуації. Аналіз макрофакторів у середньостроковій перспективі (3–5 років) підвищує прогностичну здатність стратегій і допомагає адаптувати їх до змінних умов [4; 5].

3. SMART-цілі в контексті територіальних громад служать операційному зв'язку між аналітичними висновками та практичним планом дій. Формулювання цілей за SMART дає змогу сформулювати індикатори успішності, здійснювати моніторинг виконання та адаптацію заходів у середньо- та довгостроковій перспективі. Рекомендовано проводити спільну роботу з представниками місцевої влади, експертами та громадою для формування SMART-цілей, що забезпечує їхню релевантність до локального контексту та посилює відповідальність за результат.

4. Логіко-структурна матриця (LogFrame) є одним із провідних інструментів стратегічного та проектного планування, який широко використовується в державному управлінні, гуманітарній сфері та системі міжнародної допомоги. Методика дозволяє формалізовано побудувати причинно-наслідкову логіку реалізації стратегічних ініціатив шляхом встановлення чітких зв'язків між ресурсами, видами діяльності, очікуваними результатами та кінцевою метою. Важливою перевагою LogFrame є можливість визначення об'єктивних індикаторів виконання та ключових припущень, що можуть впливати на успішність реалізації запланованих заходів. Цей підхід активно застосовується такими міжнародними організаціями як USAID, GIZ, UNDP, де логіко-структурна матриця виступає складовим елементом обов'язкової проектної документації, забезпечуючи прозорість, структурованість і контрольованість процесів планування та реалізації. У межах стратегічного планування на місцевому рівні LogFrame дає змогу розбити цілі на кілька рівнів: загальну мету, очікувані результати, проміжні продукти та конкретні дії, а також співвіднести їх з наявними ресурсами, часовими рамками та очікуваними ефектами [6]. Застосування логіко-структурної матриці в процесі розробки стратегій розвитку громад сприяє підвищенню методологічної обґрунтованості стратегічних документів, а також дозволяє забезпечити чітку координацію між зацікавленими сторонами, оптимальну реалізацію ресурсного потенціалу та ефективну систему моніторингу досягнення цілей.

Узагальнюючи, слід зазначити, що ефективність стратегічного планування в територіальних громадах значною мірою залежить від здатності адаптувати обрані методи до контекстуальних особливостей кожної громади. Залежно від її типу змінюється і релевантність конкретних інструментів, їхня аналітична глибина та фокус цілевизначення. У табл. 1 представлено умовний розподіл методів стратегічного аналізу, що дає змогу чітко вибудувати логіку реалізації стратегічних ініціатив через визначення причинно-наслідкових зв'язків.

Таблиця 1

Вибір методів стратегічного аналізу залежно від типу громади

№ з/п	Тип громади	Рекомендовані методи аналізу
1	Міська	SWOT + SMART + LogFrame – акцент на інноваціях, цифровізації, розвитку креативного сектору.
2	Сільська та селищна	SWOT + PESTLE – орієнтація на аграрні ресурси, базову інфраструктуру, соціальні послуги.
3	Прифронтowa / деокупована	Адаптивний SWOT та SMART – з урахуванням безпекових ризиків, гуманітарних потреб, гнучкого управління.

Джерело: сформовано авторами.

Таким чином, обґрунтоване стратегічне планування вимагає вибору відповідного набору аналітичних інструментів залежно від типу громади, її ресурсної спроможності та поточних викликів. У сучасній практиці територіальних громад ці методи, як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, SMART-цілі та LogFrame, активно застосовуються як базові аналітичні основи при розробці стратегій розвитку. Вони забезпечують методологічну цілісність, залучення стейкхолдерів і адаптацію планування до мінливої реальності.

Показовими в цьому контексті є приклади деокупованих громад південних регіонів України, які у 2023–2024 роках розпочали системну реалізацію стратегічного планування з орієнтацією на відновлення, стійкість і довгостроковий розвиток. Зокрема, у Мішково-Погорілівській, Шевченківській (обидві - Миколаївська область) та Білозерській (Херсонська область) громадах, за підтримки Мережі правового розвитку, гуманітарної організації «Людина в біді» та уряду Великої Британії, були реалізовані адаптивні моделі стратегічного управління. Ці моделі передбачали не лише перегляд існуючих стратегій, а й їхнє суттєве оновлення відповідно до умов воєнного часу, зміни демографічної ситуації, зростання гуманітарних потреб та обмеженості ресурсної бази [7].

У Мішково-Погорілівській громаді процес почався зі створення робочої групи, до складу якої увійшли представники органів місцевого самоврядування. Проведено ревізію стратегічних документів, здійснено аудит нормативно-правової бази, аналіз пріоритетних напрямів розвитку, фасилітовані сесії з місцевими стейкхолдерами. Результатом стало оновлення стратегічних цілей та формування спроможної команди, здатної до постійної адаптації управлінських рішень [7].

У Шевченківській громаді одним із ключових результатів стало створення двомовного інвестиційного паспорта, який репрезентує інфраструктурні, демографічні та економічні переваги території, що значно підвищує її привабливість для потенційних партнерів та донорів. Також було проведено стратегічну екологічну оцінку з урахуванням принципів прозорості, участі громадськості та довгострокового екологічного прогнозування. Серед інших ініціатив можна побачити планування нових та мобільних ЦНАПів, що розширюють доступ до базових адміністративних послуг для мешканців і внутрішньо переміщених осіб [7].

Білозерська громада зосередила зусилля на модернізації системи надання послуг. Вже на етапі після деокупації було відновлено роботу ЦНАПу, а також здійснено розширення його функціональності у віддалених населених пунктах. За участі експертів проведено аудит сильних і слабких сторін у сфері публічного адміністрування, напрацьовано чіткі стратегічні напрями трансформації сервісної моделі [7].

Зазначені приклади засвідчують, що навіть у громадах, розташованих у безпосередній близькості до зони бойових дій, стратегічне планування може виступати ефективним інструментом стабілізації. Воно поєднує аналіз потреб, формування пріоритетів, структуроване проектування, прозору комунікацію, залучення стейкхолдерів, а також управління ризиками. Ключову роль відіграє інтеграція гуманітарного реагування з інституційною розбудовою та розвитком локального потенціалу, такого як людського, інфраструктурного, фінансового. Саме така комплексна стратегія дозволяє громадам не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати основу для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Показовим прикладом впровадження комплексного стратегічного підходу в умовах післявоєнного відновлення є Бучанська міська територіальна громада (Київська область). У процесі планування її розвитку до 2029 року було окреслено чотири ключові стратегічні напрями, що охоплюють як соціальні аспекти життєдіяльності населення, так і економічні чинники сталого зростання. Зокрема, у розділі «Комфортні умови життя людини» сформульовано стратегічні цілі щодо безпеки, інфраструктури, соціальних послуг і громадської активності, тоді як у блоці розвитку місцевої економіки акцент зроблено на підтримці підприємництва, залученні інвестицій і розвитку інноваційних секторів [8].

Варто зазначити, що ця стратегія розроблялася в умовах, коли громада зазнала значних втрат унаслідок тимчасової окупації, було пошкоджено більшість житлової та соціальної інфраструктури. У відповідь документ містить спеціальний розділ, присвячений відновленню безпечного середовища та посиленню інституційної спроможності. Водночас важливою рисою стала широка участь громадськості в процесі розробки стратегії, що засвідчує високий рівень відкритості та орієнтації на залучення місцевих стейкхолдерів до процесів планування.

Таким чином, досвід Бучанської громади демонструє, як стратегічне бачення розвитку, сформоване на основі поєднання антикризових заходів і довгострокових орієнтирів, може стати інструментом консолідації зусиль та фундаментом для відновлення та поступального розвитку в умовах поствоєнної трансформації.

Наступним релевантним кейсом є Мукачівська міська громада Закарпатської області, яка у 2023 році завершила уточнення «дерева цілей» стратегії розвитку до 2027 року. У документі чітко окреслено стратегічні пріоритети, такі як: туризм, креативні індустрії, управління міськими проектами, що створює цілісну модель системної координації управлінських активностей у розвитку громади. У межах реалізації цієї стратегії громада зосереджувалась на інтеграції культурного та туристичного потенціалу, розвитку проєктного менеджменту в муніципальному управлінні, а також підтримці ініціатив малого та середнього бізнесу за рахунок стимулів та партнерських програм [9].

Ще одним значущим прикладом є Рівненська міська громада Рівненської області, яка розробила стратегічний документ до 2028 року з акцентом на розширення участі мешканців у процесі прийняття рішень, підтримку малого бізнесу та впровадження зеленої інфраструктури. За даними національної статистики, Рівненська громада у 2022 році отримала найбільше надходжень єдиного податку від малого бізнесу серед громад області – майже 82,3 млн грн, що слугувало фінансовою базою для реалізації стратегічних ініціатив у соціальній та екологічній сферах [10].

Обидва кейси, Мукачівський та Рівненський, ілюструють, що стратегічне планування на місцевому рівні може стати не просто набором декларативних цілей, а інструментом цілеспрямованого розвитку. Вони демонструють здатність громад організовувати внутрішні ресурси, мобілізувати місцеві ініціативи та адаптувати стратегії до унікальних можливостей регіону. У випадку Мукачєво це передбачення шляхів розвитку креативної економіки та туризму, тоді як Рівне зосередилось на громадській участі, бізнес-активності й екологічних цілях.

Отже, більшість територіальних громад України, незважаючи на безпрецедентні виклики сьогодення, зуміли не лише зберегти базову інституційну спроможність, а і впровадити стратегічне планування як ключовий механізм управління розвитком. У період 2022–2024 років значна частина громад завершила або оновила свої Стратегії розвитку, здебільшого з орієнтацією до 2027 року. Такі документи містять структуровані стратегічні й операційні цілі, індикатори ефективності, механізми моніторингу та реалізації, що демонструє зрілість управлінських підходів та інтегрований погляд на локальний розвиток.

Переважає більшість громад підтверджує свою здатність адаптуватися до складного середовища, інтегруючи стратегічне планування у свої рішення. Документи до 2027 року дозволяють формувати зрілу управлінську модель, а території з довшою перспективою (до 2028–2029 років) демонструють гнучкість у плануванні, переходячи до довгострокового розвитку. Збільшується тенденція охоплення екологічності, енергетики, культури, інвестицій та участі громади у формуванні майбутнього. Це підтверджує концептуальне положення дослідження про стратегічне планування як гнучку управлінську модель, що інтегрує антикризові механізми з довгостроковими орієнтирами розвитку, спираючись на ресурсний потенціал, інституційну спроможність та ефективну взаємодію влади, громади й партнерських організацій.

У процесі впровадження стратегій розвитку територіальні громади України зіштовхуються з численними труднощами, які ускладнюють реалізацію навіть найбільш обґрунтованих і актуальних стратегічних планів. Військова агресія проти України суттєво трансформувала контекст стратегічного розвитку та управління на місцевому рівні, змінивши ієрархію потреб, пріоритетів та механізмів реалізації. Однією з ключових проблем є брак фінансової спроможності органів місцевого самоврядування. Унаслідок війни значна частина громад втратила частину доходів, об'єктів оподаткування, інвестиційної привабливості. Різке скорочення надходжень до місцевих бюджетів обмежує можливості реалізації запланованих стратегічних заходів, особливо стосується деокупованих і прифронтових територій, які потребують значних витрат на відновлення інфраструктури, соціальних послуг і безпеки.

Водночас серйозною перепоною до ефективного стратегічного управління є кадрова нестача в органах місцевої влади. Через масову трудову міграцію, мобілізацію та евакуацію населення багато громад втратили фахівців, здатних забезпечити якісне планування, управління проєктами, аналіз ефективності стратегічних цілей. Відсутність спеціалізованих кадрів, особливо в малих сільських громадах, ускладнює процеси впровадження стратегічних документів, послаблює їхню операційну складову та знижує інституційну стійкість органів управління.

Нерідко самі стратегії залишаються декларативними, тобто формально затверджуються без якісної аналітичної підготовки, участі громади чи публічного обговорення. У таких випадках документ не виконує своєї функції орієнтиру розвитку, а служить радше вимогою для отримання грантів, трансфертів або виконання інституційних умов. Відсутність належного стратегічного супроводу (управлінської підтримки, моніторингу, адаптації) зумовлює те, що такі стратегії швидко втрачають актуальність або не реалізуються взагалі.

Окремо слід зазначити проблему обмеженої участі громадськості в процесі розробки, реалізації та моніторингу стратегій. У багатьох випадках мешканці громади не залучаються до стратегічного діалогу, що призводить до зниження легітимності документа, недостатньої підтримки реалізованих ініціатив і виникнення недовіри до рішень влади. Особливо це небезпечно в умовах соціальної вразливості та високого рівня недовіри до інституцій загалом.

Крім того, актуальною проблемою є брак системного моніторингу та оновлення стратегій. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища (зокрема воєнних подій, інфляційних процесів, демографічних втрат) громади часто не мають механізмів для гнучкої адаптації своїх стратегічних планів. Унаслідок цього окремі заходи втрачають актуальність, а ресурси витрачаються неефективно. Також відсутність чітко прописаних індикаторів успішності та механізмів оцінювання прогресу значно ускладнює аналіз досягнення цілей і впровадження коригувальних дій [11].

Сукупність наведених чинників вказує на необхідність посилення інституційної спроможності громад, запровадження якісного стратегічного менеджменту, вдосконалення механізмів залучення стейкхолдерів і формування адаптивних стратегій, здатних відповідати на виклики надзвичайних ситуацій. Потребує переосмислення і сама роль стратегічного документа – від формального плану до живого інструменту кризового реагування, ресурсної мобілізації та сталого розвитку.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження підтвердило, що стратегічне планування в територіальних громадах України набуває дедалі більшої значущості в умовах багаторівневих загроз та трансформацій. В умовах воєнного часу та соціально-економічної нестабільності стратегія розвитку перестає бути суто інструментом довгострокового прогнозування, перетворюючись на адаптивний механізм кризового реагування й ста-

лого управління. При цьому її ефективність значною мірою залежить не лише від структури документа, а й від здатності місцевої влади використовувати релевантні методології, інституційні ресурси та механізми залучення зацікавлених сторін.

Встановлено, що адаптація класичних аналітичних інструментів стратегічного планування (зокрема SWOT, PESTLE, SMART, LogFrame) до умов невизначеності дозволяє формувати більш гнучкі та контекстно чутливі підходи до визначення цілей і заходів. Проте наявність окремих позитивних практик не компенсує системних обмежень, пов'язаних із нерівномірною спроможністю громад, інституційними розривами, слабкою інтеграцією цифрових технологій та недостатньою увагою до соціального виміру стратегічного управління.

Отже, подальші наукові дослідження мають зосередитися на розробці моделей адаптивного стратегічного управління для громад із різною ресурсною базою, з урахуванням демографічної структури, територіального положення та рівня безпекових загроз. Перспективним є формування типологій стратегічної спроможності громад та індикаторів їхньої динаміки в умовах криз і відновлення. Необхідним є також розширення інструментарію цифрової аналітики, включно з розробкою алгоритмів прийняття рішень на основі big data, інтеграцією геоінформаційних систем та використанням штучного інтелекту в прогнозуванні соціально-економічних сценаріїв.

Вивчення механізмів синергії між стратегіями розвитку, інституційною стійкістю та соціальною згуртованістю вимагає міждисциплінарного підходу, що передбачає включення соціологічних, економічних і політичних параметрів у процес стратегування. Особливо актуальним є дослідження впливу стратегічних документів на мобілізацію людського капіталу, стимулювання внутрішніх ініціатив, підвищення рівня участі мешканців у плануванні, а також зміцнення довіри до органів місцевого самоврядування. Важливим напрямом може стати також розробка методик оцінювання ефективності реалізації стратегій у громадах з урахуванням соціального ефекту, а не лише формальних індикаторів виконання.

Список використаних джерел

1. Стратегічне планування в умовах війни: нові виклики - нові зміни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://decentralization.ua/news/19520>.
2. Стратегічне планування на місцевому рівні: опитування представників ОМС. Розроблено в рамках проекту «Учасницьке планування розвитку територіальних громад» за фінансової підтримки Міжнародного фонду Відродження. Січень 2025 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNDJY2NmNTItMWFlYy00M2UxLTk2YjAtYWY2NzY4ZGRlYTU5IiwidCI6ImNlMlIwNDk1LWQ5OWQtNDQ2Mi05YTU3LTViZmQ2Y2I0YTE0NyJ9>.
3. Міхно П. Застосування SWOT-аналізу у стратегічному плануванні розвитку Олександрійської територіальної громади / П. Міхно, Ю. Крисанова, В. Козарь // Просторовий розвиток. – 2024. – № 10. – С. 507–518. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.10.507-518>.
4. Гарасим П. М. Структурно-динамічні зміни та стратегія розвитку об'єднаних територіальних громад у контексті децентралізаційних процесів [Електронний ресурс] / П. М. Гарасим, Г. М. Гринишин, Н. І. Березовська // *Ефективність державного управління*. – 2022. – Вип. 1-2. – С. 23-28. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2022_1-2_5.
5. CANactions School. PESTLE-аналіз [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hromada.canactions.com/pest>.
6. Dominique E. Uwizeyimana (2020). The logframe as a monitoring and evaluation tool for government interventions in a chaotic and complex environment [Electronic resource] / Dominique E. Uwizeyimana // *Africa's Public Service Delivery & Performance Review*. – 2020. – Vol 8, № 1. – Accessed mode: <https://apsdpr.org/index.php/apsdpr/article/view/328>.
7. Стратегія розвитку громад під час війни: навіщо планувати майбутнє в умовах невизначеності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://link.ldn.org.ua/articles/strategiya-rozvitku-gromad>.

8. Офіційний сайт Бучанської міської ради. Стратегія розвитку Бучанської міської об'єднаної територіальної громади на період до 2029 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bucha-rada.gov.ua/content/strategichni-ta-sektoralni-plany-rozvytku-gromady?utm_source=chatgpt.com.

9. Офіційний сайт Мукачівська міська рада. Стратегія розвитку Мукачівської міської територіальної громади до 2027 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mukachevo-rada.gov.ua/upravlinnya-mistom/strategiya-2027/strategiya-rozvitku-mukachivskoyi-otg-do-2027-roku>.

10. Стратегія розвитку Рівненської міської територіальної громади до 2028 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://consult.e-dem.ua/uploads/consultation/files/1149/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97.pdf.

11. Семенюк І. Стратегічний розвиток громад в умовах подолання воєнних викликів: проєктний підхід / І. Семенюк, Г. Іванченко, Я. Веслова // *Економіка та суспільство*. – 2023. – № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5>.

References

1. Detsentralizatsiia. (2024, July 30). *Stratēhichne planuvannia v umovakh viiny: novi vyklyky - novi zminy* [Strategic planning in wartime: new challenges - new changes]. <https://decentralization.ua/news/19520>.

2. Proiekt «Uchasnytske planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad». (2025, January). *Stratēhichne planuvannia na mistsevomu rivni: opytuvannia predstavnykiv OMS. Mizhnarodnyi fond "Vidrodzhennia"* [Strategic planning at the local level: a survey of representatives of local government. Developed within the framework of the project "Participatory planning for the development of territorial communities" with financial support from the International Renaissance Foundation]. (n.d.). <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNDJY2NmNTItMWFlYy00M2UxLTk2YjAtYjYwY2NzY4ZGRlYTU5IiwidCI6ImNlMlIwNDk5LWQ5OWQ0NDQ2Mi05YTY3LTViZmQ2Y2I0YTE0NyJ9>.

3. Mikhno, P., Krysanova, Yu., & Kozar, V. (2024). Zastosuvannia SWOT-analizu u stratēhichnomu planuvanni rozvytku Oleksandriiskoi terytorialnoi hromady [Application of SWOT analysis in strategic planning of development of the Oleksandriisk territorial community]. *Prostorovyi rozvytok – Spatial development*, (10), 507–518. <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.10.507-518>.

4. Harasym, P. M., Hrynshyn, H. M., & Berezovska, N. I. (2022). Strukturno-dynamični zminy ta stratēhiia rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad u konteksti detsentralizatsiinykh protsesiv. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Effectiveness of public administration*, (1–2), 23–28. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2022_1-2_5.

5. CANactions School. (n.d.). *PESTLE-analiz*. <https://hromada.canactions.com/pest>.

6. Uwizeyimana, D. E. (2020). The logframe as a monitoring and evaluation tool for government interventions in a chaotic and complex environment. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 8(1). <https://apsdpr.org/index.php/apsdpr/article/view/328>.

7. LDN. (n.d.). *Stratēhiia rozvytku hromad pid chas viiny: navishcho planuvaty maibutnie v umovakh nevyznachenosti* [Strategy for community development during war: why plan for the future in conditions of uncertainty]. <https://link.ldn.org.ua/articles/strategiya-rozvitku-gromad/>.

8. *Buchanska miskrada [Bucha City Council]*. (n.d.). *Stratēhiia rozvytku Buchanskoi miskoi obiednanoi terytorialnoi hromady na period do 2029 roku* [Development Strategy of the Bucha City United Territorial Community for the period until 2029]. https://bucha-rada.gov.ua/content/strategichni-ta-sektoralni-plany-rozvytku-gromady?utm_source=chatgpt.com.

9. *Mukachivska miskrada [Mukachevo City Council]*. (n.d.). *Stratēhiia rozvytku Mukachivskoi miskoi terytorialnoi hromady do 2027 roku* [Development Strategy of the Mukachevo Urban Territorial Community until 2027]. <https://mukachevo-rada.gov.ua/upravlinnya-mistom/strategiya-2027/strategiya-rozvitku-mukachivskoyi-otg-do-2027-roku>.

10. *Rivnenska miskrada [Rivne City Council]*. (n.d.). *Stratēhiia rozvytku Rivnenskoi miskoi terytorialnoi hromady do 2028 roku* [Development Strategy of the Rivne Urban Territorial Community until 2028]. https://consult.e-dem.ua/uploads/consultation/files/1149/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97.pdf.

11.Semeniuk, I., Ivanchenko, H., & Veslova, Ya. (2023). Stratehichnyi rozvytok hromad v umovakh podolannia voiennykh vyklykiv: proiektnyi pidkhid [Strategic development of communities in the context of overcoming military challenges: a project approach]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5>.

Отримано 11.10.2025

UDC 334.722:338.244.47

Zhanna Derii

Doctor of Economics, 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>

Yuliia Hrytsku

Doctoral Student at the Department of Economics, Accounting and Taxation
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: hrytsku@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-7026-0488>

Yaroslav Stetsik

Postgraduate Student, Department of Management and Administration,
State Pedagogical University «Donbass State Pedagogical University» (Slavyansk, Ukraine)
E-mail: lider577@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-0643-1723>

STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF MODERN SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES

The article provides a comprehensive analysis of modern approaches to strategic planning for the development of territorial communities in Ukraine in the context of socio-economic instability and growing external challenges. The impact of martial law, economic risks, demographic changes, and limited resources on the implementation of strategic documents at the local level is revealed. It has been determined that effective strategic planning in territorial communities is based on a well-founded combination of analytical tools and a clear methodological approach, which ensures the high-quality formulation of goals and the consistent implementation of strategies. To comprehensively assess the internal potential of a community and the external conditions influencing it, various methodological tools are widely used in the theory and practice of local strategic planning.

The key methodological tools of strategic analysis (SWOT, PESTLE, SMART, LogFrame) are characterized and their role in ensuring the effectiveness of management decisions is determined. The practical results of the application of strategic management are analyzed using examples of real communities. Typical problems of the strategic process are summarized, in particular, the declarative nature of documents, staff shortages, weak stakeholder participation, and the absence of a monitoring system. Conclusions are drawn regarding the prospects for the implementation of adaptive, flexible models of strategy taking into account digital technologies, institutional capacity, and active public participation. Under conditions of wartime and socio-economic instability, a development strategy ceases to be merely a tool for long-term forecasting and transforms into an adaptive mechanism for crisis response and sustainable governance. Directions for further research in the field of local strategic management in the context of military and post-war transformation are proposed.

Keywords: territorial community, development strategy, socio-economic challenges, strategic planning, military risks, public participation.

Table: 1. References: 11.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-161-173](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-161-173)

УДК 339.138:004.738.5:658.8

JEL Classification: M31; L81; M21; O33

Наталія Володимирівна Іванова

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва і торгівлі

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: Nataliia.Ivanova@stu.cn.ua. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6622-7310>

ResearcherID: I-3574-2016

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>

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПРОВАЙДЕРА АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ НА РИНКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ: МЕХАНІЗМ ТА МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ

У статті досліджено теоретико-прикладні засади управління розвитком аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції в умовах глобальної диджиталізації. Розкрито сутність категорій «механізм управління» та «розвиток аутсорсингових послуг», систематизовано наукові підходи до трактування механізму управління розвитком провайдера аутсорсингу. На основі узагальнення теоретичних положень та емпіричних досліджень запропоновано авторський механізм підтримки розвитку аутсорсингових підприємств електронної комерції. Надано характеристику ключових функцій механізму: інноваційної, аналітико-прогностичної, клієнтоорієнтованої та трансформаційної, які в аспекті маркетингової стратегії забезпечують підвищення ефективності партнерської взаємодії між підприємством-замовником та провайдером аутсорсингових послуг. Особливу увагу приділено маркетинговим аспектам стратегічного розвитку провайдерів аутсорсингових послуг. Розроблено матрицю вибору маркетингової стратегії розвитку підприємства електронної комерції, яке залучає аутсорсингові послуги, з урахуванням рівня зрілості провайдера (I–III) та моделей стратегічної маркетингової поведінки підприємства (стабілізаційна, адаптаційна, зростаюча). Визначено можливі зони стратегічної взаємодії від базового розвитку потенціалу до формування стратегічних альянсів. Результати дослідження мають практичне значення для підприємств електронної комерції, що прагнуть оптимізувати власну діяльність шляхом ефективного використання аутсорсингових рішень, а також для провайдерів послуг, які розробляють маркетингові стратегії з урахуванням цифрових трансформацій і глобальних тенденцій.

Ключові слова: маркетингова стратегія; електронна комерція; аутсорсинг; провайдер аутсорсингових послуг; цифрова трансформація; інноваційний розвиток.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 20.

Постановка завдання. Сучасний стан технологій та залучення інструментів диджиталізації позитивно впливає на здатність підприємств електронної комерції забезпечувати власний розвиток на основі стратегії аутсорсингу. Реалізація такої стратегії вимагає комплексного підходу, що об'єднує в єдиній системі сукупність рушійних сил, методів, завдань, функцій, ресурсів та процесів, які реалізуються на декількох рівнях. Будь-які управлінські рішення, що проходять через подібну систему, підтримуватимуть відповідність кращим принципам управління, а також відповідатимуть вимогам сьогодення. У результаті в межах поточного розділу здійснено аналіз та застосування наукових положень та отриманих у результаті досліджень результатів, аби сформувати механізм управління розвитком аутсорсингових послуг у межах підприємств електронної комерції, який підтримуватиме диджиталізаційні ініціативи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління розвитком підприємств висвітлюється у працях багатьох вітчизняних вчених. Зокрема, у своїх дослідженнях Ж. Балабанюк [4], К. Бужимська [3], О. Попело [1], П. Присяжнюк [5], І. Царук [3] розглядають механізм управління розвитком підприємства з акцентом на забезпечення безперервності цих процесів в умовах динамічного середовища. У контексті аутсорсингової діяльності розвиток підприємництва та ринків досліджують у своїх наукових роботах О. Прокопишин [7], М. Дубина, С. Повна, О. Сергієнко, М. Когут, Р. Содома, П. Дубинецька, А. Загородній, Г. Партин, Н. Мешко [8] та інші. Серед зарубіжних дослідників,

вагомими є праці Т. Керні (Т. Kearney), який аналізує конкурентні позиції країн на ринку аутсорсингових послуг і вказує на зміну пріоритетів від цінових до інноваційних і культурних чинників. Також слід відзначити М. Портера (М. Porter), який сформував концепцію конкурентних переваг підприємств, що є теоретичною основою для розуміння стратегічного партнерства в аутсорсингу. Т. Лаурі (Т. Lacity) та Л. Вілкокс (L. Willcocks) досліджують управління ризиками та ефективність взаємодії між клієнтами та провайдером аутсорсингових послуг у цифрових умовах. П. Дорнінг (P. Dornin) і М. Філд (M. Field) аналізують динаміку розвитку e-commerce outsourcing і трансформацію бізнес-моделей унаслідок цифровізації.

Відзначимо, що вітчизняні вчені зосереджуються на системному та адаптивному підходах до управління розвитком підприємств і аутсорсингових послуг. У той час як закордонні автори акцентують на важливості стратегічного партнерства, інноваційності, глобальній мобільності аутсорсингових ресурсів і цифровій трансформації бізнесу. Поєднання цих двох наукових напрямів формує комплексне бачення управління розвитком аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості наукових праць, присвячених питанням управління розвитком підприємств на основі реалізації маркетингової стратегії та впровадження аутсорсингових рішень, низка питань проблеми залишається недостатньо вивченою. До таких віднесемо брак комплексного теоретико-методичного обґрунтування механізму управління розвитком аутсорсингових послуг саме в системі електронної комерції на основі прийняття стратегічних маркетингових рішень, де диджиталізація змінює характер управлінських процесів, структуру взаємодії та роль суб'єктів. Недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції аутсорсингових послуг у бізнес-модель підприємства електронної комерції з урахуванням цифрових технологій, ризиків та синергійних ефектів; особливості реалізації маркетингової стратегії розвитку провайдерів аутсорсингових послуг у контексті глобальних тенденцій офшорингу, ніершорингу та оншорингу; а також підходи до оцінювання ефективності взаємодії між провайдером і замовником аутсорсингових послуг, що враховують рівень зрілості провайдера, цифрову сумісність рішень і культурно-ментальні чинники співпраці.

Мета статті. Обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо механізму управління розвитком аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції на основі реалізації маркетингової стратегії в умовах глобальної диджиталізації, що забезпечує формування ефективної системи взаємодії між підприємством-замовником і провайдером аутсорсингових послуг, підвищення результативності їхньої співпраці та підтримку сталого, збалансованого й інноваційного розвитку підприємств електронної комерції.

Виклад основного матеріалу. За своєю сутністю дефініція розвитку як економічної категорії спирається на застосування сукупності важелів управління. У цьому контексті механізм виступає як система, цільове призначення якої дозволяє найбільш ефективно використовувати ресурси, зусилля та здібності суб'єктів, а також узагальнити сформовані тенденції та кращі управлінські практики в єдину структуру, спрямовану на якісні зміни та підвищення ефективності роботи сектору аутсорсингових послуг [7; 8; 19].

Маркетингова стратегія в сучасних динамічних умовах конкурентного ринку є однією з основних факторів розвитку торгівлі. Зауважимо, що глобальні тренди обумовлюють особливі вимоги до принципів ведення бізнесу, у тому числі торговельного, а в умовах стрімкого поширення диджиталізації на всі сфери економічної діяльності положення класичного маркетингу дедалі частіше визнаються недостатньо ефективними, а в деяких випадках – непрацюючими [1]. На сьогодні вкрай необхідним для компаній у сфері торгівлі – і особливо, електронної комерції – є переосмислення принципів маркетингу, трансформація існуючої бізнес-моделі, та визначення домінант даного процесу, які зумовлені сучасними світовими трендами [15].

Наразі важливим аспектом реалізації маркетингової стратегії у сфері електронної комерції, на наш погляд, є механізм, який базується на взаємодії трьох складових [17; 18; 20]:

- сталий розвиток торговельного підприємництва на основі активного залучення цифрових технологій та інструментів;
- соціальна відповідальність сучасного електронного бізнесу;
- використання переваг аутсорсингових рішень при реалізації маркетингової стратегії розвитку.

Дослідження споживчої поведінки свідчить, що вона все більше стає цифровою. Ці тенденції посилились із введенням карантинних обмежень у 2020 році, але з їх скасуванням не припинились, сьогодні все більше людей задовольняє свої споживчі потреби через інтернет, а сфера електронної комерції характеризується стрімким розвитком та потребою у трансформації механізмів управління [16].

Категорія «механізм управління» знаходить різне наукове відображення у працях вчених. Тлумачний словник економіста трактує категорію «механізм» як «сукупність процесів, прийомів, методів, підходів для здійснення певних дій задля досягнення мети», розуміючи під механізмом управління «спосіб організації управління суспільним виробництвом з притаманними йому формами, методами, засобами, що відповідають кожній історичній епосі та соціально-економічному устрою», тим самим підкреслюючи еволюційну обумовленість формування механізму, виходячи із вимог та можливостей середовища, у якому він реалізується [2, с. 185]. К. О. Бужимська та І. М. Царук, розглядаючи механізм управління розвитком підприємства, інтерпретують його як «комплекс прийомів, методів, важелів, засобів та інструментів свідомого впливу суб'єкта розвитку (керуючої підсистеми) на об'єкт розвитку (керовану підсистему) з метою забезпечення безперервного, адекватного та ефективного процесу його розвитку відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що постійно змінюється» [3, с. 279]. У своєму визначенні автори акцентують увагу на цілісному адаптивному наборі взаємопов'язаних елементів, об'єднаних цільовим призначенням. Ж. М. Балабанюк підходить до визначення механізму із позицій системного підходу, розуміючи під ним «сукупність цілей, функцій, принципів та методів, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування організації» [4, с. 191], наголошуючи на структурному складі такого поняття, водночас П. В. Присяжнюк трактує його як злагоджене поєднання елементного складу, інструментарію та технологій управління, спрямованих на вирішення поставлених завдань, виділяючи звужене та розширене трактування даної категорії [5, с. 3-5]. Звужений підхід, за П. В. Присяжнюком, полягає у розумінні механізму управління як системний інструмент, що забезпечує виникнення та реалізацію управлінських процесів на підприємстві, у той час як широкий підхід інтерпретує його як засіб активного впливу, що ініціює зміни та забезпечує внутрішню динаміку підприємства на досягнення бажаного результату [5, с. 3-5]. Підсумовуючи вищесказане, зазначимо, що у більшості визначень механізму управління присутні аспекти системного управління, зміни у якому корелюють зі змінами на рівні підприємства.

На рис. 1 представлено механізм реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємств у сфері електронної комерції в умовах глобальної диджиталізації. Зазначимо, що застосування його у якості абстрактної керівної моделі дозволить підприємству електронної комерції найбільш ефективно керувати процесом власної диджиталізації із залученням стороннього партнера у вигляді аутсорсера. Розглянемо складові сформованого механізму детальніше.

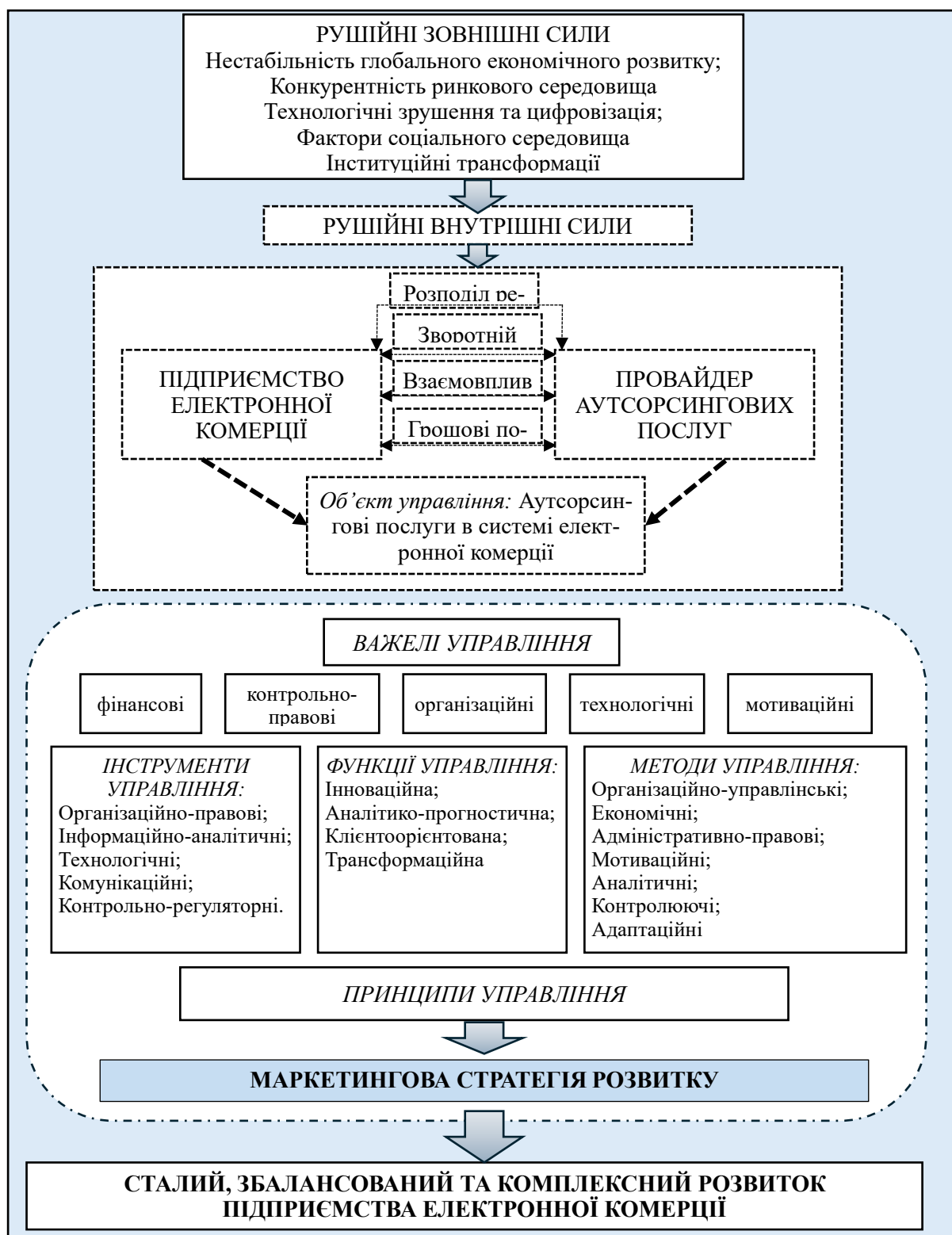


Рис. 1. Механізм маркетингової стратегії розвитку
на основі аутсорсингу підприємств електронної комерції

Джерело: авторська розробка.

Сутність окресленого механізму можна представити у вигляді системи взаємодіючих між собою складових, які зумовлюють його цільову спрямованість, орієнтовану на трансформацію домінант розвитку підприємства електронної комерції на основі аутсорсингу.

Що забезпечує сталість, збалансованість та комплексність прийнятих маркетингових стратегічних рішень. Розглядаючи об'єктно-предметні відносини в рамках запропонованого механізму, зазначимо, що він враховує фінансові, контрольно-правові, організаційні, технологічні та мотиваційні важелі управління.

У сфері аутсорсингу електронної комерції формалізація відносин між замовником і провайдером аутсорсингових послуг є запорукою забезпечення якісного виконання робіт та досягнення бажаних результатів. Враховуючи наявність кількох суб'єктів, що реалізують управління аутсорсинговими послугами, вважаємо за необхідне підкреслити складність та комплексність міжсуб'єктної взаємодії, яка здатна створювати як можливості, так і спричинювати виклики для обох сторін, які потребують належного та науково обґрунтованого управління. Подібна структура взаємовідносин при належному рівні управління здатна сформуванати значний потенціал синергії між учасниками, за якого кожна зі сторін отримує переваги, в іншому випадку недоступні для неї в разі самостійного функціонування. Зазначимо, що при відносній прогнозованості об'єкта (передусім внаслідок обумовленої контрактом та іншими формами договорів), динамічний характер взаємодії суб'єктів обумовлює потребу переосмислення принципів та передумов результативного довгострокового партнерства.

Запропонований механізм дозволяє врахувати також аспекти результативності та особливостей організації надання послуги у процесі управління аутсорсинговими послугами на підприємстві електронної комерції, а також етичні та комунікаційні аспекти суб'єктної взаємодії. Окремі функції механізму сприяють формуванню позитивного структурного бачення підприємством електронної комерції власного розвитку, оскільки дозволяє досягти декількох важливих цілей: по-перше, визначити управлінські зони відповідальності, а по-друге, перетворити механізм управління на керовану та контролювану систему із чітко вимірюваними результатами.

Інноваційна функція реалізується через здобутки глобальної цифровізації, тобто суб'єкти мають можливість оновлювати та вдосконалювати власну діяльність, впроваджуючи технологічні інновації в підсистеми підприємства електронної комерції. Взаємодіючи з аутсорсером, підприємство здатне інтенсифікувати інноваційні процеси, підтримуючи технологічний трансфер ззовні до внутрішньої системи. Оскільки подібні інновації здатні якісно змінити внутрішню структуру підприємства, їх можна сприймати як своєрідний каталізатор розвитку. Інновації можуть бути впроваджені аутсорсером на базі торговельного підприємництва, яке своєю чергою, крім отримання доступу до нових технологій, здатне зробити це з меншими витратами та прискорено комерціалізувати їх.

Реалізуючи *аналітико-прогностичну функцію* механізму, з'являється можливість проактивно впливати на середовище завдяки тому, що зусилля сторін координуються для створення інформаційної основи та реалізації аутсорсингових рішень. Саме в межах цієї функції в діючій системі управління підприємством можуть бути знайдені слабкі місця, що оптимізуються через аутсорсингову послугу. Співпрацюючи з аутсорсером, сторони можуть моделювати власні сценарії розвитку, оцінюючи їх на предмет досягнення стратегічних цілей.

Клієнтоорієнтована функція дозволяє наголосити, що всі зміни, котрі здійснюються через надання та споживання аутсорсингових послуг підприємством електронної комерції, підпорядковується одній з ключових цілей: підвищенні якості взаємодії із клієнтами. Тому будь-яка взаємодія в системі «замовник-аутсорсер» є доцільною лише тоді, коли вона сприяє досягненню вищезазначеної мети. Ефективність співпраці з аутсорсером значною мірою визначатиметься його здатністю налагодити сервіс і підтримку системи електронної комерції на рівні вищому, ніж вихідний.

Трансформаційна функція, що реалізується через зміни, ініційовані та розгорнуті за рахунок реалізації попередніх функцій, дозволяє підприємству якісно змінити структуру та форму розвитку до більш технологічно орієнтованої моделі, що своєчасно реагує на зміни та зовнішні виклики. Крім перебудови системи управління, трансформації підлягає також стратегічне бачення, яке відображає новий бажаний стан для підприємства, що відтепер орієнтується на структурне оновлення і шукає шляхи, через які можна досягнути новосформованих цілей.

Особливої уваги потребує інструментарій механізму, оскільки саме через залучений комплекс засобів підприємство може практично реалізувати всі передбачені функції, досягнувши запланованих цілей. Через те що підприємство вимушено залучити зовнішнього виконавця для реалізації обраних бізнес-процесів, механізм потребує належного організаційно-правового інструментарію реалізації, що дозволить підтримати легітимність дій сторін, визначивши права та обов'язки кожної із них. Ключовими інструментами цієї групи вважаємо договори на надання аутсорсингової послуги; а також внутрішні регламенти, процедури та політики управління аутсорсинговою послугою, що стандартизують та систематизують процес надання послуги. Крім того, оскільки взаємодія з аутсорсером потребує постійної координації, доцільно виділити в структурі підприємства окремі посади або відділи, які могли б розробляти даний напрямок. Окремо варто сформувати та запустити комплаєнс-систему, яка дозволить підтримувати фактичне дотримання аутсорсером загальноприйнятних у галузі практик та внутрішньо встановлених правил взаємодії.

Інформаційно-аналітичні інструменти підтримуватимуть реалізацію аналітико-прогностичної функції, формуючи систему для збору та опрацювання інформації, що у подальшому стане основою для управлінських рішень стосовно процесу надання аутсорсингової послуги підприємству та застосування її результатів. Ця група інструментів створює своєрідний інформаційний контур механізму, запустивши реалізацію решти його складових. До неї належать: системи збору даних; платформи, що забезпечують аналітику; бази знань; специфічні моделі; а також для підприємств електронної комерції, яка мають подібну можливість – системи ранньої діагностики та попередження, що засвідчують відхилення від планових показників.

Маркетингові рішення стають рушійною силою розвитку підприємства електронної комерції, а застосування технологічного інструментарію дозволяє налагодити ефективну взаємодію між учасниками моделі електронної комерції підприємства, а також інтегрувати туди зовнішнього партнера-аутсорсера [6; 7]. Говорячи про цю групу, маємо на увазі насамперед програмне забезпечення, цифрові платформи та інформаційні системи, які підтримують механізм управління аутсорсинговими послугами через: систему планування ресурсів підприємства (ERP), систему управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), систему управління ланцюгом поставок (SCM), системи управління людськими ресурсами (HRM) тощо [8].

Очевидно, що розвиток цифрового середовища зменшує важливість локації провайдера аутсорсингових послуг. На противагу цьому, замовник отримає більше можливостей обрати провайдера, а отже, дедалі частіше стикається з проблемою визначення, який саме провайдер зможе повною мірою задовольнити потребу в послугі. Крім оншорингу, за якого співпраця між виконавцем і замовником відбувається у межах однієї країни, сьогодні все популярнішим стає регіональний, або ніершорний аутсорсинг (співпраця з компанією, розташованою в сусідній країні або регіоні), та офшоринг, що передбачає залучення виконавця із далекого зарубіжжя. Кожен із підвидів аутсорсингу вимагає врахування дещо видозміненого комплексу факторів. Зокрема, за певних обставин більшу важливість для замовника починають відігравати аспекти фінансової доступності послуги, професіоналізм виконавців, цифрова сумісність рішень, а також бізнес-середовище, де така послуга реалізується.

Згідно із даними дослідження Kearney, лідерами серед країн, що склали вибірку за 2021-2023 роки, залишаються Індія, Китай та Малайзія, отримавши 6,91; 6,67 та 6,14 бала відповідно (рис. 2). Серед головних конкурентних переваг цих країн є саме низькі витрати та кваліфікований персонал. Станом на 2024 рік приблизно 47,9% доходів індійських офшорних центрів забезпечувались завдяки конкурентній вартості робочої сили, яка була до 60 % нижчою порівняно з іншими регіональними ринками [9].

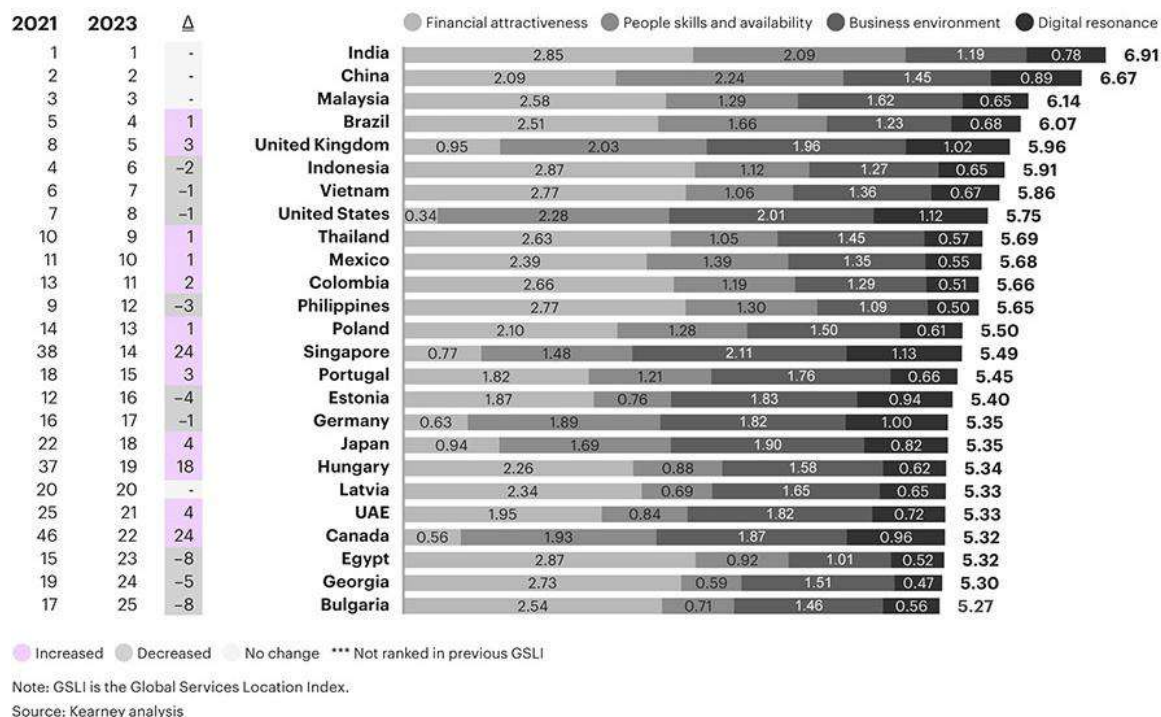


Рис. 2. Глобальний індекс розташування послуг за країнами світу за 2021 та 2023 роки, балів

Джерело: [10].

Найбільш активне зростання привабливості за період дослідження продемонстрували Сінгапур, Угорщина, Канада та Марокко, передусім шляхом формування своєрідних центрів технологічних інновацій із наявністю кваліфікованих спеціалістів, здатних забезпечувати їхню реалізацію.

Підприємства, шукаючи провайдера аутсорсингових послуг, намагаються не тільки зберегти економічну доцільність такої співпраці. Дедалі більше замовників прагнуть скористатися перевагами схожості культурних менталітетів. Очікується, що оншоринг залишиться актуальною альтернативою для вирішення цієї задачі. Дослідження засвідчують: щорічне зростання попиту на оншоринг становить 5,3 % [9]. Помітно, що замовники активно переорієнтовуються на географічно ближчі та ментально споріднені ринки. Аналогічно була схожість культурних менталітетів: при виборі замовника критично у виборі аутсорсера для 57% респондентів, а при повторному пошуку – для 71 % [11]. Тобто досвід співпраці, за якого і замовник, і аутсорсер знаходили не тільки взаєморозуміння, але й спільні точки дотику, позитивно відображалася на його бажанні продовжити співпрацю із цим аутсорсером, або шукати інших провайдерів, що працюють в аналогічному культурному середовищі.

Найбільш повне використання сприятливих можливостей, що генеруються через аутсорсингові послуги, можливе лише при правильному виборі провайдера таких послуг. Очевидно наступне: якщо вище керівництво підприємства помилиться на етапі вибору, то подальша співпраця, у кращому випадку, буде ускладнена, а в гіршому – призведе до того, що

підприємство буде вимушене зазнати збитків і втратити ринкові позиції, намагаючись оговтатись. Оскільки оцінка потенційної співпраці відбувається з обох сторін, тобто провайдер здійснює попереднє оцінювання бізнес-процесів на підприємстві, за результатами перевірки рекомендує певне аутсорсингове рішення, що буде максимально корисним та відповідним для такого підприємства. Водночас підприємству може бути недостатньо подібного звіту, адже він потребує самостійного аналізу потенційних провайдерів на предмет відповідності їхнім очікуванням та потенційним цілям розвитку.

Оскільки кожне підприємство електронної комерції має намір співпрацювати із провайдерами аутсорсингових послуг та бажає вивільнити ресурси для власного розвитку, а також певним чином візуалізує бачення наступних кроків, доцільно розглянути потенційні стратегії, які замовник може обрати для максимізації корисної віддачі від співпраці. Для цього пропонуємо використовувати представлену у табл. 1 матрицю, що формується через врахування двох складових: зони, в яку за результатами оцінювання потрапив провайдер послуг (рівні I-III), а з іншого боку – моделі стратегічної поведінки підприємства електронної комерції у контексті розвитку.

Таблиця 1

Матриця вибору стратегії розвитку підприємства електронної комерції, що залучає аутсорсингові послуги в умовах глобальної цифрової трансформації

Моделі стратегічної поведінки підприємства електронної комерції	Зростаюча	Зона 7 <i>Стратегія інкубаційного зростання</i>	Зона 8 <i>Стратегія розширеного партнерства</i>	Зона 9 <i>Стратегія стратегічного альянсу</i>
	Адаптаційна	Зона 4 <i>Стратегія підвищення компетенцій</i>	Зона 5 <i>Стратегія партнерської адаптації</i>	Зона 6 <i>Стратегія координованого розвитку</i>
	Стабілізаційна	Зона 1 <i>Стратегія базового розвитку потенціалу</i>	Зона 2 <i>Стратегія процесного вдосконалення</i>	Зона 3 <i>Стратегія операційної стабільності</i>
		Рівень III (0.41–0.64)	Рівень II (0.65–0.79)	Рівень I (0.80–1.00)
		Зона, до якої потрапив обраний до співпраці провайдер аутсорсингових послуг		

Джерело: авторська розробка.

Для визначення партнерського статусу провайдеру аутсорсингових послуг, на наш погляд, доцільно скористатись наведеною нижче диференціацією.

Рівень I. (Статус: стратегічна співпраця). Провайдер, що потрапляє до даної зони, є зрілим, володіє комплексною системою управління якістю послуги, що надається, а також має значну підтверджену історію виконання взятих на себе зобов'язань. Діяльність аутсорсера відповідає кращим практикам галузі. У разі настання позаштатних ситуацій або виявлення відхилень, подібні ситуації є рідкими та контрольованими. Показники, які очікується досягти при співпраці виконуються із точністю до $\geq 95\%$. Продуктивність роботи висока. Ступінь потенційної інтеграції послуги із системою електронної комерції підприємства є високим. Потенціал майбутньої співпраці дозволяє говорити про можливість стратегічної інтеграції та укладання довгострокових рамкових угод. Рішення, що пропонуються, є високоінноваційними.

Рівень II. (Статус: кваліфікований партнер). Потрапляння до даної зони свідчить про те, що основні вимоги, що висувуються до співпраці, виконуються, однак, є зони ризику, що можуть спричинювати виникнення непорозумінь при отриманні послуги. Провайдер, що перебуває в цій зоні, демонструє задовільний рівень операційної стабільності та виконання взятих на себе зобов'язань, однак, покращення потребують процеси підвищення якості бізнес-процесів та контролю над їхнім виконанням. Рівень послуги відповідає загальноринковому, тобто можуть пропонуватися готові рішення, що адаптуються до потреб замовника. Продуктивність роботи середня або вище середньої.

Рівень III. (Статус: умовно придатний для співпраці партнер). Якщо провайдера віднесено до подібної зони, це може означати, що вірогідність виникнення непорозумінь та потенційних конфліктів збільшується. Рівень виконання завдань є задовільним, однак потребуватиме системних покращень та додаткових вкладень з боку замовника. Рівень послуги найчастіше є нижче ринкового, або у найкращому випадку – лише наближається до середньоринкового.

Детальніше моделі стратегічної поведінки підприємства електронної комерції у контексті розвитку розглянуто в табл. 2. Вибір моделі, яку варто обрати для майбутнього розвитку, кожне підприємство здійснює самостійно, співвідносячи власні можливості та цілі.

Таблиця 2

Маркетингові моделі стратегічного розвитку провайдера аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції

Модель стратегічної поведінки підприємства електронної комерції	Характеристика моделі
Стабілізаційна	Для цієї моделі характерні більш реактивні стратегії розвитку, і її обиратимуть підприємства, які хочуть оговтатися від криз, підтримати стабільність та контроль над ситуацією. Передавши аутсорсеру другорядні бізнес-процеси, підприємство може сконцентруватися на ключових напрямках діяльності. Разом з тим, для підприємства електронної комерції така позиція є радше тимчасовою, адже загрожує втратою ринкових можливостей та затримкою у залученні сучасних технологій. Модель є достатньо перспективною для початкового закладення стабільності та підвищення ефективності діяльності до рівня, достатнього для здійснення переходу на наступний етап розвитку.
Адаптаційна	Модель передбачає модифікацію бізнес-структури, процесів та пропозиції задля кращої відповідності ринковим вимогам, відображаючи більш активний характер дії підприємства, яке намагається привести у відповідність власні можливості та запити із зовнішнім середовищем. Доцільні цифрові трансформації, на які може бути спрямовані зусилля аутсорсера.
Зростаюча	Імплементуючи дану модель, підприємство активно розширює власну ринкову присутність, масштабує діяльність та частку на ринку. Пройшовши попередні стадії, підприємство володіє значним запасом міцності, маючи змогу активно та масштабно інвестувати у розвиток. Доцільно за цієї моделі вкладати кошти в дослідження та розробку, а також розвиток власного бренду. У контексті подібної співпраці аутсорсери дозволяють наростити потужності підприємства, яке не переважнить власні ресурси, а отже, матиме змогу зосередитися на стратегічних напрямках, а не операційних процедурах.

Джерело: розроблено авторами.

Пропонуємо інтерпретувати зони (табл. 1), у які потраплятиме підприємство електронної комерції, наступним чином: чим вище за по осі Y (моделі стратегічної поведінки) потрапляє підприємство, тим вищою є його готовність до змін та більш активних форм розвитку, що починаються зі стабілізаційних процесів, поступово рухаючись до інновацій. Рух зліва направо по осі X визначатиме вищі можливості аутсорсера виконувати взяті на себе зобов'язання, а, отже, збільшує можливості підприємства обрати більш інноваційно спрямовані стратегії. Зони, що потрапляють на діагональ, демонструють найбільш

оптимальне співвідношення амбіцій підприємства та можливостей, набутих унаслідок співпраці. При цьому відхилення потребуватимуть або переведення аутсорсера до іншої зони, або тимчасового коригування масштабу необхідних та бажаних підприємством змін, пов'язаних із розвитком.

Оскільки підприємство електронної комерції може зупинитися на обраній альтернативі, яку воно вважає найкращою для себе, постає питання, яким чином організувати подальшу взаємодію, аби вона була найбільш результативною та володіла найбільшим ступенем віддачі для підприємства електронної комерції, яке у цьому випадку зможе запустити механізм управління аутсорсинговими послугами. Разом із тим, маркетингові стратегії, які варто запустити на цьому етапі, повинні мати двосторонній характер: з одного боку, вони повинні бути спрямовані на налагодження ефективної співпраці між сторонами, а з іншого – ефективно організувати ресурси, що вивільняються, на досягнення довгострокових цілей розвитку замовника послуг.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження засвідчило про значний потенціал взаємодії між підприємствами та аутсорсерами, який, однак, обмежується через бойові дії на території країни. На наше переконання, стабілізація соціально-економічної ситуації дозволить підприємствам обирати більш активні та інноваційні моделі поведінки, тим самим максимізуючи позитивну віддачу від залучення аутсорсера. Таким чином, є потреба у подальшому розвитку науково-практичних положень щодо створення гнучкої, адаптивної та результативної системи управління розвитком аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції, здатної забезпечити стійке функціонування підприємств у мінливому цифровому середовищі [12-14].

Список використаних джерел

1. Marketing Strategy of the Small business Adaptation to Quarantine Limitations in the Sphere of Trade Entrepreneurship / N. Ivanova, O. Popelo, R. Avhustyn, O. Rusak, A. Proshchalykina // IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security. – 2022. – Vol. 22, No. 1. – Pp. 149-160. DOI: doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.1.21.
2. Гончаров С. М. Тлумачний словник економіста [Електронний ресурс] / С. М. Гончаров, Н. Б. Кушнір. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 264 с. – Режим доступу: https://shron1.chtyvo.org.ua/Honcharov_Stanislaw/Tlumachnyi_slovnyk_ekonomista.pdf.
3. Бужимська К. О. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура / К. О. Бужимська, І. М. Царук // Бізнес Інформ. – 2020. – № 7. – С. 278-287.
4. Балабанюк Ж. М. Механізм управління організацією: сутність поняття та пропозиції щодо оцінки його ефективності / Ж. М. Балабанюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5, Т. 1. – С. 190-194.
5. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові [Електронний ресурс] / П. В. Присяжнюк // Ефективна економіка. – 2019. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7539>.
6. Кононенко С. О. Вплив аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємств електронної комерції / С. О. Кононенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 2(34). – С. 101-116.
7. Прокопишин О. Аутсорсинг у добу диджиталізації: трансформація бізнес-процесів для ефективного зростання / О. Прокопишин // Науковий вісник Полісся. – 2025. – № 1(30). – С. 331-342.
8. Мешко Н. П. Впровадження та управління моделлю аутсорсингу ІТ-послуг на підприємствах / Н. П. Мешко, Н. Р. Гловацька // European Journal of Management Issues. – 2014. – № 3. – С. 46-53.
9. IT Outsourcing Market Size, Forecast Report, Share & Growth Trends 2030 [Electronic resource] / Market Research Company - Mordor Intelligence. – Accessed mode: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/it-outsourcing-market>.
10. The 2023 Kearney Global Services Location Index: Regenerative talent pools [Electronic resource] // Kearney. – Accessed mode: <https://www.kearney.com/service/digital-analytics/gсли/2023-full-report>.

11. The Outsourcing Report: Wipfli research report reveals key findings and future trends [Electronic resource]. – 2024. – 35 p. – Accessed mode: https://www.wipfli.com/-/media/wipfli/downloadable-files/24_outsourcing-research-report.pdf.
12. Губарева І. О. Управління цифровою трансформацією підприємства / І. О. Губарева, Н. В. Белікова, О. А. Ягольницький // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 64. – С. 354-360.
13. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку : монографія / М. І. Чепелюк. – Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. – 396 с.
14. Андріїв Н. М. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис / Н. М. Андріїв // Ефективна економіка. – 2022. – № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4.79.
15. Котельникова Ю. М. Цифрова трансформація маркетингової стратегії просування підприємства / Ю. М. Котельникова, Є. М. Петровська // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2025. – Т. 10, № 2. – С. 313-316.
16. Kotler P. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital / P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan. – Hoboken : Wiley, 2017. – 184 p.
17. Faeste L. Transformation: Delivering and Sustaining Breakthrough Performance / L. Faeste, J. Hemerling. – Boston : Boston Consulting Group, 2016. – 167 p.
18. Digital Vortex: How Digital Disruption Is Redefining Industries [Electronic resource] / Joseph Bradley, Jeff Loucks, James Macaulay, Andy Noronha, Michael Wade. – 2015. – 24 p. – Accessed mode: <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf>.
19. Kotabe M. Outsourcing, performance, and the role of e-commerce: A dynamic perspective / M. Kotabe, M. J. Mol, J. Y. Murray // Industrial Marketing Management. – 2008. – Vol. 37, No. 1. – P. 37-45.
20. Chaffey D. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* / D. Chaffey, F. Ellis-Chadwick. – 7th ed. – Harlow : Pearson, 2019. – 576 p.

References

1. Ivanova, N., Popelo, O., Avhustyn, R., Rusak, O., & Proshchalykina, A. (2022). Marketing Strategy of the Small business Adaptation to Quarantine Limitations in the Sphere of Trade Entrepreneurship. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 22(1), 149-160. doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.1.21
2. Honcharov, S. M., & Kushnir, N. B. (2009). *Tlumachnyi slovnyk ekonomista [Explanatory Dictionary of the Economist]*. Tsentru uchbovoi literatury. https://shron1.chtyvo.org.ua/Honcharov_Stani-slav/Tlumachnyi_slovnyk_ekonomista.pdf.
3. Buzhymyska, K. O., & Tsaruk, I. M. (2020). Mekhanizmy upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: sutnist i struktura [The management mechanisms of enterprise development: Essence and structure]. *Biznes Inform – Business Inform*, (7), 278-287.
4. Balabaniuk, Zh. M. (2011). Mekhanizm upravlinnia orhanizatsiiei: sutnist poniattia ta propozyzii shchodo otsinky yoho efektyvnosti [Management mechanism of an organization: Essence of the concept and proposals for assessing its effectiveness]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 5(1), 190-194.
5. Prysiashniuk, P. V. (2019). Mekhanizm upravlinnia: sutnist, vydy ta skladovi [Management mechanism: Essence, types and components]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (12). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7539>.
6. Kononenko, S. O. (2023). Vplyv autsorsynhu na konkurentospromozhnist pidpriemstv elektronnoi komertsii [Impact of outsourcing on the competitiveness of e-commerce enterprises]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, 2(34), 101-116.
7. Prokopyshyn, O. (2025). Autsorsynh u dobu dydzhytalizatsii: transformatsiia biznes-protsesiv dlia efektyvnoho zrostantia [Outsourcing in the digitalization age: Transforming business processes for effective growth]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, 1(30), 331-342.
8. Meshko, N. P., & Hlovatska, N. R. (2014). Vprovadzhennia ta upravlinnia modeliut autsorsynhu IT-posluh na pidpriemstvakh [Implementation and management of the IT services outsourcing model at enterprises]. *European Journal of Management Issues*, (3), 46-53.

9. *Market Research Company - Mordor Intelligence*. (n.d.). IT Outsourcing Market Size, Forecast Report, Share & Growth Trends 2030. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/it-outsourcing-market>.
10. *Kearney*. (n.d.). The 2023 Kearney Global Services Location Index: Regenerative talent pools. <https://www.keny.com/service/digital-analytics/gsl/2023-full-report>.
11. The Outsourcing Report: Wipfli research report reveals key findings and future trends. (2024). https://www.wipfli.com/-/media/wipfli/downloadable-files/24_outsourcing-research-report.pdf.
12. Hubarieva, I. O., Bielikova, N. V., & Yaholnytskyi, O. A. (2024). Upravlinnia cyfrovoiu transformatsiieiu pidpriemstva [Managing digital transformation of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (64), 354-360.
13. Chepeliuk, M. I. (2021). *Instrumentarii stratehichnoho upravlinnia v konteksti suchasnykh kontseptsii ta trendiv svitovoho ekonomichnoho rozvytku [Toolkit of strategic management in the context of modern concepts and trends of world economic development]*. FOP Liburkina L.M.
14. Andriiv, N. M. (2022). Tsyfrova transformatsiia pidpriemstva: teoretychnyi bazys [Digital transformation of an enterprise: Theoretical basis]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (4). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.79>.
15. Kotelnikova, Yu. M., & Petrovska, Ye. M. (2025). Tsyfrova transformatsiia marketynhovoii stratehii prosuvannia pidpriemstva [Digital transformation of an enterprise's marketing promotion strategy]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 10(2), 313-316.
16. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.
17. Faeste, L., & Hemerling, J. (2016). *Transformation: Delivering and sustaining breakthrough performance*. Boston Consulting Group.
18. Bradley, J., Loucks, J., Macaulay, J., Noronha, A., Wade, M. (2015). *Digital Vortex: How Digital Disruption Is Redefining Industries*. <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf>.
19. Kotabe, M., Mol, M. J., & Murray, J. Y. (2008). Outsourcing, performance, and the role of e-commerce: A dynamic perspective. *Industrial Marketing Management*, 37(1), 37-45.
20. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). Pearson.

Отримано 24.09.2025

UDC 339.138:004.738.5:658.8

Nataliia Ivanova

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of Department of Entrepreneurship and Trade
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: Nataliia.Ivanova@stu.cn.ua. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6622-7310>

ResearcherID: [I-3574-2016](https://orcid.org/0000-0001-6622-7310)

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>

**MARKETING STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF AN OUTSOURCING
SERVICE PROVIDER IN THE ELECTRONIC COMMERCE MARKET:
MECHANISM AND IMPLEMENTATION MODELS**

The article investigates the theoretical and applied foundations of managing the development of outsourcing services in the e-commerce sector under the conditions of global digitalization. It explores the conceptual essence of the categories "management mechanism" and "development of outsourcing services", systematizes scientific approaches to the definition of the mechanism for managing the development of an outsourcing provider, and proposes an author's model for supporting the growth of outsourcing enterprises operating within electronic commerce. Based on a synthesis of theoretical positions and

empirical findings, the article substantiates a management mechanism that integrates driving forces, levers, tools, functions, methods, and principles into a unified system focused on sustainable and innovative development. The key management functions – innovative, analytical-prognostic, client-oriented, and transformational – are defined as determinants of marketing efficiency and partnership quality between an e-commerce enterprise and an outsourcing provider.

Special attention is devoted to the marketing dimension of strategic development for outsourcing service providers. The authors develop a matrix for selecting a marketing strategy for e-commerce enterprises that engage outsourcing services, considering the provider's maturity level (I-III) and the strategic marketing behavior model of the enterprise (stabilization, adaptation, or growth). This matrix allows identifying possible zones of strategic interaction (from basic potential development to the creation of strategic alliances) thereby enabling enterprises to align their ambitions with the provider's operational capabilities. The proposed mechanism of marketing strategy implementation is presented as a dynamic and adaptive system of interrelated components. It accounts for external and internal driving forces, financial and organizational levers, and digital and communication tools necessary for optimizing cooperation processes. The mechanism emphasizes the importance of innovation and digital transformation in enhancing the competitiveness of e-commerce enterprises through outsourcing partnerships. The article also analyzes the global context of outsourcing, highlighting the growing role of nearshoring and reshoring due to the increasing importance of cultural and technological compatibility, as evidenced by recent Kearney Global Services Location Index and Wipfli research reports.

The practical significance of the research lies in its ability to provide e-commerce enterprises with a framework for improving strategic decision-making in outsourcing management, ensuring flexibility, resilience, and customer focus in the digital economy. For outsourcing providers, the findings offer guidelines for developing adaptive marketing strategies that respond to global challenges, technological changes, and evolving consumer behavior. The proposed models can serve as a foundation for further scientific exploration and for the design of managerial tools that enhance the effectiveness of long-term partnerships in the digitalized marketplace.

Keywords: marketing strategy, e-commerce, outsourcing, outsourcing service provider, digital transformation, innovative development.

Fig.: 2. Table: 2. References: 20.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-174-184](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-174-184)

УДК 658.3.072:69:331.101.3

JEL Classification: J24; J28; M54; L74

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)**Алла Вячеславівна Холодницька**

кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом та бізнес-технологій

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: allakholodnytska@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5563-3591>**ResearcherID:** [JXK-0807-2024](https://orcid.org/0000-0001-5563-3591)

ПЕРСПЕКТИВИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: МОТИВАЦІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ

У статті розглянуто проблеми функціонування будівельних підприємств. Сформульовано стратегічні напрями стабілізації діяльності будівельних підприємств України в умовах дії воєнного стану. Визначено ключові пріоритети мотивації та організації праці в період дії воєнного стану. Запропоновано необхідні комплексні заходи для збереження та реалізації кадрового потенціалу будівельних підприємств. Зосереджено увагу на питаннях зміцнення акцентів мотивації праці від фінансово-кар'єрної моделі до соціально-моральної і безпекової при збереженні пріоритетності та важливості класичних елементів матеріальної мотивації. Розкрито ключові аспекти організації праці у сфері будівництва з урахуванням викликів воєнного стану, у частині впровадження сучасних підходів до управління персоналом, впровадження оптимальних режимів праці та відпочинку, створення сучасних робочих місць, подальшого покращення умов та охорони праці, розробки ефективних логістичних ланцюгів, раціонального використання ресурсів.

Ключові слова: кадровий потенціал; будівельні підприємства; мотивація праці; управління персоналом; організація праці; економічна безпека.

Табл.: 1. Рис.: 3. Бібл.: 14.

Постановка проблеми. Будівельні підприємства у зв'язку зі специфікою їхньої діяльності стикаються з високою інтенсивністю праці, сезонністю, небезпечними умовами, які стримують привабливість роботи в будівництві, що своєю чергою зумовлене й низьким рівнем підготовки робітників. Навіть за довоєнного часу будівництво відчувало дефіцит кваліфікованих працівників. Воєнні дії на території України призвели до мобілізації значної частини чоловічого населення й активізації трудової еміграції, що різко загостило проблему дефіциту кадрів, яку навіть раніше визнавали однією з перешкод розвитку будівельних підприємств.

Становище ускладнює і депопуляція населення країни та загалом низька престижність будівельних професій. Отже, вплив динаміки розвитку будівельних підприємств на формування та реалізацію кадрового потенціалу виявляється двояким: з одного боку, інфраструктурні інвестиції стимулюють зростання потреби в робітниках, а з іншого – кризи (економічна, демографічна, військова, політична) призводять до масштабного відтоку працівників і вимушеного регресу кадрового потенціалу.

Аналіз останніх досліджень. Актуальність кадрових питань підтверджується численними дослідженнями. Зокрема, О. В. Коба зосереджує увагу на безпекових аспектах функціонування будівельних підприємств, що особливо актуально в період дії воєнного стану [1].

Дослідники також відзначають, що збереження трудового потенціалу будівельних фірм має бути спрямовано на розвиток людських ресурсів, навчання працівників, підвищення кваліфікації, залучення молоді. Наприклад, О. А. Дороніна наголошує на ролі кадрової політики під час воєнного стану, зазначаючи, що метою кадрової політики має стати підтримка економічної безпеки країни та стійкості підприємств за рахунок збереження людського потенціалу й максимальної залученості працівників в економічні процеси [2]. О. І. Гончар, Т. Г. Лемешева досліджують процеси мотивації трудової поведінки

працівників підприємств в аспекті її оцінювання [3]. Л. О. Згалат-Лозинська зауважує важливість ефективної мотиваційної політики як елементу процесу управління персоналу з метою збереження кваліфікованих кадрів на підприємствах [4].

Г. В. Подвальна та О. Ю. Бочко акцентують увагу на тому, що в будівельній галузі ключову роль відіграють працівники, а тому важливо впроваджувати сучасні підходи до організації праці та управління персоналом з використанням технологій цифровізації, що сприятиме підвищенню кваліфікації працівників та покращенню результатів праці [5]. Л. О. Птащенко розроблена модель інноваційного розвитку будівельного підприємства, що дозволить підвищити його конкурентоздатність, інвестиційну привабливість та оптимізувати кадрові та виробничі процеси [6]. В. М. Лич доводить важливість стимулювання розвитку людського капіталу та формування організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій будівельних організацій, що дозволить підвищити залученість персоналу, мотивацію та відповідальність за результати праці [7; 8].

Метою статті є розробка теоретичних і практичних засад формування та збереження кадрового потенціалу будівельних підприємств в умовах дії воєнного стану та визначення ролі мотивації та організації праці в цьому процесі.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри величезну кількість наукових публікацій з HR-тематики, у будівельному секторі все ще бракує прикладних досліджень процесів мотивації та організації праці будівельних підприємств в умовах дії воєнного стану. Тому важливим залишається дослідження нині мотиваційних чинників збереження та нарощування кадрового потенціалу, шляхів покращення мотивації та організації праці будівельних підприємств України.

Виклад основного матеріалу. Повномасштабне вторгнення Росії в лютому 2022 р. призвело до різкого скорочення будівельної діяльності та практично зупинило комерційне житлове будівництво. За підсумками 2022 р. загальний обсяг робіт впав приблизно на 65 % (до рівня 35 % від довоєнного). Однак 2023 р. ознаменувався відновленням – обсяг будівництва зріс. Зростання відбулося переважно за рахунок інфраструктурних проєктів (електромережі, дороги, оборонні споруди) (100306,7 *млн грн* у 2023 р.) і нежитлового будівництва (42604,9 *млн грн*) (рис. 1). Таким чином, відновлення галузі значною мірою дотичне до програми реконструкції та державних замовлень.

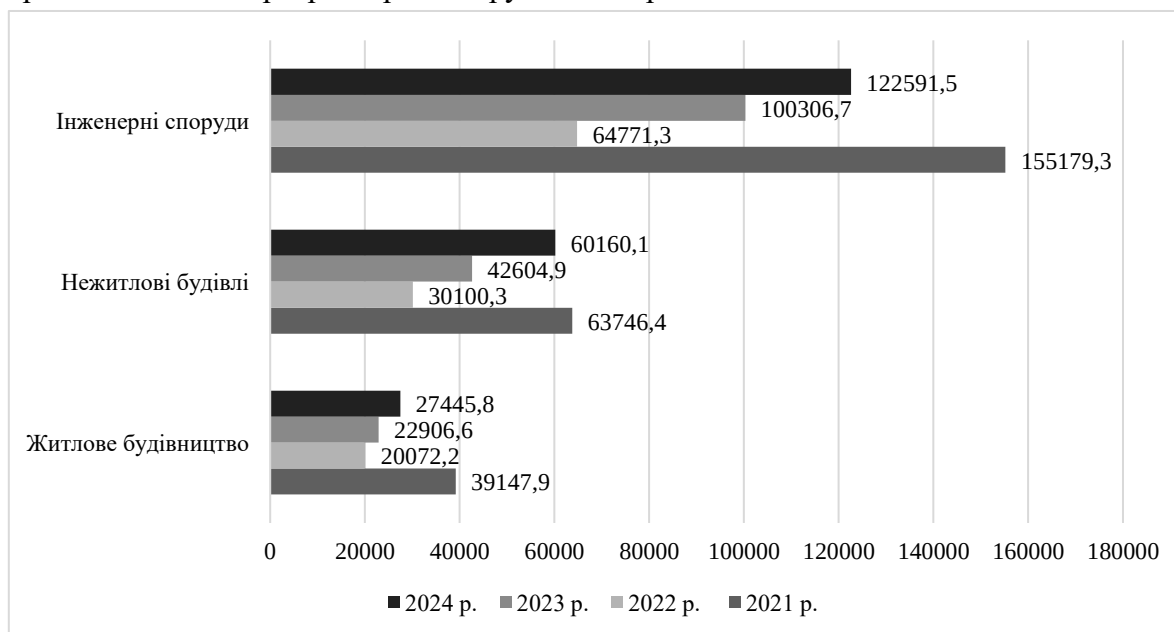


Рис. 1. Обсяги будівельних робіт в Україні в період 2021-2024 рр., *млн грн*
Джерело: сформовано авторами за даними Державної служби статистики України [9].

Враховуючи високий рівень руйнувань в Україні, змінилася структура обсягів будівельних робіт за характером будівництва. Якщо у 2021 році домінували ремонтні роботи (45,1 %), а на нове будівництво приходилось майже четверта частина, то у 2024 році вже переважає нове будівництво (40,8 %) (рис. 2).

Наслідком падіння обсягів будівництва стало зменшення кількості працівників – будівельники змушені були шукати роботу в інших секторах або виїздити. Мобілізація та виїзд працездатного населення в зоні бойових дій означають, що нині в будівництві задіяна значно менша частка довоєнної чисельності робочої сили.

Надто відчутним є брак зварювальників, кранівників, монтажників, робітників з великим досвідом роботи в будівництві, що ставить під загрозу темпи відбудови інфраструктури. Зростання зарплат у 2023–2024 рр. істотно не вплинуло на пропозицію праці та не компенсувало дефіциту робочої сили.

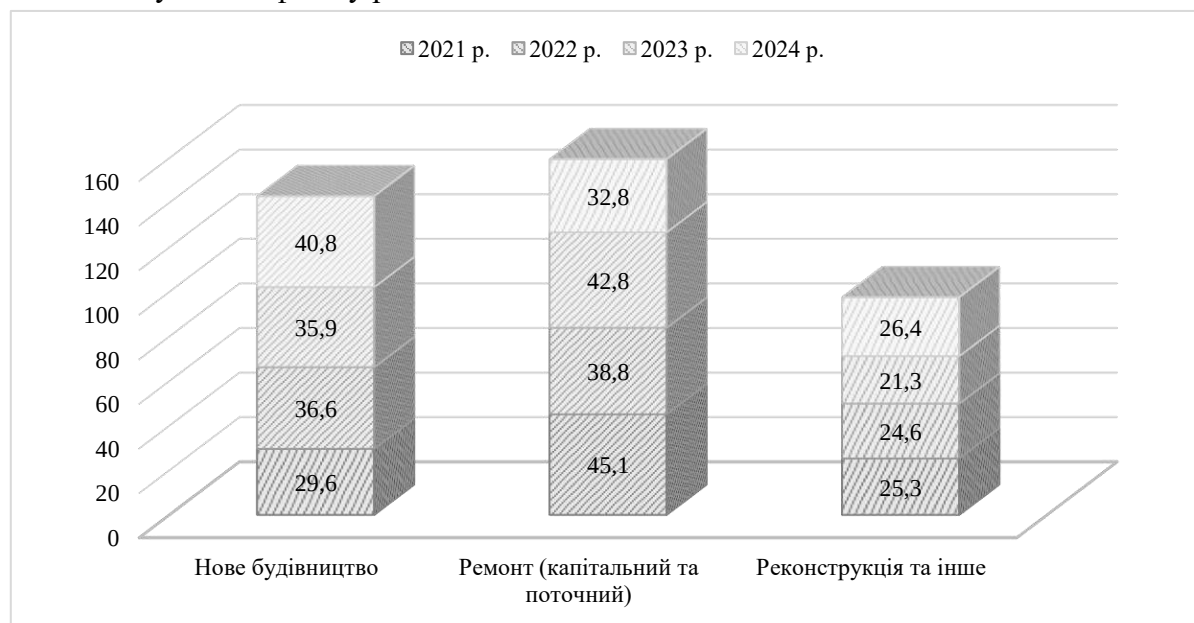


Рис. 2. Структура обсягів будівельних робіт за характером будівництва 2021-2024 рр., %
Джерело: сформовано авторами за даними Державної служби статистики України [9].

Необхідно зазначити, що кадровий потенціал є динамічним і змінюється в результаті плинності кадрів, зміни в мотивації, організації праці. Формування кадрового потенціалу будівельних підприємств передбачає: створення економічних, організаційних, освітніх передумов для забезпечення підприємств працівниками необхідної кваліфікації; пропорційний розподіл і перерозподіл кадрів за галузями економіки та регіонами [10].

При значній нестачі працівників будівельні підприємства частково почали компенсувати нестачу приїжджими працівниками з інших регіонів, а також активніше впроваджувати мотиваційні заходи (підвищення зарплат, преміювання, соціальні гарантії) та більше співпрацювати із закладами освіти для підготовки фахівців. В умовах дії воєнного стану частково видозмінилися й мотиваційні фактори. Серед більшості працівників (особливо для працівників у регіонах, що постраждали від бойових дій) основними мотиваційними факторами стали безпекові чинники, наявність житла. Як і раніше, матеріальна мотивація залишається одним з основних елементів продуктивної праці.

Високий рівень стресу серед персоналу потребує нових підходів до організації праці та управління персоналом, більш активне використання гнучких графіків, психологічної підтримки, переходу на контрактну та проєктну зайнятість у зв'язку зі зниженням обсягів постійного будівництва тощо (табл. 1).

Таблиця 1

*Модифікація мотиваційних чинників працівників будівельних підприємств України
в період дії воєнного стану*

Чинники	До 2022 року	Період дії воєнного стану (2022–2025 рр.)
Матеріальна мотивація	Основний чинник (зарплата, премії, доплати, надбавки, бонуси).	Важлива, але втрачає домінуючу роль через нестабільність економіки. Зростає роль стабільних, хоч і менших, виплат.
Безпека праці	Не була пріоритетною.	Стає одним із основних мотиваційних чинників, особливо у прифронтових областях. З урахуванням високої ризикованості роботи та важких умов рекомендується введення доплат за небезпечні роботи, система медичного та страхового забезпечення.
Психоемоційний комфорт	Недооцінювався.	Набуває поширення психологічна підтримка персоналу, використання сучасних технологій зниження стресу, гнучкість підходів до управління.
Соціальні гарантії	Стандартний пакет: лікарняні, відпустки.	Орієнтація на допомогу родинам, переселенцям, мобілізованим, додаткові гарантії для внутрішньо переміщених працівників.
Кар'єрне зростання	Висока значущість, чіткі шляхи розвитку кар'єри.	Зменшилася актуальність, заміщена прагненням до стабільності.
Режим праці та відпочинку	Повний робочий день, постійне місце.	Гнучкий графік, перехід на контрактну та проектну зайнятість у зв'язку зі зниженням обсягів постійного будівництва.
Соціальне визнання	Локальне значення (всередині компанії).	Публічне визнання праці будівельників як героїчного вкладу. Включення до програм національного відновлення.
Доступ до навчання	Обмежено, більше у великих містах.	Зросла значущість, поширення онлайн-навчання, BIM-систем.
Лояльність до компанії	Визначалась зарплатою та умовами праці.	Залежить від ставлення компанії до персоналу під час дії воєнного стану. Лояльність зростає при наданні підтримки у кризі.
Регіональні особливості мотивації	Здебільшого відсутні.	У західних областях мотивація часто пов'язана з конкуренцією за робочі місця, великою часткою переселенців. У центральних регіонах спостерігається переорієнтація на відновлювальні проекти, що сприяє формуванню нових мотиваційних стратегій. У прифронтових зонах мотивація часто базується на соціальній відповідальності, підвищених виплатах і гарантіях.

Джерело: розроблено авторами.

Попри зростання обсягів будівництва, нині в порівнянні з періодом до 2022 року проблемами в будівельній галузі залишаються: нестача кваліфікованих робітників, високий відтік кадрів і низька привабливість професії. В умовах дії воєнного стану ситуація загострилася – чисельність працівників галузі знизилась, водночас попит на відновлення інфраструктури лише зростає.

Виклики сьогодення (мобілізація, евакуація) вимагають гнучкого підходу, що може передбачати: резервування робочих місць для повернутих мобілізованих, програми психологічної підтримки, програми збереження талантів, мають бути складовими кадрової політики: участь у освітніх ярмарках, розробка проектів із популяризації професій (відеоролики, дня відкритих дверей на будівництві); часткове відшкодування кредитів на житло будівельникам; стипендії для студентів будівельних спеціальностей, пріоритет державного замовлення для компаній, що мають молодіжну кадрову політику.

Для збереження та реалізації кадрового потенціалу будівельних підприємств необхідні комплексні заходи:

1. Розробка та впровадження програм формування та реалізації кадрового потенціалу будівельних підприємств, зокрема: державні, місцеві програми, спрямовані на сприяння

працевлаштуванню незайнятого населення (молодь, ВПО, демобілізовані, люди з інвалідністю); субсидії роботодавцям за працевлаштування певних категорій населення; тимчасова зайнятість у межах громадських, соціальних або відновлювальних робіт; професійне навчання / перекваліфікація через центри зайнятості; кар'єрне консультування, профорієнтація, психологічна підтримка; грантові програми для самозайнятості та малого підприємництва; активізація підготовки і перепідготовки будівельних кадрів; податкові преференції для компаній, що навчають працівників; держзамовлення на соціальне будівництво; розробка регіональних програм трудової реінтеграції ВПО у будівельні підприємства, переорієнтація демобілізованих військовослужбовців через програми перепідготовки на будівельні спеціальності, пріоритетне фінансування освітніх закладів і центрів зайнятості в зонах повоєнного відновлення дасть поштовх для відновлення трудового потенціалу у постраждалих регіонах; узгодження програми житлового та інфраструктурного будівництва з програмою підготовки кадрів (створення робочих місць в навчальних закладах, дотації для закладів професійно-технічної освіти, пільгові кредити для студентів-будівельників тощо).

2. Активізація взаємодії бізнесу й освіти. Компаніям слід формувати пропозиції для студентів і учнів (стажування, оплачуване навчання з подальшим працевлаштуванням), а з закладами освіти – готувати фахівців за необхідними запитами. Корпоративні стипендії та працевлаштування випускників допоможуть закріпити молодь у галузі. У процесі залучення та утримання молоді в галузі важливим є адаптація освітніх програм до потреб будівельної галузі, використання можливостей галузевого державного замовлення. При цьому можуть бути задіяні МОН України, профільні ЗВО, ПТУ, ЦПТО, будівельні компанії, агентства з розвитку, громадські організації, а інструментами реалізації - впровадження мотиваційних програм (стипендії, соціальне житло, пільгові кредити для молодих фахівців); створення кар'єрних центрів у ПТНЗ та ЗВО, орієнтованих на будівельну галузь; залучення бізнесу до спільного формування програм і передбачити держзамовлення на технічні спеціальності. Принципово важливою є відбудова та розширення мережі навчальних закладів профільних спеціальностей [11].

3. Модернізація системи мотивації в частині матеріальної мотивації: підвищенні зарплат до конкурентних рівнів; розширенні пакета соціальних пільг та бонусів, соціальних пакетів, впровадження яких стимулює утримання працівників у будівельній галузі, знижує трудову міграцію, підвищує соціальну згуртованість, знижує ризики нестачі кадрів в окремих областях; побудови прозорої політики преміювання (за якість, безпеку, продуктивність) [12].

4. HR-брендинг галузі: комунікаційні кампанії, профорієнтація, інформування про перспективи будівельних спеціальностей допоможуть зберегти та наростити кадровий потенціал, залучити молодь. Розвиток будівельної галузі є індикатором рівня життя населення», отже, інвестиції в кадровий склад можна вважати інвестиціями в майбутнє країни.

5. Розширення суб'єктності у процесі нарощування кадрового потенціалу будівельних підприємств з дотриманням рівноваги між попитом і пропозицією на ринку праці країни загалом та територіальної рівноваги в розподілі трудових ресурсів.

6. Створення (активізація діяльності) регіональних хабів зайнятості, тобто інституційно-фізичних або цифрових платформ, які функціонуватимуть як інтеграційні центри для працівників, роботодавців і освітніх закладів на територіальному рівні, що включають: офіси кар'єрного консультування, профорієнтації, реєстрації вакансій; навчальні майданчики для короткострокових курсів, тренінгів, ярмарків вакансій; центри підтримки внутрішньо переміщених осіб, релокованих підприємств, демобілізованих; інструменти онлайн-реєстрації та посередництва між роботодавцем і шукачем роботи; інкубатори малого бізнесу та платформи самозайнятості (наприклад, обласні центри зайнятості

та навчально-практичні центри професійно-технічної, вищої освіти можуть інтегруватися в єдиний регіональний хаб з кадрового забезпечення будівельної сфери).

7. Удосконалення організації праці працівників сфери будівництва. Раціональна організація праці здатна забезпечувати своєчасність та якість виконання будівельних робіт, дотримання охорони та безпеки праці, ефективне використання ресурсів, а також завдяки правильній організації праці підвищується привабливість праці, а отже, створюються нові можливості для утримання талановитих співробітників та залучення нових фахівців (рис. 3).



Рис. 3. Заходи для збереження та реалізації кадрового потенціалу будівельних підприємств
Джерело: сформовано авторами.

В умовах дії воєнного стану організація праці у сфері будівництва вимагає постійної адаптації до нових викликів. Серед ключових аспектів, які потребують особливої уваги варто виділити такі:

1. Удосконалення системи управління персоналом з урахуванням актуальних викликів воєнного часу.

Для того щоб зацікавити працівників до роботи у сфері будівництва, насамперед варто створити можливості для отримання ними конкурентної оплати праці, розробити прозору та зрозумілу систему бонусів, доплат та надбавок, а також соціальних гарантій. Розробити та впроваджувати програми наставництва та адаптації, що допоможе новачкам швидше ввійти в професію та інтегруватися в колектив. Враховуючи те, що мобілізація працівників залишається актуальним викликом сьогодення, потрібно розробляти плани заміщення персоналу та проводити внутрішньовиробниче навчання для нових працівників, впроваджувати програми наставництва. Також важливо впроваджувати програми утримання та розвитку талантів, створювати та підтримувати сильну корпоративну культуру, що дозволить утримувати цінних співробітників, формувати їх лояльність до

компанії. Це, у свою чергу, дозволить підвищувати імідж будівельної сфери та престижність працевлаштування в ній.

2. Оптимізація режимів праці та відпочинку. Необхідно впроваджувати гнучкі графіки роботи, які будуть враховувати тип будівельних робіт, віддаленість об'єкта будівництва від зони активних бойових дій, а також потенційної кількості та тривалості повітряних тривог. При плануванні режимів робочого часу та змінності в будівельних бригадах доцільно враховувати інтенсивність праці, навантаження на працівників, тривалість фази високої працездатності, тривалість і періодичність перерв на відпочинок та відновлення працездатності. Також доцільно впроваджувати сучасні технології дистанційного контролю за виконанням виробничих завдань.

3. Умови, безпека та охорона праці. Створити комфортні умови перебування працівників на будівельних майданчиках, забезпечити безпечне перебування працівників на робочих місцях, зокрема: наявність укриттів, проведення інструктажів з техніки безпеки та охорони праці, забезпечення сучасними та якісними засобами індивідуального захисту.

4. Акцентувати увагу на ефективній логістиці та своєчасному матеріально-технічному забезпеченні будівельних організацій.

Важливо знаходити надійних та відповідальних постачальників, завжди мати стратегічні запаси будівельних матеріалів, а у випадку непередбачуваних обставин швидко знаходити альтернативні шляхи доставки та нових постачальників. Враховуючи виклики війни, необхідно забезпечити надійне зберігання будівельних матеріалів та техніки, реально оцінювати ризики, пов'язані з можливими обстрілами.

5. Ефективне використання ресурсів. В умовах воєнного стану важливо правильно розподіляти матеріально-технічні ресурси та зусилля працівників, надаючи перевагу будівельним проектам, що мають критичне значення (відновлення зруйнованого житла, відбудова інфраструктури та стратегічно важливих підприємств).

6. Впровадження сучасних технологій, машин та обладнання для виконання будівельних робіт. Це дозволить підвищувати продуктивність праці, якість роботи, а також майстерність персоналу та його зацікавленість у професійному зростанні.

7. Ефективний поділ та кооперація праці. Правильний поділ праці дозволить чітко розмежувати та закріпити виробничі функції та обов'язки за конкретними виконавцями, з урахуванням їхньої освіти, кваліфікації, досвіду роботи. Кооперація праці повинна органічно поєднувати чітке планування виробничих завдань, налагоджену комунікацію між структурними підрозділами, створення оптимального виробничого середовища, розподіл відповідальності, чітку координацію будівельних робіт та розподіл відповідальності між будівельними бригадами.

8. Створення сучасних робочих місць та забезпечення їх засобами та предметами праці. Для працівників сфери будівництва вкрай важливими є не лише зручний робочий час та безпечні умови праці, а й ергономічні, по можливості автоматизовані робочі місця, які не лише дозволяють якісно виконувати функціональні обов'язки, а й отримувати задоволення від процесу праці, знижувати монотонність робіт та підвищувати якість та своєчасність виконання виробничих завдань.

Суб'єктами реалізації заходів з досягнення балансу між попитом і пропозицією на ринку праці можуть бути Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України, Державна служба зайнятості України, органи місцевого самоврядування, будівельні компанії.

Інструментами впливу при цьому можуть бути: розробка та впровадження регіональних прогнозів потреб працівників для будівельної галузі; створення Єдиної системи обліку вакансій; цільові програми підготовки кадрів; публічно-приватне партнерство.

Для досягнення рівноваги в розподілі трудових ресурсів (у тому числі й регіональної) доцільним є:

- 1) створення територіальних хабів зайнятості, програм підтримки переселенців;
- 2) впровадження податкових стимулів для роботодавців у депресивних регіонах;
- 3) розвиток інфраструктури в малих містах;
- 4) впровадження фіскальних стимулів для роботодавців, які офіційно оформлюють працівників і забезпечують належні умови праці;
- 5) підвищення прозорості оплати через запровадження галузевих мінімальних ставок і стандартів оплати для будівельних професій.

У впровадженні заходів щодо підвищення соціальної безпеки працівників ключовими суб'єктами є: Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності, Державна служба зайнятості, профспілки, місцева влада, будівельні фірми. Щодо інструментів підвищення рівня соціальної безпеки працівників будівельної галузі можуть бути гарантії зайнятості, трудові контракти, соціальні пакети, медичне страхування тощо.

Реалізація запропонованої системи заходів дозволить: зберегти та нарощувати конкурентоспроможний кадровий потенціал для будівництва; знизити рівень тіньової зайнятості через підвищення легальності ринку праці; підвищити інвестиційну привабливість галузі завдяки наявності фахових і мобільних кадрів, створенню механізмів соціальної мобільності та зростання престижу професій у будівництві, інтеграції будівельної галузі в національні стратегії відновлення та регіонального розвитку [13].

Швидкому і прозорому доступу до ринку праці, зменшенню дефіциту кадрів у будівництві сприятимуть платформи кадрів (державні, муніципальні або приватні), які забезпечують збір, обробку, доступ і взаємодію даних про трудові ресурси, вакансії, потреби роботодавців. Платформи сприяють ефективній координації між попитом (роботодавці) та пропозицією (працівники). Вони включають: базу даних резюме і вакансій, з можливістю фільтрації за галузями, регіонами, досвідом; аналітику попиту/пропозиції на ринку праці в реальному часі; механізми автоматичного підбору кандидатів; кабінет роботодавця та здобувача, з інструментами комунікації; інтеграцію з центрами зайнятості, освітніми закладами, бізнес-асоціаціями [14].

Висновки та пропозиції. Зважаючи на вищезазначене, вважаємо, що процес збереження та формування кадрового потенціалу в будівництві передбачає активну співпрацю бізнесу освіти, дуальну освіту, оплачуване стажування студентів на будівельних майданчиках, програми наставництва для молодих спеціалістів. Організації повинні запровадити чіткі вимоги та процедури підбору: профілі компетенцій для кожної спеціальності, централізовані бази даних кваліфікованих робітників.

У період дії воєнного стану в будівництві мотивація змістилася від фінансово-кар'єрної моделі до соціально-моральної і безпекової, за якої найбільш вагомими чинниками стають фізична безпека, патріотичний обов'язок, емоційна підтримка. Змінилися також очікування працівників. У період дії воєнного стану більше цінуються гарантії, стабільність, людяне ставлення роботодавця.

Важливо акцентувати увагу на питаннях організації праці в частині створення безпечних умов праці, впровадження сучасних технологій будівництва, використання інноваційних будівельних проєктів, використання сучасної техніки, обладнання, засобів індивідуального захисту працівників, формування ефективного поділу та кооперації праці,

розробка оптимальних логістичних каналів та ефективного управління ресурсами, використання сучасних управлінських технологій та підтримання мотивації праці.

Для ефективного управління персоналом у будівництві необхідно впроваджувати адаптивні системи стимулювання, з урахуванням регіонального контексту та психоемоційного стану працівників. Усі заходи з підвищення мотивації праці в будівельній галузі потребують мультиакторної участі, тобто координації між державою, місцевою владою, бізнесом і освітніми установами. Без реального залучення профільних підприємств (особливо в будівництві) механізми залишаються декларативними.

Список використаних джерел

1. Коба О. Економічна безпека будівельної галузі в умовах викликів і загроз воєнного стану / О. Коба // Економіка та суспільство. – 2022. – № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-9>.
2. Дороніна О. А. Кадрова політика як активний інструмент управління економічною безпекою в умовах воєнного стану / О. А. Дороніна // Актуальні проблеми економіки. – 2022. – № 8(254). – С. 70-80.
3. Гончар О. І. Мотивація як основа формування трудового потенціалу підприємства / О. І. Гончар, Т. Г. Лемешева // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4, Т. 2. – С. 66-69.
4. Згалат-Лозинська Л. О. Особливості процесу розвитку управлінського персоналу промислових підприємств / Л. О. Згалат-Лозинська // Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки. – 2018. – Вип. 56 (2). – С. 56-65.
5. Подвальна Г. О. Управління персоналом будівельних підприємств в умовах цифровізації: основні підходи та проблеми / Г. О. Подвальна, О. І. Бочко // Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. – 2020. – Вип. 24. – С. 50-55.
6. Птащенко Л. О. Модель інноваційного розвитку будівельного підприємства / Л. О. Птащенко // Економіка і регіон. – 2024. – № 3 (94). – С. 86–93. DOI: [10.26906/EiR.2024.3\(94\).3486](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3486).
7. Лич В. Ефективність організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій в системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств України / В. Лич, К. Середюк // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 70. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-70-163](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-163).
8. Лич В. М. Формування пріоритетів системного стимулювання людського капіталу будівельних підприємств / В. М. Лич // Економічний вісник університету : зб. наук. праць учених та аспірантів. – Переяслав-Хмельницький, 2018. – Вип. 36/1. – С. 86-94.
9. Офіційний сайт державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
10. Кичко І. Перспективи та ризики післявоєнного забезпечення економіки України трудовими ресурсами / І. Кичко, М. Грицаков // Науковий вісник Полісся. – 2024. – № 1(28). – С. 21-36.
11. Холодницька, А. В. Управління людськими ресурсами та знаннями для сталого розвитку організації / А. В. Холодницька, Д. Яременко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2025. – № 2 (42). – С. 214–225. 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).
12. Холодницька А. В. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу / А. В. Холодницька, В. О. Мотуз // Проблеми сучасних трансформацій. Сер. : економіка та управління. – 2024. – Вип. 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>.
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: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-147>.
14. Прушківська Е. В. Зайнятість у посткризовий період: національний аспект / Е. В. Прушківська // Бізнес Інформ. – 2012. – № 12. – С. 27-31.

References

1. Koba, O. (2022). Ekonomichna bezpeka budivelnoi haluzi v umovakh vyklykiv i zahroz voiennoho stanu [Economic security of the construction industry in the face of challenges and threats of

martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-9>.

2. Doronina, O. A. (2022). Kadrova polityka yak aktyvnyi instrument upravlinnia ekonomichnoi bezpekoiu v umovakh voiennoho stanu [Personnel policy as an active tool for managing economic security under martial law]. *Aktualni problemy ekonomii – Actual problems of the economy*, 8(254), 70-80.

3. Honchar, O. I., & Lemesheva, T. G. (2009). Motyvatsiia yak osnova formuvannia trudovoho potentsialu pidpriemstva [Motivation as a basis for the formation of labour of the enterprise's labour potential]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 4(2), 66-69.

4. Zghalat-Lozynska, L. O. (2018). Osoblyvosti protsesu rozvytku upravlinskoho personalu promyslovykh pidpriemstv [Peculiarities of the process of development of managerial personnel of industrial enterprises]. *Naukovi pratsi MAUP. Seriya Ekonomichni nauky – Scientific works of the IAUP. Economic Sciences series*, 56(2), 56-65.

5. Podvalna, H. O., & Bochko, O. I. (2020). Upravlinnia personalom budivelnnykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii: osnovni pidkhody ta problemy [Personnel management of construction enterprises in the conditions of digitalization: main approaches and problems]. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 24, 50-55.

6. Ptashchenko, L. O. (2024). Model innovatsiinoho rozvytku budivelnnoho pidpriemstva [Model of innovative development of a construction enterprise]. *Ekonomika i rehion – Economy and region*, 3(94), 86–93. DOI: 10.26906/EiR.2024.3(94).3486

7. Lych, V., & Serediuk, K. (2024). Efektyvnist orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu zabezpechennia sotsialnykh harantii v systemi korporativnoi vidpovidalnosti budivelnnykh pidpriemstv Ukrainy [Effectiveness of the organizational and economic mechanism for ensuring social guarantees in the system of corporate responsibility of construction enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-163.

8. Lych, V. M. (2018). Formuvannia priorytetiv systemnoho stymuliuvannia liudskoho kapitalu budivelnnykh pidpriemstv [Formation of priorities for systemic stimulation of human capital of construction enterprises]. *Ekonomichniy visnyk universytetu: zb. nauk. prats uchenykh ta aspirantiv – Economic Bulletin of the University: collection of scientific works of scientists and postgraduates*, 36/1, 86-94.

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

10. Kychko, I., & Hrytsakov, M. (2024). Perspektyvy ta ryzyky pisliavoiennoho zabezpechennia ekonomiky Ukrainy trudovymi resursamy [Prospects and risks of post-war provision of the economy of Ukraine with labor resources]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, (1(28)), 21-36.

11. Kholodnytska, A. V., & Yaremenko D. (2025). Upravlinnia liudskymy resursamy ta znanniamy dlia staloho rozvytku orhanizatsii [Human resources and knowledge management for sustainable development of the organization]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (2(42)), 214–225, [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-214-225](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-214-225).

12. 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 effective use of personnel labor potential]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Ser.: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Ser.: economics and management*, 12. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>.

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 martial law: factors of influence and possibilities of counteraction]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-147>.

14. Prushkivska, E. V. (2012). Zainiatist u postkryzovyi period: natsionalnyi aspekt [Employment in the post-crisis period: national aspect]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, 27-31.

Отримано 16.09.2025

UDC 658.3.072:69:331.101.3

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/0000-0002-1110-4177)**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)

PROSPECTS FOR PRESERVING AND REALIZING THE HUMAN RESOURCE POTENTIAL OF CONSTRUCTION ENTERPRISES: MOTIVATION AND ORGANIZATION OF WORK

In the article, the problems of construction companies are discussed. Strategic directions to stabilise the activities of construction companies in Ukraine under martial law are outlined. The necessary comprehensive measures to preserve and realise the human resource potential of construction companies are proposed, namely: employment support programmes, interaction between business and education, modernisation of the motivation system, HR branding of construction companies, expansion of subjectivity in building the human resource potential of construction companies while maintaining the balance between supply and demand in the country's labour market as a whole and territorial balance in the distribution of labour resources, intensification of the activities of employment hubs.

The focus is on the issues of shifting the emphasis of labour motivation and its key factors during the period of martial law, while maintaining the priority and importance of classic elements of material motivation (wages, bonuses, additional payments). It is noted that motivation has shifted from the financial and career model to the social, moral and security model, in which physical safety, patriotic duty, and emotional support become the most important factors. The expectations of employees have also changed. During martial law, job security, stability, and humane treatment by employers are more highly valued. The functions of labour market participants and state bodies in implementing measures to achieve a balance between supply and demand in the labour market are detailed.

The key aspects of labor organization in the construction industry are revealed, considering the challenges of martial law, in terms of implementing modern approaches to personnel management, introducing optimal work and rest regimes, creating modern workplaces, further improvement of working conditions and occupational safety, focusing on the safety of employees in the workplace, rational division and cooperation of labor, introduction of modern technologies in construction, development of effective logistics chains, and rational use of resources.

Keywords: human resource potential; construction companies; labor motivation; personnel management; labor organization; economic security.

Table: 1. Fig.: 3. References: 14

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-185-194](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-185-194)

УДК 330.5:355.01(477.51)

JEL Classification: R11; R58; H12; O18

Ольга Мстиславівна Руденкодоктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: olhamrudenko@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2807-1957>**Леонід Михайлович Ірха**

помічник ректора з економічних питань та стратегічного розвитку

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: leonidirha1977@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-5009-626X>**Денис Павлович Кузьков**

фахівець 3 категорії

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: deniskuzkov92@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-9424-480X>**ПРИКОРДОННІ ГРОМАДИ ЧЕРНІГІВЩИНИ
В УМОВАХ ВІЙНИ: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР**

У статті проаналізовано соціально-економічний стан прикордонних територіальних громад Чернігівської області в умовах війни. Визначено основні проблеми їхнього розвитку: скорочення трудових ресурсів, демографічне старіння, дефіцит місцевих бюджетів та руйнування інфраструктури. Наголошено на втраті лісового господарства як головного бюджетоутворюючого сектора та зростанні залежності громад від державної підтримки й міжнародної допомоги. Обґрунтовано необхідність розроблення комплексної програми підтримки прикордонних громад, що передбачатиме податкові пільги, грантове фінансування, розвиток соціальної та безпекової інфраструктури.

Ключові слова: прикордонні громади; трудові ресурси; місцеві бюджети; міжнародна допомога; комплексна підтримка громад.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 5.

Постановка проблеми. Сьогодні Україна в умовах війни опинилась у кризовій ситуації, коли державні та місцеві органи влади повинні швидко переорієнтуватись і зосередитись на нових викликах, пов'язаних із підвищенням обороноздатності держави, та одночасно підтримувати повноцінне життєве середовище для громадян на всій території країни.

Досить гостро такі завдання постали перед органами місцевого самоврядування на прифронтових/прикордонних територіях країни. Територіальні громади прикордоння Чернігівщини, як і вся країна, зосередила ресурси на головному завданні – збереження держави, але на відміну від «тилових» саме для прикордонних громад загострилися міграційні процеси та постійне пошкодження інфраструктури через обстріл території. Функціонування територіальних громад в умовах війни є новим та малодослідженим напрямом, який має стати тенденцією до щорічних змін.

Через військову агресію російської федерації місцеві бюджети прикордонних громад мають значний дефіцит. За таких умов виникла потреба в поглибленому вивченні обставин, у яких опинились громади, викликів та їхніх наслідків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Функціонування територіальних громад стало предметом вивчення багатьох науковців, таких як: В. Савченко, О. Західна, І. Пирога, А. Миколук, О. Батанова, Я. Павлович-Сенета, О. Єрмішев, О. Бацилєва, Т. Кученко, М. Баймуратова, Л. Бориславський, П. Біленчук, І. Грицяк, О. Євтушенко, Н. Камінська, В. Кампо та інші.

Метою статті є вивчення соціально-економічного стану, у якому опинились прикордонні територіальні громади Чернігівської області, їхньої спроможності функціонувати в умовах воєнного стану, а також визначення шляхів підтримки громад у воєнний час і відбудови в післявоєнний період.

Виклад основного матеріалу. На півночі України Чернігівська область має державний кордон з російською федерацією довжиною 225 кілометрів. Фактично після проведення у 2020 році адміністративно-територіальної реформи на кордоні з країною-агресором опинились Корюківський та Новгород-Сіверський райони, до складу яких зокрема ввійшло п'ять прикордонних громад: Городнянська, Сновська, Корюківська, Семенівська та Новгород-Сіверська. Загальна площа п'яти громад становить 6500 км² з населенням 86 тис. осіб, які проживають у 339 населених пунктах.

Ці громади займають унікальне геополітичне становище (рис. 1), але не мають від цього жодних вигід, навпаки – труднощі і проблеми. Для пострадянського періоду для них значний негативний вплив мали обставини пов'язані з розірванням господарських зв'язків, а сьогодні бойові дії на кордоні, що охоплюють майже всю територію громад.



Рис. 1. Карта Чернігівської області

Мета адміністративно-територіальної реформи – формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, узгодження інтересів держави та територіальних громад.

Зрештою, утворення конкурентоспроможних громад, які маючи повноцінні економічні важелі через формування бездефіцитного місцевого бюджету, удосконалюють існуючу інфраструктуру, розвивають її та надають комплекс необхідних послуг для забезпечення життєдіяльності населення.

З натхненням та завищеними очікуваннями місцеві еліти сприйняли ініціативу такої реформи. На місцях існувала непохитна думка, що «центр» постійно не звертає уваги на провінційні віддалені від столиці регіони та, крім того, системно зменшує повноваження органів місцевого самоврядування, оскільки на початку 2020 року місцеві ради фактично не мали впливу на діяльність не лише територіальних органів влади (поліцію, податкову, митницю тощо), а навіть на суб'єкти державного сектору економіки (лісгоспи, Укрзалізницю, торф заводи тощо). Призначення та звільнення керівників перелічених державних підприємств та установ, які здійснювали свою діяльність у межах певної адміністративної території, відбувалось без урахування позицій місцевих рад та не були їм фактично підзвітні.

Тому реформа, яка передбачала передачу функцій виконавчої влади від місцевих адміністрацій виконавчим органам місцевого самоврядування, була сприйнята на місцях з великою надією. Однак, як показав час, такі очікування були досить завищені.

Створення лише трирівневої системи адміністративно-територіального устрою країни (область, район, громада) та часткова передача функцій виконавчої влади від місцевих адміністрацій виконавчим органам місцевого самоврядування є недостатньо для функціонування спроможної громади.

На думку автора, конкурентоспроможна громада щонайменше повинна опиратись на три головні ресурси: бездефіцитний місцевий бюджет, трудові ресурси та розвинену інфраструктуру.

На перший погляд, на початку реформи новоутворені громади мали необхідний потенціал, оскільки здебільшого громади півночі Чернігівщини формувались майже в адміністративних кордонах колишніх районів, а отже, колишні районні центри (нині адміністративні центри громад) мали необхідну інфраструктуру (територіальні органи соціального захисту, внутрішніх справ, пенсійного та соціальних фондів, мережу закладів освіти та охорони здоров'я, комунальне господарство і т. ін.), мали кадрові ресурси з досвідом роботи в органах влади, центрах надання адміністративних послуг, фінансового управління тощо.

Місцеві еліти були переконані, що залишилось вирішити лише одну проблему – збалансування місцевого бюджету за видатками та доходами.

Теоретично така позиція мала право на життя, але виключно в теорії. На практиці по жодній із трьох складових (трудові ресурси, бюджет та інфраструктура) у північних прикордонних громадах відсутня критична наповнюваність і самостійно громади вирішити їх не зможі. Ці проблеми, звісно, загострились у сучасних умовах війни, і без спеціальної державної програми та залучення ресурсів закордонних донорів її не вирішити.

Щоб переконатись у справедливості такої теорії, необхідно дослідити всі три складові в динаміці з часів після Другої світової війни до сьогодення.

ТРУДОВІ РЕСУРСИ

Трудові ресурси громад формує економічно активне населення, тобто населення віком 15-70 років, яке забезпечує пропозицію робочої сили.

До початку війни щільність населення прикордонних громад становила 13,2 особи на 1 км², при 33,7 особи по Чернігівській області загалом та 74 осіб по країні.

Сільське населення громад почало зменшуватись уже після 1950 року. У післявоєнні часи громади стали постачальником трудових ресурсів для індустріальних гігантів, що зводились у Донбасі, Запоріжжі та Придніпров'ї.

Пізніше у 70-80-ті роки значне зменшення населення відбулось унаслідок його високої міграції за межі області, зокрема у м. Київ та Сумську область. Як приклад, швидкий промисловий розвиток м. Шостки Сумської області спричинив масовий виїзд молоді із сіл Новгород-Сіверської та Семенівської громад. Це призвело до знелюднення цієї території Чернігівщини [1].

Загострились міграційні процеси з початком повномасштабного вторгнення з боку агресора, адже наступ 24 лютого 2024 року російських військ здійснювався через Семенівську та Новгород-Сіверську громади. Фактично в період активних бойових дій на Чернігівщині в лютому – квітні 2022 року прикордонні громади внаслідок підриву мостів через річку Десна були відрізані від логістичних шляхів постачання товарів. На сьогодні ситуація змінилась, але новим викликом є фактичне утворення лінії фронту на державному кордоні з країною-агресором, а це 225 кілометрів. Території прикордонних громад перебувають під постійними ворожими обстрілами.

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

"Росія – терорист. Продовжує обстрілювати, продовжує руйнувати цивільну інфраструктуру, продовжує вбивати та калічити жителів Чернігівщини. На сьогодні ми вже маємо за ці неповні три місяці понад три тисяч приходів. На жаль, внаслідок цих обстрілів ми маємо двох загиблих і чотирьох поранених цивільних осіб. Це вже протягом 2024 року, переважно страждають громади та населені пункти Новгород-Сіверського району, частково — Корюківського та Чернігівського районів", — повідомив для ЗМІ начальник Чернігівської обласної військової адміністрації В'ячеслав Чаус.

Яскраво проілюстровано сучасний стан міграції і скорочення населення у звіті міського голови Семенівської міської територіальної громади за 2023 рік, у громади яка на піку проведення реформи 2020 році тобто у довоєнний час мала загальну чисельність 16350 осіб.

«...У 2023 році народилось 45 дітей, померло 285 осіб.

Орієнтовно в громаді станом на 01.01.2024 р. мешкає близько 9400 осіб, з них: у місті орієнтовно – 5700, в сільській місцевості – 3700.

Фактично повністю евакуйовані села: Тимоновичі, Медведівка, Янжулівка.

Продовжується міграція населення з прикордонних населених пунктів і з самої центральної садиби у зв'язку з погіршенням стану безпечного середовища у 2023 році.

За 2 роки війни від ворожих обстрілів та мін загинуло 14 цивільних мешканців громади...» [2].

У північних громадах упродовж досліджуваного періоду зберігалася регресивна модель вікової структури населення, що характеризується високою питомою вагою осіб старших вікових груп. Частка населення пенсійного віку перевищує 29 % загальної чисельності, що свідчить про демографічне старіння та є максимальним значенням по країні.

Характерною ознакою демографічної ситуації в громадах у довоєнний період є падіння народжуваності та швидке зростання смертності (табл. 1).

Таблиця 1

Народжуваність, смертність та природний приріст (скорочення) населення
Чернігівської області

Рік	Кількість живонароджених			Кількість померлих			Природний приріст, скорочення (-) населення		
	міська та сільська місцевість	міська місцевість	сільська місцевість	міська та сільська місцевість	міська місцевість	сільська місцевість	міська та сільська місцевість	міська місцевість	сільська місцевість
2000	8818	5217	3601	25185	10706	14479	-16367	-5489	-10878
2010	10091	6577	3514	21644	9936	11708	-11553	-3359	-8194
2015	9104	6110	2994	19957	9635	10322	-10853	-3525	-7328
2020	5925	3956	1969	19519	10684	8835	-13594	-6728	-6866
2021	5338	3665	1673	21275	11908	9367	-15937	-8243	-7694
2022				...	...	...		...	...
На 1000 наявного населення									
2000	6,9	7,1	6,8	19,8	14,5	27,3	-12,9	-7,4	-20,5
2010	9,1	9,5	8,5	19,6	14,4	28,3	-10,5	-4,9	-19,8
2015	8,7	9,0	8,0	19,0	14,2	27,7	-10,3	-5,2	-19,7
2020	6,0	6,1	5,8	19,8	16,5	26,1	-13,8	-10,4	-20,3
2021	5,5	5,7	5,1	22,0	18,7	28,4	-16,5	-13,0	-23,3
2022			...	...	...	...		...	

Джерело: [3].

Прикордонні громади Чернігівщини, на яких відсутні підприємства атомної енергетики, підприємства з видобутку та переробки уранових руд, мають складну радіаційну ситуацію, яка виникла здебільшого внаслідок аварії на Чорнобильській АЕС. До зон радіоактивного забруднення віднесені населені пункти трьох районів Чернігівської області, до яких зокрема входять Новгород-Сіверська, Корюківська та Семенівські громади. У цих громадах найгірша ситуація щодо забруднення сільськогосподарських угідь за рівнем забруднення цезієм-137 та стронцієм-90. Всім громадам, що належать до постраждалих від катастрофи на ЧАЕС, притаманний високий рівень захворюваності на онкологічні захворювання як дорослих, так і дітей [4].

За таких умов демографічна криза в прикордонних громадах півночі Чернігівщини лише посилюється.

ІНФРАСТРУКТУРА та БЮДЖЕТ

Прикордонні громади півночі Чернігівщини розташовані в географічній зоні Полісся на площі 6500 км². Земельний фонд складають дерново-підзолисті та сірі лісові ґрунти, які бідні на гумус та елементи живлення, тобто для яких характерний понижений рівень природної родючості. За таких умов ведення сільського господарства у громадах, а саме рослинництва постійно програє конкуренцію іншим регіонам країни.

Крім того, за обережними прогнозами від 5 до 20 % земель громад уже є непридатними для господарювання через замінювання, обстріли, улаштування фортифікаційних споруд та інші наслідки бойових дій.

Мінімально безпечна територія для ведення будь-якої діяльності (без урахування інтенсивності бойових дій) становить понад 15 км, тобто поза зоною ураження артилерійських снарядів середньої дальності.

Таким чином, понад 50 % території громад перебувають у зоні ризику.

За таких умов немає сенсу очікувати на пожвавлення місцевої економіки та відповідно функціонування спроможних громад у прикордонні Чернігівщини.

У довоєнні часи флагманом регіональної економіки була лісова галузь. Лісовий фонд громад становить понад 45 % загальної площі, що є найвищим показником в області (20,9 %) та більше середнього по країні (15,9 %).

На перший погляд, беззаперечною конкурентною перевагою прикордонних громад є значна лісистість території. Помірне та невиснажливе лісокористування десятиліттями давало ліквідну, експортноорієнтовану готову продукцію – лісоматеріали. На території громад здійснювали діяльність п'ять потужних лісгосподарських підприємств державної форми власності та стільки ж комунальної.

Лісові господарства та переробні підприємства запроваджували сучасні технології лісозаготівлі й переробки лісоматеріалів, що значно знизило виробничу собівартість готової продукції та підвищило конкурентоспроможність місцевих підприємств.

Лише за десять останніх років лісгоспами було запроваджено електронний облік деревини, відеоспостереження за лісовим масивом, на лісосіках заявили харвестери (сучасна лісозаготівельна техніка, яка виконує декілька операцій). Решта техніки, що застосовувалась на заготівлі та транспортуванні лісу, була швидко дообладнана гідрозахватами. Усі ці заходи значно підвищили продуктивність праці, і водночас зменшили загальногосподарські витрати, трудомісткість та енергозатратність виробничого процесу в лісовій галузі регіону.

Продукція лісової галузі мала стабільний попит у країнах Європи, Азії та Китаю. Підприємства отримували на рахунки іноземну валюту, бюджети всіх рівнів мали значні надходження від податків та зборів, а місцеве населення громад було залучено до всіх процесів, які відбувались у лісовій галузі, що значно покращило зайнятість у громадах.

Проте постійні зміни в законодавстві, каскадні трансформації в управлінні та структурі лісової галузі, а згодом і війна фактично відкинула розвинену галузь на десятиліття назад.

На початку агресії російської федерації 2014 року галузь була повністю позбавлена державної підтримки на охорону і захист лісів, що можновладці пояснили економією коштів. У результаті витратне навантаження було збільшено саме для місцевих виробників.

Згодом у квітні 2015 року Верховна Рада України прийняла Закон «Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язаної з реалізацією та експортом лісоматеріалів» щодо тимчасової заборони експорту лісоматеріалів у необробленому вигляді. У результаті відбулося суттєве скорочення валютних надходжень до місцевих підприємств наслідком чого є значне зниження дохідної частини бюджетів територіальних громад. Приватний бізнес відреагував на такі законодавчі новації та переніс свої переробні потужності з прикордонних громад сходу у західні регіони країни, тобто ближче до кордонів із країнами Європи.

Також за останні п'ять років було внесено зміни до Податкового кодексу України, якими було передбачено запровадження земельного податку на лісові землі та збільшення ставки ренти за спеціальне використання лісових ресурсів. Проте такі зміни на практиці замість збільшення бюджетів громад у підсумку призвели до збільшення податкового навантаження на лісгоспи, оскільки місцеві бюджети одночасно позбавлялись частини дотації вирівнювання, яка надходила у вигляді трансферту з Державного бюджету України.

Постановою Кабінету Міністрів України від 07.09.2022 № 1003 «Деякі питання реформування управління лісової галузі» прийнято рішення про утворення державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» шляхом злиття спеціалізованих державних лісгосподарських підприємств, які належать до сфери управління Державного агентства лісових ресурсів. Внаслідок такого Урядового рішення п'ять лісгоспів громад втратили статус юридичної особи, відбулося значне скорочення адміністративного персоналу, було повністю ліквідовано підрозділи переробки деревини та відбулося скорочення працівників.

Значно погіршилась ситуація з повномасштабним вторгненням агресора. Лісові масиви постійно піддаються обстрілам, виникають пожежі та знищуються лісові багатства. На значній частині ведення лісового господарства неможливе ще в перспективі декількох років.

У підсумку лісова галузь перестала бути драйвером в економіці громад та лідером у наповненні місцевих бюджетів, а населення втратило багато робочих місць.

Постає питання, як виживають громади сьогодні, адже в довоєнні часи лівову частку бюджетів формували надходження від податку з доходів працівників та плата за землю.

Яскраво динаміку змін дохідної частини продемонстровано у звіті голови Семенівської міської територіальної громади за 2023 рік.

«...Основним надходженням у структурі доходів загального фонду бюджету є податок на доходи фізичних осіб, що становить 68,3 % показника власних надходжень. Невиконання плану обумовлено прийняттям 08.11.2023 року Верховною Радою Закону України "Про внесення змін до розділу VI Бюджетного кодексу України щодо забезпечення підтримки обороноздатності держави та розвитку оборонно-промислового комплексу України". З бюджету міської ТГ вилучено 5576,8 тис. грн податку на доходи фізичних осіб із грошового забезпечення, грошових винагород та інших виплат, одержаних військовослужбовцями, поліцейськими та особами рядового і начальницького складу, що сплачуються податковими агентами...» [2].

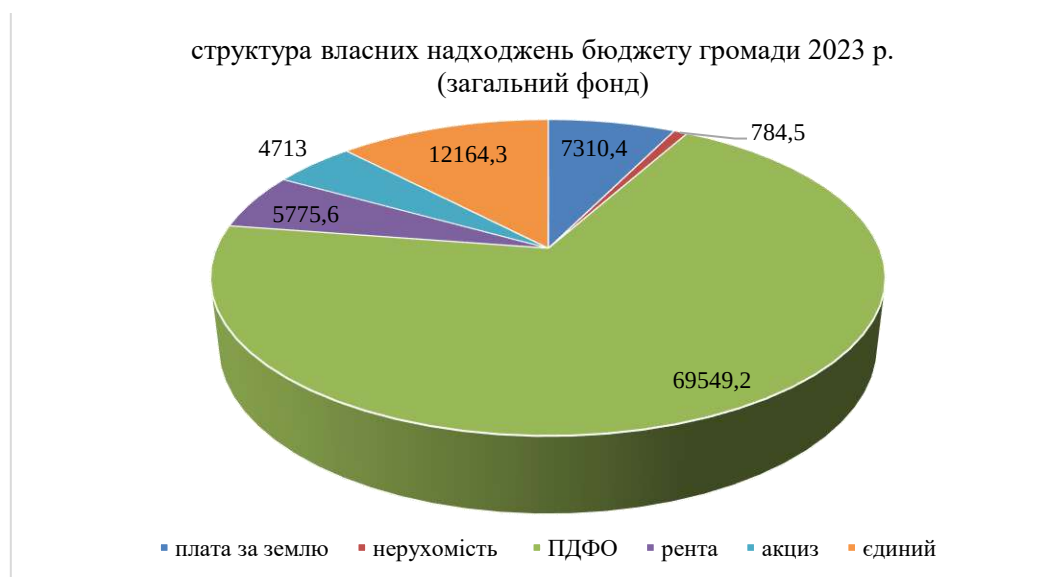


Рис. 2. Структура власних надходжень бюджету Семенівської громади за 2023 рік
Джерело: [2].

Зрозуміло, що у 2024-2025 роках ситуація з адмініструванням ПДФО в місцеві бюджети громад ще погіршиться, оскільки із грошового утримання «силовиків» утриманий податок у поточному році не надійде взагалі.

Навіть до зазначених законодавчих змін ситуація щодо адміністрування ПДФО вже була невтішна, адже основними платниками податку були не працівники суб'єктів господарювання (лісове та сільське господарство, промисловість, торгівля тощо), а працівники, які працювали в бюджетній сфері (силові та правоохоронні органи, заклади освіти та охорони здоров'я тощо).

Фактично здійснюється перерозподіл бюджетних коштів із видаткової частини бюджету на оплату праці з подальшим утриманням 18 % податку та зарахування його в дохід цього ж місцевого бюджету.

Такий стан призведе до швидкого «вимивання» потенціалу бюджетів.

У підсумку не розвиток, а виключно виживання. Зрозуміло і те, що без спеціальних загальнодержавних програм та підтримки міжнародних донорів покращити стан справ прикордонних (прифронтових) громад практично неможливо.

Якщо зануритись в історію відносин громад та держави, то ще за радянських часів розроблялись перспективні програми, комплексні й генеральні плани розвитку міст поліських районів тощо, але виконання їх так і не відбулось, оскільки вони не мали фінансового наповнення.

У роки незалежності України вітчизняними науковцями здійснювалось аналітичне дослідження соціально-економічного стану цих регіонів, метою якого було встановити фактори, що будуть сприяти синергетичному ефекту соціально-економічного зростання північних регіонів країни та подальшій розробці проекту створення економічного району «Північ».

Водночас виконавчими органами влади розроблялись програма «Полісся», програми першочергових заходів щодо поліпшення екологічного стану, розвитку лісогосподарського і лісопромислового комплексу, розвитку меліорації земель, реформування, стабілізації та розвитку агропромислового виробництва, заходи з ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи і соціального захисту громадян [1].

Проте оскільки зазначені програми мали загальнодержавний фокус, то ресурси виявилися фактично розпорошеними, що унеможливило досягнення очікуваного ефекту розвитку в громадах Чернігівщини.

ПІДТРИМКА ДОНОРІВ ТА ДЕРЖАВИ СЬОГОДНІ

19 листопада 2024 року Президент України Володимир Зеленський представив під час виступу у Верховній Раді План внутрішньої стійкості України, який складається з десяти пунктів: «Єдність», «Фронт», «Зброя», «Гроші», «Енергетика», «Безпека», «Громади», «Людський капітал», «Культурний суверенітет» та «Політика героїв».

...Сьомий пункт – Громади. Він базується на створенні системи максимальної ефективності управління у громадах, особливо тих, які прийняли переселенців та релокаційний бізнес. Також цей пункт передбачає збільшення міжнародного компонента роботи – співпрацю з країнами, які взяли під патронат окремі регіони чи міста. Крім того, передбачене створення спеціальних податкових умов для громад у прикордонних областях.

«Маємо не забувати й про наші громади, які зараз на тимчасово окупованій території. Ми не забудемо цього. Україні потрібна готовність на всіх рівнях для того, щоб у правильний час та в результаті правильних заходів ми могли відновити контроль над усією своєю територією. І повернути людей» – наголосив Президент...».

Проаналізувавши зміст запропонованого проєкту Закону України "Про Державний бюджет України на 2025 рік" у частині трансфертів, слід відзначити початок практичних кроків, скерованих на підтримку прифронтових та де окупованих громад.

Так, запропонованим проєктом держбюджету передбачено збільшення додаткової майже на 8 та 4,4 млрд грн базової дотації для громад, а також зменшення реверсної дотації на 15,2 млрд гривень (спрямування коштів з місцевих до державного бюджету).

Таблиця 2

Ресурс місцевих бюджетів України у 2024-2025 роках (додаток до проєкту Закону України "Про Державний бюджет України на 2025 рік")

млрд грн

РЕСУРС МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ	2024 рік	2025 рік (проєкт)
Податок на доходи фізичних осіб	235,4	280,9
Додаткова дотація місцевим бюджетам для здійснення повноважень органів місцевого самоврядування, зокрема на деокупованих територіях	28,6	36,5
Базова дотація	21,1	25,5
Реверсна дотація	0	-15,2
ВСЬОГО	285,1	327,7

Джерело: [5].

На практиці вже відбувається досить важлива підтримка прикордонних громад з боку міжнародних донорів, про що звітував голова Семенівської міської територіальної громади за 2023 рік.

«...Вартість усього отриманого громадою майна становила понад 24 млн грн! Це майже 25 % усіх власних надходжень бюджету громади за 2023 рік, які становлять 101901 тис. грн.

Протягом 2023 року працювали з різними міжнародними благодійними організаціями, близько 30: Благодійний фонд Rokada, Благодійна організація «Благодійний фонд «Реаліс», Благодійна організація «Благодійний фонд «Стабілізуєш Суппорт Сервіз», U-LEAD з Європою, Благодійний фонд «Андвентиське агентство допомоги та розвитку в Україні», Благодійна організація «Благодійний фонд Милосердя та здоров'я», Благодійної організації «Rotary Club Kyiv International», Благодійна організація «Благодійний фонд «Збережи Україну!», Міжнародний комітет Червоного хреста, Благодійна організація «Global Communities», Громадська організація «Іскра добра», Управління Верховного Комісара ООН у справах біженців, Філія компанії «Людина в біді» в Україні, Громадська організація «Деснянська ліга натуралістів», Громадська організація «Ленд Клуб», Громадська організація Всеукраїнська громадська організація «Лицарський хрест», Громадська організація «Інсайт», Громадська організація «BLEDRIBA

«TAVI DRAUGI» Latvia», Громадська організація «Сяйво Сіверщини», Благодійна організація «Благодійний фонд «Україна на долонях» ...» [2].

Висновки і пропозиції. Підсумовуючи, слід зазначити, про значний негативний вплив війни на функціонування прикордонних територіальних громад Чернігівщини. Саме війна ще більш загострила демографічну ситуацію, а бойові дії постійно руйнують інфраструктуру та мають значний вплив на зменшення економічної активності на цих територіях. Щороку каскадно поглиблюється бюджетна криза, що пов'язана зі збільшенням дефіциту місцевих бюджетів.

Вирішенням накопичених проблем є потужна фінансова допомога міжнародних донорів та виважена бюджетна й податкова політика держави, шляхом застосування бюджетної підтримки місцевих бюджетів та запровадження податкових пільг (спеціального режиму) для місцевого бізнесу. Також не менш важливим є гнучка система моніторингу та логістики розподілу ресурсів в умовах швидкої зміни оперативної обстановки в районах де ведуться бойові дії, що може бути вирішено за рахунок впровадження інформаційно-аналітичної системи управління логістичними операціями інноваційного відновлення.

Запровадження таких заходів підтримки прикордонних громад можливе здійснити лише через розроблення комплексної програми, якою необхідно передбачити пільгові іпотеки, будівництво укриттів та захисних споруд, компенсації місцевому населенню витрат на паливо та електроенергію, запровадження дієвого механізму грантів для аграріїв та стовідсоткове бронювання працівників лісової та аграрної галузей, спеціальну підтримку освітніх закладів та закладів первинної і екстреної медицини громад.

Дослідження проводилось в межах реалізації прикладного дослідження 0124U000696 «Розробка інформаційно-аналітичної системи управління логістичними операціями інноваційного відновлення прикордонних регіонів для забезпечення національної безпеки».

Список використаних джерел

1. Савченко В. Ф. Збірник праць : в 4-х т. / В. Ф. Савченко – Чернігів : Видавництво ЧНТУ, 2017. – С. 57.
2. Звіт міського голови про діяльність виконавчих органів ради та про виконання Плану соціально-економічного розвитку Семенівської міської територіальної громади за 2023 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://semenivka-gromada.gov.ua/zvit-miskogo-golovi-za-2023-rik-09-31-18-22-07-2025/>.
3. Міграційний рух населення [Електронний ресурс] / Головне управління статистики у Чернігівській області. – Режим доступу: <https://www.chernigivstat.gov.ua/statdani/Demog/index.php>.
4. Пономаренко Н. П. Оцінка радіоекологічної ситуації на Чернігівщині у віддалений період після Чорнобильської катастрофи / Н. П. Пономаренко, М. М. Коршун // Гігієна населених місць. – 2014. – № 64. – С. 216–222.
5. Про Державний бюджет України на 2025 рік : Закон України від 19.11.2024 № 4059-IX // Відомості Верховної Ради України. – 2025. – № 15-17. – Ст. 40.

References

1. Savchenko, V. F. (2017). *Zbirnyk prats: v 4-kh t.* [Collection of works: in 4 vols.]. Chernihiv National Technological University Publishing House.
2. Zvit miskoho holovy pro diialnist vykonavchykh orhaniv rady ta pro vykonannia Planu sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Semenivskoi miskoi terytorialnoi hromady za 2023 rik [Report of the city mayor on the activities of the executive bodies of the council and on the implementation of the socio-economic development plan of the Semenivka city territorial community for 2023]. (2023). <https://semenivka-gromada.gov.ua/zvit-miskogo-golovi-za-2023-rik-09-31-18-22-07-2025>.
3. Holovne upravlinnia statystyky u Chernihivskii oblasti [Chernihiv Regional Office of Statistics]. (n.d.). *Mihratsiyni rukh naselelnia* [Migration movement of the population]. <https://www.chernigivstat.gov.ua/statdani/Demog/index.php>.

4. Ponomarenko, N. P., & Korshun, M. M. (2014). Otsinka radioekologichnoi sytuatsii na Chernihivshchyni u viddalenyi period pislia Chornobylskoi katastrofy [Assessment of the radioecological situation in Chernihiv region in the distant period after the Chernobyl disaster]. *Hihiiena naselenykh mist – Hygiene of Populated Areas*, 64, 216–222.

5. Verkhovna Rada Ukrainy. (2025). Pro Derzhavnyi biudzheth Ukrainy na 2025 rik [On the State Budget of Ukraine for 2025], Law of Ukraine No. 4059-IX (of November 19, 2024). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 15–17, Art. 40.

Отримано 13.10.2025

UDC 330.5:355.01(477.51)

Olha Rudenko

Doctor of Public Administration, Professor,
Head of the Department of Management and Administration
National University "Chernihiv Polytechnic" (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: olhamrudenko@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2807-1957>

Leonid Irkha

Assistant Rector for Economic Issues and Strategic Development
National University "Chernihiv Polytechnic" (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: leonidirha1977@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-5009-626X>

Denys Kuzkov

specialist of the 3rd category
National University "Chernihiv Polytechnic" (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: deniskuzkov92@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-9424-480X>

**BORDER COMMUNITIES OF CHERNIHIV REGION
IN WAR CONDITIONS: SOCIO-ECONOMIC DIMENSION**

In the article, the socio-economic situation of border communities in the Chernihiv region under martial law is comprehensively examined. The peculiarities of local self-government in areas directly adjacent to the state border with the Russian Federation, which are subject to constant shelling, destruction and economic isolation, are revealed. The main factors contributing to the deterioration of the demographic situation, the reduction of labour resources, the decline in business activity and the growth of local budget deficits have been identified.

Particular attention is paid to the analysis of structural changes in the local economy. Forestry, a traditional industry in the region, has lost its status as a major source of revenue due to restrictions on access to forest areas, a decline in timber harvesting, and a reduction in domestic demand. This led to a decline in local budget revenues and a deepening of the financial crisis in communities. The results of the administrative-territorial reform have been studied. Despite its declared goal of increasing the capacity of local self-government bodies, the reform failed to ensure an adequate level of financial and personnel autonomy for effective response to crisis challenges.

In the article, the role of state support and international donors in the stabilisation of the socio-economic situation is analysed. The importance of basic subsidies, targeted grants, special development programmes and humanitarian aid for meeting the basic needs of the population was noted. Directions for state policy to support border areas have been proposed, including the development of a comprehensive programme for community restoration and development, the introduction of tax breaks for small and medium-sized businesses, the provision of grant funding for the agricultural sector, the development of security and social infrastructure, and the creation of conditions for population return and the revitalisation of entrepreneurship.

It was emphasised that the restoration of border communities in the Chernihiv region is only possible with systematic cooperation between the state, local authorities, businesses and international partners, combining financial resources and long-term strategic planning for the development of the territories.

Keywords: border communities; labour resources; local budgets; international aid; comprehensive support for communities.

Fig.: 2. Table: 2. Bibliography: 5.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-195-200](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-195-200)

УДК 330.34:332.142

JEL Classification: P43; R22; R50; R58

Єгор Ігорович Бірюков

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» (Київ, Україна)**E-mail:** iegor.biriukov@icloud.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5333-8839>**ResearcherID:** <https://scholar.google.com/citations?user=wg3kpN4AAAAJ&hl=uk>

ВИЗНАЧЕННЯ МІСЦЯ ТА РОЛІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Виокремлено роль цифровізації територій, встановлено, що цифровізація неухильно змінює відносини суб'єктів економічних систем та напрями їхнього розвитку, яка сприяє трансформації розвиткових процесів та виходу на новий рівень економічних відносин як на територіальному, так і на державному рівнях. Визначено, що процеси цифрової трансформації стикаються з певними проблемами, що гальмує не тільки цифровізацію, а й саморозвиток територій. До таких перешкод належать: інфраструктурні проблеми; недостатній рівень автоматизації адміністративних послуг, що гальмує розвиток електронного урядування; невідповідність нормативно-правової бази та стратегій державного і регіонального рівнів цифровим викликам; недостатня кваліфікація спеціалістів, що беруть участь у цифровому перетворенні громад регіонів. Ключовими завданнями підвищення рівня цифровізації залишаються: підвищення цифрової компетентності населення; підвищення цифрової компетентності працівників, що забезпечують надання цифрових послуг, у тому числі на рівні територіальних громад; створення повноцінної інфраструктури широкосмугового доступу до інтернету на всій території країни; розширення доступу до сучасних телекомунікаційних послуг; формування єдиного інформаційного простору, а також створення мережі громадських центрів цифрового доступу.

Ключові слова: цифровізація; цифрова трансформація; регіон; територія; розвиток територій.

Рис.: 1. Бібл.: 10.

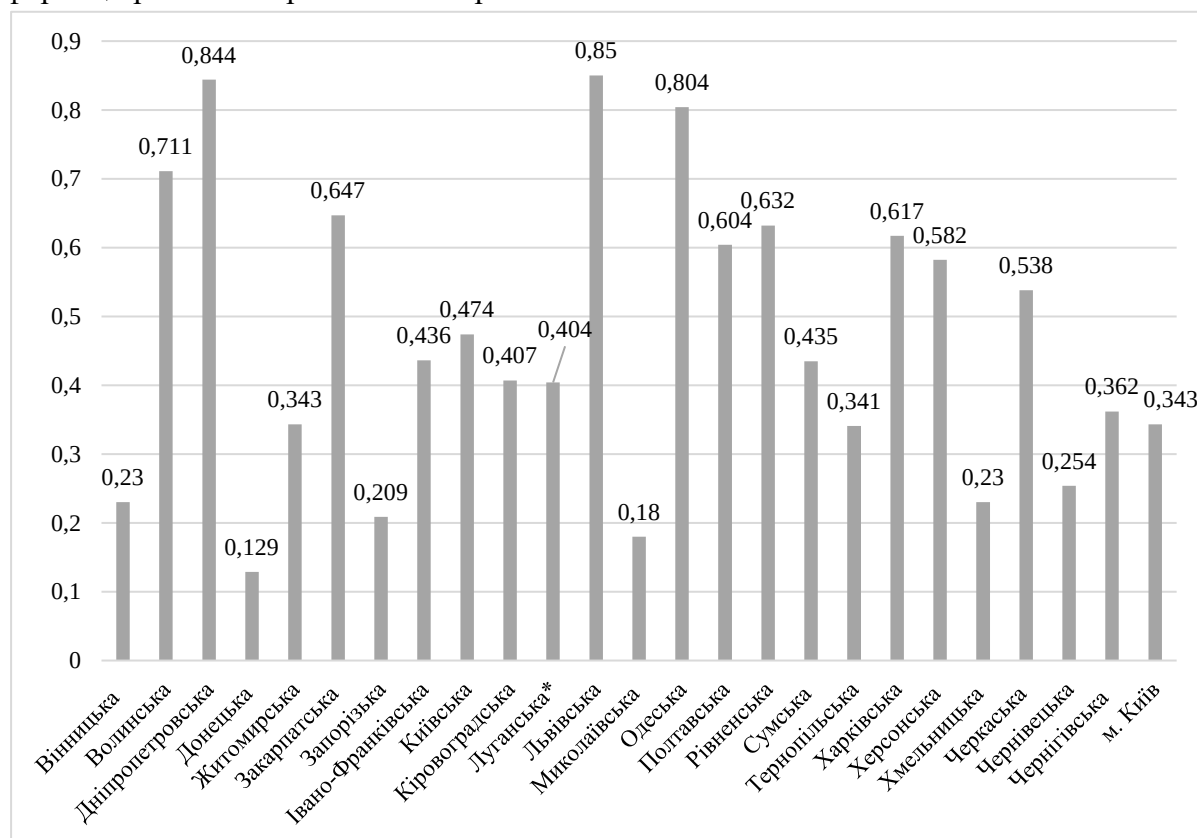
Постановка проблеми. Сучасні глобалізаційні тенденції розвитку економічних систем неможливо представити без цифровізації. У суспільному розвитку країни та саморозвитку територій дедалі більшої ваги набуває процес цифровізації, який дає можливість підвищити рівень життя населення, ефективність управлінських функцій на різних рівнях і пришвидшити вирішення соціально-економічних проблем. Саморозвиток територій залежить від спроможності генерувати, запроваджувати, поширювати та ефективно використовувати цифрові технології у всіх сферах життєдіяльності. Цифровізація неухильно змінює відносини суб'єктів економічних систем та напрями їхнього розвитку, що сприяє трансформації розвиткових процесів та виходу на новий рівень економічних відносин як на територіальному, так і на державному рівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню цифровізації, тенденцій її розвитку та впливу на розвиток регіонів приділяють значну увагу у своїх дослідженнях такі науковці, зокрема: М. О. Дергалюк [1], М. В. Дубина [2], Н. І. Іванова, І. О. Іртищева, Б. Б. Каргін, Т. К. Кваша, С. В. Коваленко [5], О. Є. Кузьмін, С. О. Тульчинська [7], О. О. Солтисік [6], Л. І. Федулова, Т. І. Чернякова, Ю. О. Шульжик [10] та інші.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значну кількість публікацій у площині виокремлення значення, проблем та напрямів подолання перешкод цифрової трансформації для забезпечення територіального та державного розвитку, з урахуванням швидкозмінних тенденцій та інформаційно-комунікаційних технологій, питання, що пов'язані з цифровізацією територіального розвитку, потребують подальших досліджень та публікацій.

Формування цілей дослідження. Метою статті виступає обґрунтування ролі цифровізації в розвитку територій. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання: обґрунтовано своєчасність та актуальність дослідження; визначено роль цифровізації в розвитку територій; виокремлено проблеми, що гальмують процеси цифрової трансформації; обґрунтовано напрями подолання визначених проблем цифровізації.

Виклад основного матеріалу. Світовий досвід, зокрема досвід європейських країн, свідчить про ефективність моделі партнерства між державою, бізнесом та громадянськістю у впровадженні цифрових перетворень. В Україні вже є успішні приклади подібної взаємодії, у тому числі завдяки платформі «Дія» та ініціативам Міністерства цифрової трансформації України. Водночас важливо масштабувати ці практики з урахуванням місцевої специфіки та потреб громад. У перспективі цифровізація здатна стати ключовою основою конкурентоспроможності територій. На рис. 1 представлено індекс цифрової трансформації регіонів України за 2024 р.



* Значення індексу для Луганської області вказано станом на 24 лютого 2022 року, АР Крим – дані відсутні.

Рис. 1. Індекс цифрової трансформації України у 2024 р.

Джерело: за даними [4].

Індекс цифрової трансформації за 2024 р. демонструє, що найбільші значення індексу у 2024 р. мали Львівська (0,850), Дніпропетровська (0,844), Одеська (0,804), Волинська (0,711) та Закарпатська (0,647) області. До п'ятірки областей, що мали найменше значення індексу цифрової трансформації у 2024 р. належать: Донецька (0,129), Миколаївська (0,180), Запорізька (0,209), Вінницька (0,230) та Хмельницька (0,230) області [4]. Асиметричність за значенням індексу у 2024 р. між Львівською та Донецькою областями становила 4,7 раза. Різниця між п'ятіркою регіонів, що мають найбільше та найменше значення індексу цифрової трансформації становить 3,9 раза.

Погоджуємось із С. О. Тульчинською та А. О. Гавронським у тому, що зростання ролі цифровізації зумовлює не лише необхідність оновлення технологічної бази, а і сприяє глибокому переосмисленню стратегій саморозвитку територій. Швидке поширення цифрових технологій відкриває нові можливості для економічної активності, соціального згуртування та культурного розвитку на місцевому рівні. Впровадження цифрових рішень тран-

сформує звичні управлінські та господарські практики, створюючи передумови для якісного оновлення потенціалу територій. Цифровізація не лише пришвидшує інноваційні процеси, а й формує нові підходи до організації праці, освіти, комунікації та взаємодії між місцевими громадами, бізнесом, органами влади та інституціями громадянського суспільства. Саме в цьому полягає її цінність як інструмент розвитку – цифрова трансформація виступає не як самоціль, а як потужний механізм стимулювання внутрішніх ресурсів територій, активізації креативного потенціалу населення та створення сприятливого середовища для сталого саморозвитку [8, с. 33]. У такому контексті цифровізація стає одним із ключових чинників оновлення соціально-економічної структури територій, формуючи нову модель їхньої конкурентоспроможності, адаптивності та інноваційності.

Поєднання потенціалу цифрових технологій із принципами відкритого публічного управління створює умови для поглиблення демократичних процесів, забезпечення прав і свобод громадян та реалізації стратегії сталого саморозвитку територіальних громад у сучасних умовах, зокрема в контексті викликів, спричинених війною та необхідністю відновлення країни [10, с. 410].

У контексті поглиблення цифрової трансформації та стимулювання саморозвитку територій особливої актуальності набуває формування цифрової спроможності територіальних громад як основи їхньої сталості, ефективності та інноваційності. Для цього є важливою реалізація відповідних стратегічних і практичних заходів, спрямованих на усунення бар'єрів цифровізації та максимальне розкриття її потенціалу.

Цифровізація ущільнює взаємодію між місцевою владою та населенням завдяки участі жителів у місцевому самоврядуванні за рахунок таких інструментів, як опитування, петиції, публічні слухання тощо.

Цифровізація при цьому має розглядатись не як самоціль, а як інструмент забезпечення відкритості, прозорості, інклюзивності та інноваційності в усіх сферах життя громади.

Проте необхідно зазначити, що процеси цифрової трансформації стикаються з певними проблемами, що гальмує не тільки цифровізацію, а й саморозвиток територій. До таких перешкод слід віднести:

- по-перше, інфраструктурні, що проявляються в нерівних можливостях доступу мешканців різних територій до інформаційно-комунікаційних технологій, а також наявності пристроїв, що мають сучасні можливості щодо використання цифрових переваг. За результатами дослідження Київського міжнародного інституту соціології (КМІС) відповідно до опитування у 2023 р. частка населення, яка користується мережею Інтернет, зросла до 79,9 %, що на 8,1 % більше проти попереднього року та на 10,1 % більше за 2021 р. Необхідно зазначити, що починаючи з 2022 р. кількість та інтенсивність використання мережі Інтернет суттєво збільшилась. Стосовно територіального розподілення за типами населених пунктів, то в сільській місцевості, за результатами опитування, 12,4 % не використовують інтернет, у селищах міського типу (СМТ) та містах до 20 тис. мешканців – 9,8 %, у містах від 20-90 тис. мешканців – 7,7 %, у містах 100 тис. і більше мешканців – 6,2 % [3];

- по-друге, недостатній рівень автоматизації адміністративних послуг, що гальмує розвиток електронного урядування. Так, за результатами опитування, представленого в аналітичному звіті «Думки і послуги населення України щодо державних електронних послуг», не отримували протягом останнього року жодної електронної державної послуги за типом населеного пункту у:

- сільській місцевості – 38,3 %;
- СМТ та містах до 20 тис. мешканців – 32,6 %;
- містах 20-99 тис. мешканців – 37 %;
- містах 100 тис. і більше мешканців – 27,6 % [3];

- по-третє, невідповідність нормативно-правовій базі та стратегіям державного та регіонального рівнів цифровим викликам та можливостям, що проявляється в незадовільному рівні застосування установами державного, регіонального та місцевого рівнів цифрових технологій.

– по-четверте, недостатня кваліфікація спеціалістів, що беруть участь у цифровому перетворенні громад регіонів.

Отже, для підвищення рівня цифровізації ключовим завданням залишається підвищення цифрової компетентності населення. На основі кращих європейських практик варто формувати системну політику цифрової просвіти, яка включатиме не лише навчальні курси, а й інформаційні кампанії та мотиваційні програми, що сприятимуть залученню широких верств населення до користування цифровими послугами.

Окремої уваги потребує подолання цифрової нерівності, що передбачає створення повноцінної інфраструктури широкосмугового доступу до інтернету на всій території країни, розширення доступу до сучасних телекомунікаційних послуг, формування єдиного інформаційного простору, а також створення мережі громадських центрів цифрового доступу. Значним викликом для багатьох громад залишається дефіцит фінансування, що гальмує реалізацію цифрових ініціатив [2, с. 63].

Важливою умовою є розширення взаємодії між місцевою владою, громадянами та бізнесом, зокрема через впровадження сучасних ІКТ-рішень, які активізують участь мешканців у формуванні напрямів розвитку громади, створюють простір для електронної демократії та підвищують довіру до місцевого самоврядування.

Також важливим напрямом підвищення ефективності цифровізації є цифрова освіта громадян, яка підвищує цифрову грамотність не тільки споживачів цифрових послуг, а й цифрові компетентності працівників, що їх забезпечують. Особливо це важливо на рівні територіальних громад.

Висновки і пропозиції. Загалом впровадження цифрових технологій у різні сфери життя громад сприяє підвищенню доступності громадських послуг, оптимізації управлінських процесів, розвитку інфраструктури та залученню населення до активної участі в житті громади. Саморозвиток територій у цифрову епоху стає комплексним процесом, що включає технічні, соціальні та економічні аспекти, і вимагає системного підходу з урахуванням особливостей кожної громади. Завдяки цифровій трансформації території отримують унікальні можливості для реалізації свого потенціалу, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення більш високої якості життя свого населення. Отже, цифровізація є не лише інструментом модернізації, а й ключовим драйвером саморозвитку.

Комплексний підхід до цифровізації територій повинен передбачати не лише технічну модернізацію, а й розвиток цифрової культури та управлінської спроможності. Цифрові аудити, стратегічне планування, розвиток інфраструктури, цифрова освіта, фінансова підтримка інноваційних рішень – це ті складові, які формують підґрунтя для сталого саморозвитку громад в умовах цифрової трансформації. При цьому, вирішальну роль у цифровому розвитку відіграє не лише інституційна складова, а й активність самих мешканців територій. Саме готовність громад до участі у процесах цифровізації, відкритість до інновацій та здатність до самоорганізації визначають рівень їхнього саморозвитку.

Подальших досліджень вимагають питання, що пов'язані з розробленням інструментарію саморозвитку територій із урахуванням процесів цифрової трансформації для активізації інноваційної діяльності територій.

Список використаних джерел

1. Дубина М. Сучасні тенденції цифровізації регіональних економічних систем / М. Дубина // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2022. – № 3(31). – С. 69-79.

2. Дубневич Ю. Проблеми та перспективи впровадження діджиталізації в територіальних громадах / Ю. Дубневич, В. Чечель // *Аграрна економіка*. – 2024. – Т. 17, № 1. – С. 62-69.
3. Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг: аналітичний звіт [Електронний ресурс] / Міністерство цифрової трансформації. – 2024. – Режим доступу: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-01/infographic-e-services-use-in-ukraine-2023.pdf.
4. Індекс цифрової трансформації регіонів України (підсумки 2024 року) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%95%D0%9A%D0%A1%202024%202%201.pdf>.
5. Коваленко С. В. Розвиток територій на засадах цифровізації / С. В. Коваленко // *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. – 2022. – № 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-04>.
6. Солтисік О. О. Вплив цифровізації на відновлення територій пріоритетного розвитку в Україні / О. О. Солтисік, В. В. Максимич // *Успіхи і досягнення у науці*. – 2024. – № 10 (10). – С. 1214-1223.
7. Тульчинська С. О. Розвиток регіональних економічних систем в умовах цифрової трансформації : монографія / С. О. Тульчинська, М. О. Дергалюк. – Київ : Ви-во «7БЦ», 2025. – 153 с.
8. Тульчинська С. О. Взаємозв'язок цифровізації та інноваційного розвитку територій / С. О. Тульчинська, А. О. Гавронський // *Агросвіт*. – 2024. – № 3. – С. 29-34.
9. Тульчинський Р. В. Сучасні тенденції регіонального менеджменту сільського розвитку в умовах цифрової трансформації / Р. В. Тульчинський, С. О. Тульчинська, О. В. Стасюк // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. – 2025. – № 1(41). – С. 201-210.
10. Шульжик Ю. О. Вплив цифровізації на розвиток та консолідацію територіальних громад в Україні / Ю. О. Шульжик, М. М. Данилюк // *Національні інтереси України*. – 2024. – № 1(1). – С. 410-418.

References

1. Dubyna, M. (2022). Suchasni tendentsii tsyfrovizatsii rehionalnykh ekonomichnykh system [Modern trends in the digitalization of regional economic systems]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, 3(31), 69-79.
2. Dubnevych, Yu., & Chechel, V. (2024). Problemy ta perspektyvy vprovadzhennia didzhitalizatsii v terytorialnykh hromadakh [Problems and prospects of implementing digitalization in territorial communities]. *Ahrarna ekonomika – Agrarian Economy*, 1(17), 62-69.
3. Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsii [Ministry of Digital Transformation of Ukraine] (2024). *Dumky i pohliady naseleennia Ukrainy shchodo derzhavnykh elektronnykh posluh: analitychnyi zvit – Opinions and views of the population of Ukraine on state electronic services: analytical report*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-01/infographic-e-services-use-in-ukraine-2023.pdf.
4. Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsii [Ministry of Digital Transformation of Ukraine] (2024). Indeks tsyfrovoyi transformatsii rehioniv Ukrainy (pidsumky 2024 roku) [Digital Transformation Index of Ukrainian Regions (2024 results)]. <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%95%D0%9A%D0%A1%202024%202%201.pdf>.
5. Kovalenko, S. V. (2022). Rozvytok terytorii na zasadakh tsyfrovizatsii [Development of territories based on digitalization]. *Problems of modern transformations Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia – Problems of modern transformations. Series: law, public management and administration*, 5. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-04>.
6. Soltysik, O.O., & Maksymych, V.V. (2024). Vplyv tsyfrovizatsii na vidnovlennia terytorii prioryetnoho rozvytku v Ukraini [The impact of digitalization on the restoration of priority development territories in Ukraine]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi – Successes and achievements in science*, 10(10), 1214-1223.
7. Tulchynska, S. O., & Derhaliuk, M. O. (2025). Rozvytok rehionalnykh ekonomichnykh system v umovakh tsyfrovoyi transformatsii [Development of regional economic systems in the context of digital transformation]. Vy-vo “7BTs”.

8. Tulchynska, S. O., & Havronskyi, A. O. (2024). Vzaïmozv'iazok tsyfrovizatsii ta innovatsiinoho rozvytku terytorii [The relationship between digitalization and innovative development of territories]. *Ahrosvit*, 3, 29-34.

9. Tulchynskyi, R. V., Tulchynska, S. O., & Stasiuk, O. V. (2025). Suchasni tendentsii rehionalnoho menedzhmentu silskoho rozvytku v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Modern trends in regional management of rural development in the context of digital transformation]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, 1(41), 201-210.

10. Shulzhyk, Yu. O., & Danyliuk, M. M. (2024). Vplyv tsyfrovizatsii na rozvytok ta konsolidatsiiu terytorialnykh hromad v Ukraini [The impact of digitalization on the development and consolidation of territorial communities in Ukraine]. *Natsionalni interesy Ukrainy – National Interests of Ukraine*, 1(1), 410-418.

Отримано 09.10.2025

UDC 330.34:332.142

Igor Biriukov

PhD in Economics,

Associate Professor of the department of Management, Marketing and Public Administration,
IHE “Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University” (Kyiv, Ukraine)

E-mail: igor.biriukov@icloud.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5333-8839>

ResearcherID: <https://scholar.google.com/citations?user=wg3kpN4AAAAJ&hl=uk>

DETERMINING THE PLACE AND ROLE OF DIGITALIZATION IN THE DEVELOPMENT OF TERRITORIES IN MODERN CONDITIONS

The role of digitalization of the territory is highlighted, it is established that digitalization is steadily changing the relationships between the subjects of the economic system and the directions of their development, which contributes to the transformation of development processes and reaching a new level of economic relations at both the territorial and state levels. The rapid spread of digital technologies opens up new opportunities for economic activity, social education and cultural development at the local level. The introduction of digital solutions transforms the usual management and economic practices, creating the prerequisites for a qualitative renewal of the potential of the territory. Digitalization intensifies the interaction between local authorities and the population through the participation of residents in local self-government. Digitalization of the territory should be considered not as an end in itself, but as a tool for ensuring the sphere of openness, transparency, inclusiveness and innovation in all aspects of the community's life. It is determined that the processes of digital transformation face certain problems, which hinders not only digitalization, but also the self-development of the territory. These obstacles include: infrastructure problems, manifested in unequal access of different residents of the territory to information and communication technologies, as well as the availability of devices with modern capabilities for using digital advantages. Secondly, the insufficient level of automation of administrative services, which hinders the development of e-government. Thirdly, the inconsistency of the regulatory framework and strategies of the state and regional levels with digital challenges and opportunities, which is manifested in the unsatisfactory level of implementation of digital technologies by institutions of the state, regional and local levels. Fourthly, the insufficient qualification of specialists participating in the digital transformation of regional communities. To increase the level of digitalization, the key task remains to increase the digital competence of the population; increase the digital competence of employees who ensure the provision of digital services, including at the levels of territorial communities; creation of a full-fledged infrastructure of broadband Internet access throughout the country, expansion of access to modern telecommunication services, formation of a single information space, as well as creation of networks of public digital access centers.

Keywords: digitalization; digital transformation; region; territory; territorial development.

Fig.: 1. References: 10.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-201-211](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-201-211)

УДК 005.941:005.8

JEL Classification: D210; F230; L200; O320

Світлана Вікторівна Повна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: svitlanapovna@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0654-9868>ResearcherID: [ABA-7025-2021](https://orcid.org/0000-0002-0654-9868)

АУТСОРСИНГ В РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглянуто причини необхідності використання аутсорсингу у процесі реалізації проєктів цифрової трансформації підприємств у системі корпоративного управління, серед яких виділено необхідність залучення талановитих фахівців із навичками та досвідом для успішного виконання цифрової трансформації підприємства, підвищення гнучкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища, а також оптимізація витрат та часу виконання проєкту цифровізації при забезпеченні його високої якості. Однак виділено й ризики аутсорсингу, до яких віднесено можливу стратегічну неузгодженість підприємства-замовника та аутсорсера, порушення керованості цифровими активами та зниження цифрової компетентності підприємства, неефективного використання ресурсів та затримок при низькій прозорості виконання проєкту. Тому визначено важливість використання сучасних теорій управління Lean та Agile при використанні аутсорсингу в реалізації проєктів цифровізації підприємств для нівелювання вказаних ризиків.

Ключові слова: аутсорсинг; аутсорсингові послуги; корпоративне управління; цифрова трансформація; цифрові зміни; цифровізація; IT-аутсорсинг; ризики аутсорсингу; управління змінами; управління проєктами; інфраструктура; теорії управління; оцідливе управління; Аджайл.

Рис.: 1. Бібл.: 22.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація підприємств та організацій сьогодні є основним напрямом, що створює їхні конкурентні переваги у глобальному масштабі, забезпечує приріст обсягів їхньої діяльності та суттєве поліпшення показників ефективності. Так, за дослідженням компанії BCG [1], лідери цифрової трансформації досягають зростання прибутку в 1,8 раза більше, ніж ті, хто відстає в цьому процесі. Тому більше ніж 80 % організацій планують прискорити цифрові зміни через реалізацію інвестиційних проєктів. Однак розробка й запровадження проєкту цифрової трансформації є складним завданням, що потребує специфічних навичок як у сфері управління змінами, так і у сфері IT. Успішні цифрові трансформації є рідкісними, і в середньому 70 % проєктів цифрових змін не досягають поставлених цілей, що часто має серйозні наслідки для корпоративного менеджменту.

В умовах глобалізації і цифровізації економіки зростає потреба корпоративного управління у швидкій реакції на виклики зовнішнього середовища, забезпеченні фінансової стійкості підприємства та постійний його розвиток, оптимізацію діяльності та нівелювання впливу ризиків. У цих умовах підприємства дедалі частіше використовують аутсорсинг при реалізації проєктів цифрової трансформації.

Залучення аутсорсингу як одного із сучасних інструментів корпоративного управління дозволяє підприємству зосередити ресурси на найперспективніших напрямках бізнесу, при цьому отримати доступ до спеціалізованих експертних знань та ресурсів без необхідності самостійної розробки [2; 3]. Проте залучення зовнішніх партнерів супроводжується ризиками порушення керованості, втрати контролю та невідповідності корпоративним цілям.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань щодо запровадження аутсорсингу як ефективного напрямку менеджменту підприємств та організацій проводилося такими авторами, як Н. Реверенда, М. Реверенда, Є. Телестаков [4], М. Савченко, О. Крупа [2], В. А. Фалович, С. Б. Семенюк [5], В.В. Шкроміда, В. Т. Бабій [6], Д. М. Щитов, О. М. Щитов, М. Ф. Мормуль [7] тощо.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Питання виявлення основних проблем при використанні аутсорсингу в реалізації проєктів цифровізації підприємств у системі корпоративного управління є недостатньо дослідженими.

Мета статті. Мета статті полягає в аналізі проблем аутсорсингу при реалізації проєктів цифровізації підприємств та розробці управлінських рішень для їх подолання.

Виклад основного матеріалу. Корпоративне управління у зарубіжній практиці давно визнано одним із найефективніших видів управління через наявність таких його принципів, як прозорість та підзвітність, наявність незалежного контролю. Недарма в Україні корпоратизують державні підприємства, це має суттєво знизити корупцію та підвищити ефективність їхньої діяльності, і таким чином забезпечити довгостроковий економічний розвиток країни. Завдяки корпоративному управлінню полегшується залучення інвестиційних ресурсів на розвиток підприємства [8, с. 71].

Основними елементами оцінки ефективного корпоративного управління є: 1) структура корпоративного управління – оцінка складу правління, рівня його незалежності; 2) прозорість розподілу ролей і функцій у структурі корпорації; 3) наявність чіткої системи фінансової звітності, доброчесної практики повідомлення акціонерів про діяльність і фінансовий стан підприємства; 4) наявність та рівень реалізації довгострокової стратегії сталого розвитку, включаючи управління змінами та інноваційність; 5) процедури виявлення та управління можливими конфліктами інтересів стейкхолдерів; 6) зовнішні та внутрішні інформаційні потоки на підприємстві, включаючи обмін інформацією з акціонерами та іншими стейкхолдерами; 7) система управління ризиками, включаючи їх оцінку та контроль [9, с. 191].

Попри суттєву проробленість механізмів роботи системи корпоративного управління, вона має і деякі недоліки. Так, критерії для оцінки ефективності корпоративного управління є короткостроковими через регулярні (як мінімум, кожного року) звітування менеджерів щодо фінансового стану підприємства. Однак деякі рішення можуть у короткостроковому періоді викликати лише витрати, а в довгостроковому періоді бути надзвичайно ефективними. Серед таких рішень можна відзначити проєкти цифровізації підприємств.

Цифровізація сьогодні є основним елементом корпоративного розвитку. Цифрова трансформація підприємства охоплює якісні зміни в бізнес-процесах або бізнес-моделях у результаті впровадження цифрових технологій, що призводить до значущих соціально-економічних ефектів [10, с. 166]. При цьому межі традиційних функцій діяльності підприємства змінюються, зокрема трансформуються способи мислення та заохочення інновацій, організаційна структура та організація бізнес-процесів, а також організаційна культура [11, с. 62]. Отже, цифровізація передбачає комплексну трансформацію бізнес-процесів з використанням цифрових технологій. Вона впливає не лише на процеси, але й на корпоративну стратегію, структуру та культуру управління. А корпоративне управління грає ключову роль у координації проєктів цифровізації та контролі їхньої стратегічної направленості.

Дослідження компанії БКГ показують [1], що більш ніж 80% підприємств планують посилити цифрову трансформацію, оскільки успішні цифрові зміни суттєво підвищують продуктивність, покращення клієнтського досвіду та надають інші конкурентні переваги. Як наслідок, підприємства-лідери цифрових змін мають зростання прибутку в 1,8 раза більше, ніж ті, хто відстає, а також більше ніж удвічі перевищують зростання вартості активів підприємства. Проте є проблема: реалізація фундаментальних цифрових змін – це складне завдання, особливо в умовах необхідності показати результат у короткостроковому періоді. Згідно зі статистикою, лише 30 % проєктів цифрових змін є успішними. Тобто, з одного боку, цифрові зміни на сьогодні є обов'язковими, якщо підприємство не хоче зали-

шитися позаду конкурентів, а з іншого боку, менеджери ризикують кар'єрою у випадку неуспішності цього проєкту (тобто у 70 % випадків). Тому правильне управління проєктами цифровізації сьогодні стає критичним чинником успіху підприємств.

Для такого управління підприємство насамперед має залучити талановитих фахівців, у яких наявні необхідні навички та досвід для успішного виконання цифрової трансформації [1]. Оскільки такі навички швидко застарівають і вимагають постійної діяльності працівника у сфері ІТ-технологій, підприємство звичайно не може обійтися без зовнішніх фахівців, що передбачає використання аутсорсингу.

Аутсорсинг – це концепція управління, що передбачає передачу окремих функцій чи процесів зовнішнім виконавцям, які завдяки своїй спеціалізації, а також масштабу діяльності можуть більш ефективно та економічно вигідно виконувати такі функції. Він дозволяє підприємству зосередитись на основних бізнес-процесах, зменшуючи витрати на утримання внутрішніх ресурсів, таких як персонал, обладнання чи інфраструктура. Крім зменшення витрат, аутсорсинг дозволяє забезпечити доступ до інноваційних технологічних рішень та отримати конкурентні переваги, підвищити гнучкість організації, що є особливо важливим в умовах нестабільного зовнішнього середовища та економічної кризи [5; 6]. Отже, аутсорсинг є передачею функцій зовнішній організації з метою зниження витрат, доступу до компетенцій, підвищення гнучкості.

Аутсорсинг отримав значний розвиток наприкінці ХХ ст. завдяки технологіям та глобалізації, що дозволило забезпечити безперебійну комунікацію та співробітництво через державні кордони. Міжнародний аутсорсинг, або «офшоринг», завдяки глобалізації став дуже поширеним, дозволяючи підприємствам ефективно використовувати глобальні ресурси для свого функціонування та розвитку [3; 7].

Партнер, якому передається частина функцій, повинен мати вищий рівень технологій та мати змогу виконати завдання швидше та дешевше, забезпечуючи потрібну якість. Ухвалення такого рішення звичайно потребує реструктуризації ланцюга створення цінності, що призводить до кращого задоволення кінцевого споживача, при цьому встановлюються довгострокові партнерські відносини. Отже, аутсорсинг передбачає не разову передачу функцій, а професійну підтримку окремих функцій підприємства через довгострокові угоди [5; 12].

Звичайно на аутсорсинг передаються такі бізнес-процеси, які не є стратегічно важливими для цього підприємства. Аутсорсингові послуги допомагають підприємству зосередитися на виконанні основних функцій, передавши непрофільні функції зовнішнім виконавцям [2; 5; 6].

Інститут аутсорсингу США виділяє такі види аутсорсингу:

1) аутсорсинг бізнес-процесів (виробничий) – передача підприємством усіх або деяких виробничих процесів іншому підприємству для підвищення гнучкості виробництва та зосередження на розробці нових продуктів;

2) ІТ-аутсорсинг – передача іншій організації обслуговування ІТ-процесів задля подолання нестачі кваліфікованого персоналу в цьому секторі. Причому ІТ-аутсорсинг використовується частіше (69-77 % підприємств) на противагу аутсорсингу бізнес-процесів (40-69 % підприємств) [4; 13].

Так, згідно з дослідженнями компанії Делойт щодо глобального аутсорсингу у 2024 р. [13], найбільша частина організацій роблять аутсорсинг саме функцій щодо цифровізації, а саме: підтримка ІТ-інфраструктури – 77 % підприємств, кібербезпека – 77 %, інноваційні технології (штучний інтелект, блокчейн, інтернет речей) – 75 %, дані та аналітика – 72 %, розробка програмного забезпечення / застосунків – 72 %, підтримка додатків 69 %.

На ІТ-аутсорсинг можуть виноситися такі функції, як розробка програмного забезпечення і додатків, їх обслуговування, хмарні та мобільні рішення, управління інформаційними системами, забезпечення безпеки даних та надання інтернет-послуг (web-хостинг) тощо [7; 14]. Такі інфраструктурні рішення залучають підприємства, які зазвичай не працюють у сфері ІТ, що дозволяє їм зосередитися на своєму основному бізнесі та зберегти свої позиції на ринку через зменшення часу реалізації завдань і підвищення ефективності виконання функцій [5; 14].

Багато міжнародних відомих компаній використовують аутсорсинг для оптимізації свого бізнесу. Для прикладу, Google залучає аутсорсерів для управління ІТ-сервісами, включно з розробкою програмного забезпечення, обробкою даних та підтримкою клієнтів. Так, для Google AdWords для обслуговування клієнтів залучено понад 1000 аутсорсерів із 60 країн. Також один із найбільших гравців у сфері електронної комерції Alibaba передав ІТ-аутсорсерам розробку вебсайту, що дозволило швидко впровадити інноваційні технології та розширити бізнес [3; 6].

Українські ІТ-компанії добре проявлені у міжнародному рейтингу 100 кращих аутсорсерів світу, хоча їх кількість з кожним роком зменшується: так, у 2020 р. у рейтингу IAOP (International Association of Outsourcing Professionals) до 100 найкращих увійшло 20 компаній (20 % рейтингу), у 2021 р. – 11 ІТ-компаній, а у 2025 р. – лише 8 компаній (Computools; Eleks; Innovecs; Intetics; Miratech; NIX; Sigma Software; Softengi). Вибір компаній у рейтингу здійснювався на основі таких чотирьох критеріїв, як: 1) відгуки клієнтів; 2) наявність сертифікатів і винагород; 3) наявність програм інновацій; 4) корпоративної соціальної відповідальності. Присутність такої вагової частки українських ІТ-компаній у міжнародному рейтингу аутсорсерів вказує на визнання українського ІТ-сектору у світовому масштабі [7; 15; 16]. Українські стартапи також стають конкурентоспроможними на міжнародному ринку ІТ-аутсорсингу [4].

Така ситуація сприяє зростанню експорту послуг в Україні, зростанню конкурентоспроможності економіки, зростанню людського капіталу та інноваційному розвитку. До послуг українських ІТ-аутсорсерів звичайно звертаються замовники зі Сполучених Штатів, Європейського Союзу, переважно завдяки ІТ-проектам. Основними перевагами українських ІТ-аутсорсерів для таких замовників є: культурна схожість із західними країнами, мінімальні мовні бар'єри, високий рівень кваліфікації при відносно низькій вартості праці, розвинута інфраструктура, якість роботи [7, с. 65].

Водночас українські виробничі підприємства слабо користуються можливостями ІТ-аутсорсингу, що вказує на наявність серйозних проблем для імплементації такого типу розвитку, хоча підприємства з розвинутих країн високо оцінюють можливості доступу до спеціалізованих експертних знань без необхідності внутрішньої розробки [3; 17]. Тому аналіз таких проблем та шляхів їх вирішення є надзвичайно корисним аспектом теорії управління для вітчизняних підприємств та організацій.

При розгляді доцільності запровадження аутсорсингу в систему корпоративного управління доцільно оцінити такі 5 груп факторів [2]:

- 1) економічний – швидка реакція на зміну вимог; полегшення адаптації бізнес-процесів до зміни умов функціонування;
- 2) фінансовий – можливість зниження витрат та підвищення прибутку; вивільнення ресурсів для зростання обсягів діяльності;
- 3) стратегічний – сприяння в досягненні стратегічного плану підприємства; оптимізація бізнес-процесів; запровадження інноваційних рішень у бізнес-процеси;
- 4) практичний – якість та формат надання аутсорсингових послуг;
- 5) фактор взаємодії – рівень довіри; здатність врегулювання спірних моментів; гнучкість взаємодії.

Економічний і фінансовий фактори є тим, заради чого починається співпраця між підприємством та постачальником аутсорсингових послуг. Зокрема, підприємство орієнтується на концентрацію ресурсів на основній діяльності, набуття висококласної компетенції, доступ до інноваційних технологій, зменшення тривалості технологічного циклу, а також оптимізацію організаційної структури. Аутсорсер має більшу мотивацію підвищувати ефективність своєї роботи, оскільки він несе фінансову відповідальність за якість виконаних завдань і надає підприємству юридичні гарантії [5].

Стратегічний фактор є визначальним у співпраці аутсорсера та підприємства-замовника, оскільки впровадження цифрової трансформації має стати частиною корпоративної стратегії замовника [18]. І при аутсорсингу може виникнути ризик стратегічної неузгодженості, коли аутсорсер не зацікавлений у довгострокових цілях підприємства-замовника, орієнтований лише на швидке виконання проєкту та прибуток, у той час як підприємство-замовник спрямоване на стійку цифрову трансформацію. Це може призводити до розходження у пріоритетах, зниженню відповідності проєктів цілям корпоративної стратегії.

Крім того, навіть при добре налагодженій партнерській співпраці, аутсорсинг може спричинити втрату підприємством свого «ноу-хау». Саме тому аутсорсинг слід розглядати як ключову складову стратегії підприємства. З іншого боку, є можливим, що саме аутсорсер виступатиме в ролі ініціатора змін у бізнес-процесах, запропонувавши інноваційні рішення. У будь-якому випадку, узгодження стратегії підприємства зі стратегією його партнерів (у т. ч. постачальника аутсорсингових послуг) має бути обов'язковим процесом. Тому при запровадженні аутсорсингу має бути продуманий комплексний підхід до інтеграції аутсорсера у стратегію підприємства-замовника таких послуг, включаючи планування, аналіз, управління ризиками, вибір постачальників, а також моніторинг і оцінку ефективності аутсорсингу [5; 7].

Необхідність інтеграції зовнішнього виконавця в систему прийняття рішень і контролю може викликати складність з погляду корпоративного управління, оскільки потребує узгодження стандартів, політик, нормативів безпеки та КРІ партнерів, а також формування єдиної структури, що координує роботу аутсорсера та внутрішніх команд. Недостатня регламентація може призвести до порушення керованості цифровими активами (даними, інтелектуальною власністю) та знизити вплив корпоративного управління на довгостроковий цифровий розвиток.

Практичний фактор, особливо формат надання аутсорсингових послуг, є важливим з погляду підтримки компетенції підприємства-замовника та успішного управління змінами. Недарма анкетування керівників з 18 країн світу, проведене фахівцями Технічного університету в Мюнхені, показало, що для ефективного впровадження цифрових змін недостатньо лише технологічних навичок, оскільки 84 % респондентів підкреслили важливість навичок управління змінами для проєктів цифрової трансформації [10, с. 172]. У процесі аутсорсингу є ризик зниження внутрішньої компетенції, адже у випадку повної передачі функцій аутсорсеру втрачається можливість розвивати цифрову зрілість всередині підприємства. Також аутсорсери можуть запроваджувати типові рішення, не враховуючи специфіку галузі, зрілість цифрової інфраструктури, корпоративну культуру; як результат – низька адаптивність рішень та супротив з боку співробітників.

З цього погляду перед налагодженням партнерства підприємству-замовнику важливо оцінити компетентність аутсорсера та досвід його роботи саме в цій галузі, а також приділити увагу проблемі передачі знань, тобто навчання співробітників та створенню документації. Принципи управління змінами стверджують, що розробляти проєкт змін мають консультант разом із замовником для кращого сприйняття проєкту співробітниками та для полегшення його реалізації. А при навчанні співробітників новим цифро-

вим навичкам важливо пам'ятати про способи залучення людини до навчання [21], а саме: 1) створення та поширення чіткого бачення майбутнього при реалізації змін; 2) організація формального навчання щодо нових компетенцій; 3) уможливити контроль методів та темпів навчання людиною, яка навчається; 4) навчатися мають усі без винятку співробітники, яких стосуються зміни; 5) навчальні ресурси мають дозволяти метод спроб і помилок, а також зворотний зв'язок щодо помилок; 6) навчання має надавати кращі практики для наслідування; 7) створення групової підтримки щодо навчання та змін; 8) створення системи мотивації та організаційної структури, що підтримують бажаний стан підприємства.

Наступний ризик аутсорсингу – це низька прозорість виконання, коли аутсорсер може протидіяти точному контролю термінів, якості та бюджету. Відсутність прямого контролю та слабка звітність з боку аутсорсера можуть призвести до непрозорих бюджетів, неефективного використання ресурсів, затримкам на етапах реалізації. Підприємство, що залучає аутсорсера, може мати побоювання, пов'язані з відсутністю повної інформації про процеси в аутсорсинговій компанії, що може викликати страхи щодо втрати контролю над конкретною діяльністю та ризику витоку інформації. Тому базовим фактором створення гнучкого та ефективного ланцюга створення цінності є здатність його учасників діяти як єдине ціле. Для цього необхідна координація та взаємодія між усіма сторонами з оптимальним розподілом відповідальності та ризиків у процесі діяльності чи реалізації проєкту. Тому для підвищення ефективності бізнес-процесів у ланцюгу створення цінності при аутсорсингу необхідно поліпшити взаємодію між учасниками у процесі створення цінності [5]. Така теза відповідає концепції управління Lean (ощадливого управління), що розроблена в межах японського менеджменту та знайшла свій прояв спочатку на підприємстві Тойота, а потім була перенесена на всі японські підприємства та поширилася світом.

Разом з тим, аутсорсинг проєктів ІТ може створювати проблеми неузгодженості та ті проблеми, які виникають при консалтингу, а саме: цілі розробника і цілі підприємства відрізняються; практичне запровадження та використання проєктів цифровізації вимагає нових навичок працівників, що потребує навчання та правильної організації процесу управління змінами на підприємстві. Зауважимо, що спеціально для проєктів сфери ІТ створена сучасна методологія управління, що має назву Agile, та яка в подальшому мала розповсюдження на інші сектори економіки. Вона призначена для того, щоб нівелювати ті складності, які можливі при взаємодії ІТ-аутсорсера та підприємства-замовника.

Основні принципи Agile викладено в Маніфесті гнучкої розробки програмного забезпечення, де відзначено [20]: «1) люди і взаємодія важливіше процесів та інструментів; 2) працюючий продукт важливіше вичерпної документації; 3) співпраця із замовником важливіша узгодження умов контракту; 4) готовність до змін важливіша проходження попереднім планом. Тобто, не заперечуючи важливості того, що справа, ми все-таки більше цінуємо те, що зліва». Основою Agile є постійні удосконалення та підналаштування процесу роботи у процесі реалізації проєкту шляхом консультацій із замовниками. Для Аджайл характерна робота спринтами (циклами 2 тижні чи 1 місяць), та наявність 4 типів збірань для узгодження роботи на всіх стадіях спринту. Аджайл використовується для швидкого і гнучкого управління проєктами, недотримання принципів Аджайл звичайно тягне за собою невідповідність проєкту вимогам клієнта та затримання проєкту за часом.

Взаємодію принципів роботи аутсорсера та підприємства-замовника в контексті сучасних теорій управління відображено на рис. 1.

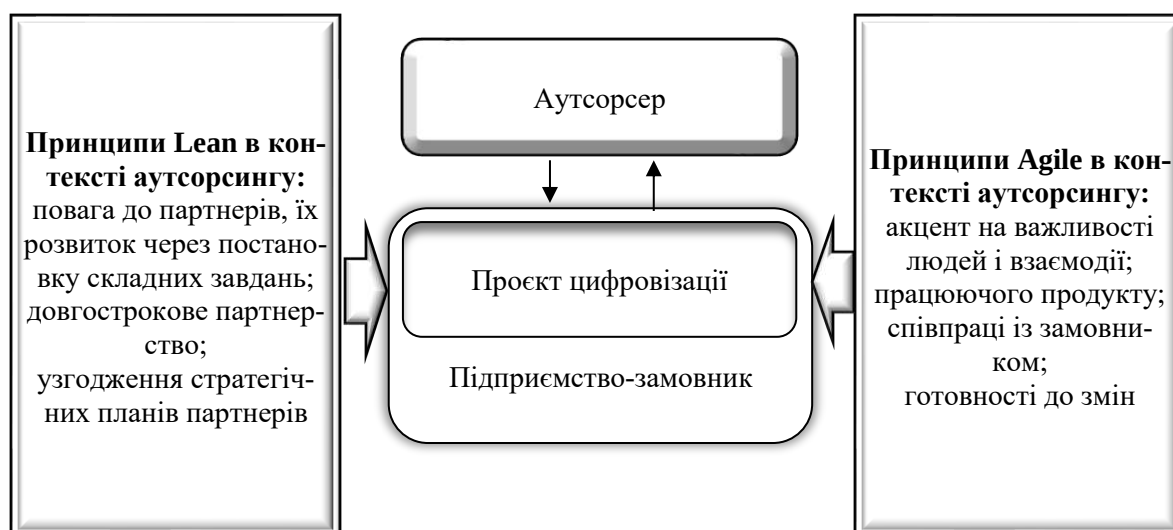


Рис. 1. Взаємодія аутсорсера та підприємства-замовника в контексті сучасних теорій управління

Джерело: розроблено автором на основі [20; 21].

Між принципами Lean та Agile дуже багато спільного, але є і відмінності, зумовлені призначенням кожної теорії управління [21; 22]. Так, Lean направлене на довгострокове партнерство, а Agile – на управління проєктом (особливо у сфері IT), тому підкреслює принципи ефективного партнерства в короткостроковому періоді. Зауважимо, що аутсорсинг при цифровізації підприємства вимагає не просто реалізації технічного проєкту, а саме стратегічного партнерства, тому при взаємодії підприємств-партнерів мають використовуватися обидві теорії управління.

Висновки і пропозиції. Аутсорсинг є потужним інструментом, але вимагає стратегічного та системного підходу в контексті корпоративного управління. Причинами необхідності використання аутсорсингу під час реалізації проєктів цифрової трансформації підприємств у системі корпоративного управління є необхідність залучення талановитих фахівців з навичками та досвідом для успішного виконання цифрової трансформації підприємства, підвищення гнучкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища, а також оптимізації витрат та часу виконання проєкту цифровізації при забезпеченні його високої якості.

Загрозами аутсорсингу є можлива стратегічна неузгодженість підприємства-замовника та аутсорсера, порушення керованості цифровими активами та зниження цифрової компетентності підприємства, неефективне використання ресурсів та затримки при низькій прозорості виконання проєкту.

Успіх виконання проєкту цифровізації при використанні аутсорсингу можна забезпечити лише при інтеграції аутсорсера в управлінську модель, з акцентом на прозорість, відповідальність та спільну цінність. Тому для нівелювання вказаних ризиків важливим є використання сучасних теорій управління Lean (ощадливого управління) та Agile, де Lean вказує на успішні принципи довгострокового партнерства при аутсорсингу, а Agile – на принципи успішного виконання проєктів цифровізації підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Flipping the Odds of Digital Transformation Success [Electronic resource] / P. Forth, T. Reichert, Romain de Laubier, Chakraborty S. – 2020. – Accessed mode: <https://www.bcg.com/publications/2020/increasing-odds-of-success-in-digital-transformation>.

2. Савченко М. Аутсорсинг бізнес-процесів в системі управління вартістю корпоративного сектору економіки / М. Савченко, О. Крупа // Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. – 2021. – № 12(24). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-02).
3. Top examples of successful outsourcing and what we can learn from them // Awaydigitalteams [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://awaydigitalteams.com/blog/leading-companies-who-outsource-examples>.
4. Реверенда Н. Аутсорсинг як інструмент управління людськими ресурсами в умовах глобалізації / Н. Реверенда, М. Реверенда, Є. Телестаків // Економіка та суспільство. – 2024. – № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-119>.
5. Фалович В. А. Аутсорсинг у трансформації бізнес-процесів: механізми реалізації та виклики [Електронний ресурс] / В. А. Фалович, С. Б. Семенюк. – Тернопіль. 2024. – С. 504-513. – Режим доступу: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46673>.
6. Шкроміда В.В. Аналіз та удосконалення системи калькулювання продукції в умовах аутсорсингу бізнес-процесів підприємства / В. В. Шкроміда, В. Т. Бабій // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2024. – Вип. 5(14). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-45>.
7. Щитов Д. М. Розвиток аутсорсингу України в мирний та воєнний часи [Електронний ресурс] / Д. М. Щитов, М. Ф. Мормуль, О. М. Щитов // Research Reviews. – 2024. – № 7. – Режим доступу: <https://ojs.scipub.de/index.php/RR/article/view/4270>.
8. Залюбовська С. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях / С. Залюбовська, С. Фурман, О. Грущенко // Сталій розвиток економіки. – 2023. – № 2(47). – С. 70-76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-10>.
9. Іванова Н. Оцінка корпоративного управління в контексті реалізації стратегії сталого розвитку [Електронний ресурс] / Н. Іванова, О. Попело // Науковий вісник Полісся. – 2023. – № 26. – С. 183-201. – Режим доступу: nvp.stu.cn.ua.
10. Островська Г. І. Цифрова трансформація промисловості: сучасні реалії та пріоритети розвитку [Електронний ресурс] / Г. І. Островська, О. Т. Островський // Економічний вісник Донбасу. – 2024. – № 1-2 (75-76). – С. 166-177. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/199651>.
11. Бояринова К. О. Домінанти цифрової трансформації економічної діяльності промислових підприємств [Електронний ресурс] / К. О. Бояринова, А. О. Саченко // Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". – 2023. – № 26. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a94a916f-6a9f-424b-9c40-7d383b0bfe7d/content>.
12. Курбацька Т. М. Сучасні форми організації бізнес-процесів: аналітика та оцінка ефективності [Електронний ресурс] / Т. М. Курбацька, Т. М. Самілик, Т. І. Шутько // Економіка та держава. – 2021. – № 7. – С. 57-61. – Режим доступу: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/6398>.
13. Global Outsourcing Survey 2024 [Electronic resource] // Deloitte. – Accessed mode: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/services/consulting/2024/us-global-outsourcing-survey-2024-report.pdf>.
14. IT Outsourcing [Electronic resource] // The outsourcing institute. – Accessed mode: <https://outsourcing.com/category/ito/it-outsourcing>.
15. The 2025 Global Outsourcing 100 [Electronic resource] // IAOP. – Accessed mode: <https://www.iaop.org/Content/19/165/5844>.
16. Новини та статті за темою "IAOP" (2021) [Electronic resource] // IT community. – Accessed mode: <https://itc.ua/tag/iaop>.
17. Повна С. В. Розвиток наукоємних послуг в контексті цифрової економіки: світові та вітчизняні тренди / С. В. Повна, В. С. Сакун // Науковий вісник Полісся. – 2024. – № 2 (29). – С. 68–84. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-68-84](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-68-84).
18. Баранов В. В. Цифровий менеджмент як обов'язковий складник цифрової економіки [Електронний ресурс] / В. В. Баранов // Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави : колективна монографія / за заг. ред. О. Л. Гальцової. – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2021. – С. 98-112. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/profile/Vasyl-Gorbachuk/publication/356424141_Innovative_behavior_in_digital_markets/links/619ab37107be5f31b7a8a3ad/Innovative-behavior-in-digital-markets.pdf#page=98.

19. Wirth Ross. Lewin [Electronic resource] // Schein's Change Theory. – 2004. – Accessed mode: https://www.researchgate.net/publication/237112705_LewinSchein's_Change_Theory/link/5ad4cb97a6fdcc29358091db/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19.

20. Agile Manifesto. Copyright 2001: Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Dave Thomas [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://agilemanifesto.org>.

21. Повна С. Системні засади Lean як сучасної концепції управління, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг / С. Повна, Д. Шабардін // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 1 (33). – С.40-53. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-40-53](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-40-53).

22. Повна С. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій / С.Повна // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2020. – № 1 (21). – С.63-71. DOI: [10.25140/2411-5215-2020-1\(21\)-63-71](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71).

References

1. Forth, P., Reichert, T., Romain de Laubier, Chakraborty, S. (2020). Flipping the Odds of Digital Transformation Success. <https://www.bcg.com/publications/2020/increasing-odds-of-success-in-digital-transformation>.

2. Savchenko, M., Krupa, O. (2021). Outsourcing of business processes in the management system of the corporate sector of the economy [Outsourcing of business processes in the management system of the corporate sector of the economy]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika - Adaptive management: theory and practice. Series Economics*, 12(24). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-02).

3. Top examples of successful outsourcing and what we can learn from them. *Awaydigitalteams*. <https://awaydigitalteams.com/blog/leading-companies-who-outsource-examples>.

4. Reverenda, N., Reverenda, M., Telestakov, Ye. (2024). Outsourcing as a tool for human resources management in the context of globalization. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-119>.

5. Falovych, V. A., Semeniuk, S. B. (2024). *Outsourcing in business process transformation: implementation mechanisms and challenges* (pp. 504–513). <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46673>.

6. Shkromyda, V. V., Babii, V. T. (2024). Analysis and improvement of the product costing system in the context of outsourcing of enterprise business processes. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, 5(14). <https://doi.org/10.32782/dees.14-45>.

7. Shchytov, D. M., Mormul, M. F., & Shchytov, O. M. (2024). Development of outsourcing in Ukraine in peacetime and wartime. *Research Reviews – Research Reviews*, (7). <https://ojs.scipub.de/index.php/RR/article/view/4270>.

8. Zaliubovska, S., Furman, S., & Hrushchenko, O. (2023). Theoretical aspects of the development of corporate governance in modern realities. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, 2(47), 70-76. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-10>.

9. Ivanova, N., Popelo, O. (2023). Assessment of corporate governance in the context of implementing a sustainable development strategy. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, (26), 183-201. <http://nvp.stu.cn.ua>.

10. Ostrovska, H.Y., Ostrovskiy M O.T. (2024). Tsyfrova transformatsiia promyslovosti: suchasni realii ta priorytety rozvytku [Digital transformation of industry: current realities and development priorities]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbass*, 1-2(75-76), 166-177. <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/199651>.
11. Boiarynova, K. O., Cachenko, A.O. (2023). Dominanty tsyfrovoy transformatsii ekonomichnoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv [Dominants of digital transformation of economic activity of industrial enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut" – Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, 26. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a94a916f-6a9f-424b-9c40-7d383b0bfe7d/content>.
12. Kurbatska, T. M., Samilyk, T. M., Shutko, T. I. (2021). Suchasni formy orhanizatsii biznes-protsesiv: analityka ta otsinka efektyvnosti [Modern forms of business process organization: analytics and efficiency assessment]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, (7), 57-61. <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/6398>.
13. Global Outsourcing Survey 2024. (2024). *Deloitte*. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/services/consulting/2024/us-global-outsourcing-survey-2024-report.pdf>.
14. IT Outsourcing. (n.d.). *The outsourcing institute*. <https://outsourcing.com/category/ito/it-outsourcing>.
15. The 2025 Global Outsourcing 100. *IAOP*. <https://www.iaop.org/Content/19/165/5844>.
16. Novyny ta statyi za temoiu "IAOP" [News and articles on the topic "IAOP"] (2021). *IT community*. <https://itc.ua/tag/iaop>.
17. Povna, S. V., Sakun, V. S. (2024). Rozvytok naukoiemnykh posluh v konteksti tsyfrovoy ekonomiky: svitovi ta vitchyzniani trendy [Development of knowledge-intensive services in the context of the digital economy: global and domestic trends]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, (2(29)), 68–84. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-68-84](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-68-84).
18. Baranov, V. V. (2021). Tsyfrovyi menedzhment yak oboviazkovyi skladnyk tsyfrovoy ekonomiky [Digital management as a mandatory component of the digital economy]. In *Tsyfrova ekonomika yak faktor ekonomichnoho zrostantia derzhavy – Digital economy as a factor of economic growth of the state* (pp. 98-112). https://www.researchgate.net/profile/Vasyl-Gorbachuk/publication/356424141_Innovative_behavior_in_digital_markets/links/619ab37107be5f31b7a8a3ad/Innovative-behavior-in-digital-markets.pdf#page=98.
19. Wirth, Ross (2004). Lewin / Schein's Change Theory. https://www.researchgate.net/publication/237112705_LewinSchein's_Change_Theory/link/5ad4cb97a6fdcc29358091db/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19.
20. Agile Manifesto. Copyright 2001: Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Dave Thomas. <https://agilemanifesto.org/>
21. Povna, S., Shabardin, D. (2023). Systemni zasady Lean yak suchasnoi kontseptsii upravlinnia, oriietovanoi na pidvyshchennia konkurentospromozhnosti produktsii ta posluh [System principles of Lean as a modern management concept focused on increasing the competitiveness of products and services]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (1(33)), 40-53. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-40-53](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-40-53).
22. Povna S. (2020). Svitovyi dosvid zaprovadzhennia hnuchkykh metodolohii upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv ta orhanizatsii [World experience in introducing flexible methodologies of management of enterprises and organizations competitiveness]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economic and management*, (1), 63-71. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71.

Отримано 14.09.2025

UDC 005.941:005.8

Svitlana Povna

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of Department of Management and Administration

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: svitlanapovna@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-0654-9868>**Researcher ID:** [ABA-7025-2021](https://orcid.org/0000-0002-0654-9868)

OUTSOURCING IN THE IMPLEMENTATION OF ENTERPRISE DIGITALIZATION PROJECTS WITHIN THE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM

The article examines the problems of investing in digitalization projects for corporate management. These problems arise, on the one hand, from the necessity to invest in such projects to ensure the enterprise's long-term competitiveness, and on the other hand, from the low statistical success rates of digitalization projects, with corporate managers significantly risking their careers.

The article also explores the reasons for the necessity of using outsourcing in the implementation of enterprise digital transformation projects within the corporate governance system. Among these reasons are the need to attract talented specialists with the skills and experience required for the successful execution of digital transformation, enhancing flexibility in an unstable external environment, as well as optimizing costs and project implementation time while ensuring high quality. Outsourcing is a powerful tool, but it requires a strategic and systematic approach in the context of corporate management.

However, Ukrainian manufacturing enterprises make limited use of IT outsourcing opportunities, which indicates the presence of significant challenges for implementing this type of development. In contrast, enterprises from developed countries highly value the ability to access specialized expertise without the need for in-house development.

The risks of outsourcing digitalization projects are highlighted, including possible strategic misalignment between the client enterprise and the outsourcer, disruption of control over digital assets and the decline of the enterprise's digital competence, inefficient use of resources, and delays caused by low project execution transparency.

It is determined that the success of a digitalization project using outsourcing can only be ensured through the integration of the outsourcer into the management model, with an emphasis on transparency, accountability, and shared value. Therefore, to mitigate these risks, it is important to apply modern management theories such as Lean and Agile, where Lean emphasizes successful principles of long-term partnership in outsourcing, and Agile highlights the principles of effective implementation of enterprise digitalization projects in conditions of an unstable external environment.

Keywords: outsourcing; outsourcing services; corporate management; digital transformation; digital change; digitalization; IT outsourcing; outsourcing risks; change management; project management; infrastructure; management theories; lean management; Agile.

Fig.:1. References: 22.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-212-219](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-212-219)

УДК 658.012.32:659.127.4:005.336.2

JEL Classification: L21; M12; M14; M31; M37

Галина Борисівна Тимохова

кандидат економічних наук

доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (Харків, Україна)

E-mail: gbtymohova@karazin.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5352-6960>**Владлена Ігорівна Самойлова**

студентка кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (Харків, Україна)

E-mail: samoilovavladlena03@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0346-2708>

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СТРАТЕГІЧНОГО ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Стаття присвячена комплексному дослідженню особливостей формування іміджу підприємства та визначенню його ролі в забезпеченні конкурентоспроможності на сучасному ринку. В умовах глобалізації, цифровізації та зростаючої інформатизації суспільства імідж стає не лише відображенням репутації компанії, а й потужним інструментом стратегічного управління, що впливає на всі аспекти її функціонування. У статті систематизовано різноманітні теоретичні підходи українських учених до трактування поняття «імідж підприємства». Проаналізовано структуру іміджу підприємства в забезпеченні конкурентоспроможності, цикл формування іміджу й конкурентних переваг, доведено, що позитивний імідж сприяє підвищенню лояльності споживачів, створює сприятливий інвестиційний клімат і забезпечує довгострокові конкурентні переваги.

Ключові слова. Імідж підприємства; комунікації підприємства; стратегії розвитку; конкурентоспроможність; репутаційний капітал; соціальна відповідальність.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 11.

Постановка проблеми. В умовах посилення глобальної конкуренції та цифровізації економіки традиційні фактори успіху підприємства (якість продукції, ціна, канали збуту) вже не є достатніми. Стійка конкурентна перевага дедалі частіше базується на нематеріальних активах, серед яких ключову роль відіграє імідж підприємства. Головна проблема дослідження полягає в необхідності теоретичного обґрунтування та розробки вдосконаленого, системного та адаптивного механізму формування іміджу підприємства, який би забезпечував синергію внутрішніх та зовнішніх комунікацій, підлягав ефективній оцінці та сприяв підвищенню його конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

Сучасні українські підприємства, інтегруючись у світовий бізнес-простір, гостро потребують системних, стратегічно продуманих та адаптивних механізмів управління своїм образом, які б відповідали не лише загальносвітовим трендам, але й вітчизняній соціокультурній та економічній специфіці.

Аналіз останніх досліджень. У науковій літературі тема формування та управління іміджем підприємства широко висвітлювалася українськими дослідниками. Зокрема, у дослідженні Т. Б. Семенчук [1] імідж розглядається як цілісне уявлення про компанію, що виникає під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів. Авторка акцентує увагу на використанні маркетингових інструментів, таких як реклама, PR та якість продукції, які разом сприяють створенню позитивного образу підприємства. У свою чергу, І. В. Говорун та В. В. Макарова [2] детально аналізують аспекти формування позитивного іміджу та виокремлюють серед основних чинників корпоративну культуру, стиль управління, високі стандарти продукції, а також прозорість комунікацій з клієнтами і громадськістю.

Підхід, запропонований С. М. Синицею, О. В. Вакуном і Т. П. Фурсою [3], набув значної актуальності, оскільки вони трактують імідж підприємства як ключовий чинник конкурентоспроможності, особливо у процесі виходу на зовнішні ринки. У своїх дослідженнях автори підкреслюють, що адаптація іміджу до культурних особливостей різних країн допомагає мінімізувати бар'єри в міжнародній діяльності та створює сприятливі передумови для успішного закріплення підприємства на іноземних ринках.

Дослідження Т. Ю. Кулаковського, Н. В. Гаркавенка та О. Ю. Чумаченка [4] гармонійно доповнює ці висновки, звертаючи увагу на роль іміджу керівника як ключового елемента корпоративного іміджу. У своїй праці автори акцентують на психологічних і управлінських аспектах, демонструючи, що особистісні якості, стиль взаємодії та авторитет керівника суттєво впливають на рівень довіри до організації загалом.

З огляду на мету нашого дослідження слід також проаналізувати підходи щодо формування іміджу на підприємстві. Дедалі більш набуває підхід, який пропонує застосовувати заходи щодо управління іміджем залежно від етапу його життєвого циклу та формування іміджу підприємства з позицій розвитку його чотирьох аспектів: бачення та корпоративна місія, корпоративна індивідуальність, корпоративна ідентичність та корпоративний імідж [5].

Варто зазначити, що С. П. Азізов (2018), Т. Джонсон (2023), О. В. Іваненко (2022), К. Величко, Г. Тимохова (2024) [5-8] у своїх працях підкреслюють, що використання соціальних та екологічних ініціатив, а також цифрових інструментів є ключовими для формування позитивного іміджу компанії, забезпечення її конкурентоспроможності на сучасному ринку. Використання цифрових платформ, стійких екологічних практик і гнучких стратегій реагування на зовнішні виклики дозволяє компаніям не тільки створити позитивний імідж, але й забезпечити його довгострокову підтримку. Інструменти корпоративної соціальної відповідальності, які активно використовуються в міжнародному бізнесі, також можуть стати ефективним інструментом для українських компаній у міжнародному контексті.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значну увагу вітчизняних науковців до проблеми формування іміджу підприємства, залишаються недостатньо розкритими питання комплексного взаємозв'язку економічних, соціальних, психологічних та культурних чинників у його створенні. Недостатньо дослідженим є також стратегічний потенціал іміджу як активу, здатного забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Мета та завдання. Мета статті – обґрунтувати роль іміджу підприємства як стратегічного чинника його конкурентоспроможності.

У межах дослідження передбачається проаналізувати теоретичні засади та сучасні підходи до формування іміджу підприємства, з'ясувати його роль у підвищенні конкурентоспроможності на ринку, а також запропонувати концептуальну модель ефективної іміджевої політики, що виходить за межі традиційних PR- та рекламних інструментів.

Під час дослідження використовуються методи системного аналізу, структуризації та інтеграції сучасних теорій і практик управління іміджем підприємства як ключового елемента комунікаційної стратегії. Теоретичною основою слугуватимуть наукові праці, присвячені вивченню іміджу підприємства та його впливу на забезпечення конкурентних переваг.

Виклад основного матеріалу. Структура іміджу підприємства є важливим чинником у забезпеченні його конкурентоспроможності, оскільки вона складається з комплексу взаємопов'язаних компонентів, які впливають на сприйняття компанії на ринку й визначають її позицію серед конкурентів (рис. 1). Одним із ключових елементів є корпоративний стиль, що охоплює логотип, кольорову гаму, дизайн продукції та інші візуальні складові, які сприяють впізнаваності бренда.

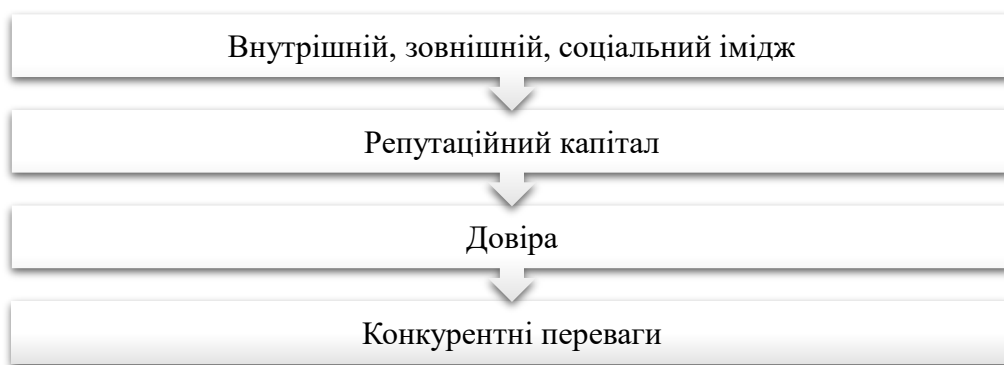


Рис. 1. Структура іміджу підприємства в забезпеченні конкурентоспроможності
Джерело: складено на основі інформації [4].

Суттєву роль відіграє репутація підприємства, яка формується завдяки високій якості продукції чи послуг, виконанню обіцянок перед клієнтами, соціальній відповідальності та історії компанії. Це забезпечує довіру з боку споживачів, партнерів та інвесторів. Не менш значущою є соціальна активність, яка проявляється через участь підприємства в благодійних проєктах або екологічних ініціативах, завдяки чому створюється позитивний емоційний зв'язок із громадськістю. Важливу роль відіграє комунікаційна політика, що охоплює рекламу, PR-активності та присутність у медійному просторі й соціальних мережах. Вона забезпечує чітке донесення цінностей і місії компанії, формуючи у свідомості споживачів стійкий образ бренда. Додатково варто відзначити професійний імідж співробітників, який залежить від їхньої компетентності, поведінки та дотримання принципів корпоративної культури, що підвищує загальний престиж підприємства. Окремо варто наголосити на інноваційній і технологічній складовій іміджу. Використання сучасних технологій та впровадження інновацій дозволяє позиціонувати підприємство як прогресивне й конкурентоздатне. Усі ці елементи взаємодіють між собою, формуючи цілісний образ компанії, що сприяє її впізнаваності, розвитку лояльності клієнтів, залученню уваги потенційних партнерів та інвесторів і забезпечує довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

У сфері послуг компанії з позитивною репутацією зберігають клієнтів навіть у періоди економічних криз. У промислових секторах імідж сприяє залученню інвестицій та розвитку партнерських зв'язків.

Таким чином, для управління іміджем важливими є такі напрями: корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), яка формує соціальний імідж і позитивне ставлення суспільства; HR-брендинг, що підвищує привабливість підприємства як роботодавця; цифровий імідж, побудований на основі комунікацій у соціальних мережах, офіційних сайтах і відгуках споживачів; інноваційна активність, яка підкреслює сучасність і динамізм компанії.

У сучасних турбулентних умовах глобалізації, інформаційного перевантаження і посиленої конкуренції національні та міжнародні підприємства дедалі більше усвідомлюють, що конкурентоспроможність вже не може ґрунтуватися лише на матеріальних ресурсах, технологіях чи цінах. Однією з ключових складових конкурентної переваги стає імідж підприємства. Імідж є не просто дзеркалом сприйняття, але й активом, який може бути стратегічно використаний для підтримки розвитку, підвищення вартості бренда, зниження ризиків і зміцнення позицій на ринку.

У контексті практики роботи українських підприємств дослідники також звертають увагу на зміну ролі КСВ після початку повномасштабного вторгнення 2022 року. У статті *Corporate Social Responsibility in Ukraine as a Tool for Sustainable Development* [9] аналіз показує, що українські компанії, крім економічного аспекту, стали більше

орієнтуватися на соціальну відповідальність як на частину іміджу, оскільки суспільні очікування до бізнесу зростають, особливо в періоди кризи. Так, починаючи з 2022 року майже половина українців обирають бренди, які підтримують ЗСУ [10].

Наведенні висновки підтверджуються результатами опитування, проведеного нами в період березень-серпень 2025 року (рис. 2). Кількість респондентів: 43 представники компаній із різних галузей (послуг, виробництва, ІТ/ПЗ, роздрібною торгівлі/електронної комерції/FMCG та інших). Без оцінки процедури формування іміджу підприємства процес є неконтрольованим, а інвестиції в нього – ризикованими. Оцінка гарантує, що зусилля з формування іміджу (наприклад, соціальна відповідальність, PR-кампанії) узгоджуються із загальною стратегією конкурентоспроможності (наприклад, лідерство за якістю чи за витратами).

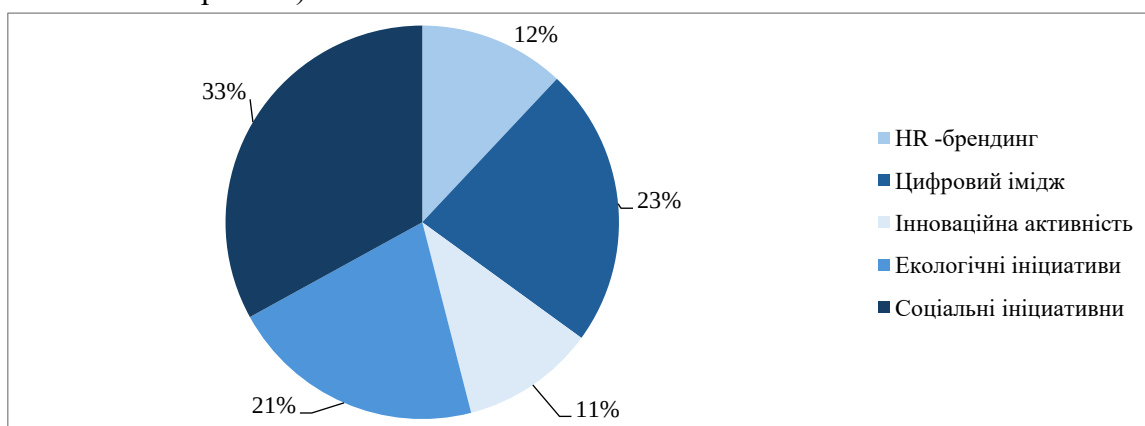


Рис. 2. Графічна інтерпретація результатів опитування щодо використання напрямів складових формування іміджу українського підприємства

Джерело: складено на основі інформації [11].

У контексті отриманих результатів важливо підкреслити, що оцінка процесу формування іміджу підприємства є критично важливою, оскільки вона перетворює суб'єктивне поняття "іміджу" на керований і вимірюваний стратегічний актив. Це дозволяє підприємству не просто мати позитивний імідж, а цілеспрямовано використовувати його для підвищення конкурентоспроможності. Також використання показників оцінки якості формування іміджу допомагає ідентифікувати, які саме елементи іміджу (наприклад, внутрішній імідж роботодавця чи ділова репутація) відстають, і де потрібно скоригувати комунікаційні механізми.

Аналізуючи вищенаведене, ми систематизували показники оцінки процесу формування іміджу підприємства як чинника конкурентоспроможності, з фокусуванням на ефективності, системності та результативності комунікаційних зусиль (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика показників оцінки процесу формування іміджу підприємства як чинника конкурентоспроможності

Показник	Загальна характеристика	Вплив на конкурентоспроможність
1	2	3
1. Індекс відповідності "Бажаний Імідж vs. Фактичне Сприйняття" (Image Gap Index)	Вимірювання розриву між стратегічно бажаним образом компанії та реальним сприйняттям цього образу цільовою аудиторією (за результатами опитувань). <i>Оцінка:</i> використовується бальна система (наприклад, від -100 до +100). Чим ближче індекс до нуля, тим ефективніше процес "доносить" потрібне повідомлення.	Прямо вказує на ефективність комунікаційної стратегії. Великий розрив означає, що підприємство втрачає конкурентну перевагу через хибне або нечітке позиціонування.

Закінчення таблиці 1

1	2	3
2. Динаміка позитивної зміни сприйняття	Відстеження швидкості приросту ключових параметрів іміджу (наприклад, довіри, впізнаваності, асоціації з "інноваційністю") за певний період (квартал/рік) після впровадження нових іміджевих механізмів. <i>Оцінка:</i> період часу. Зміна показника іміджу	Висока динаміка свідчить про гнучкість та ефективність механізмів управління іміджем, що дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни та випереджати конкурентів.
3. Коефіцієнт узгодженості (Інтегрованості) комунікацій	Оцінка єдності ключового іміджевого повідомлення та візуального стилю в усіх точках контакту (реклама, PR-матеріали, оформлення офісу, внутрішні інструкції для персоналу). <i>Оцінка:</i> експертна оцінка або аудит відповідності. Наприклад, відсоток каналів, які транслують повідомлення згідно із затвердженим іміджевим стандартом.	Узгодженість забезпечує чіткість і силу бренду. Неузгодженість породжує плутанину, знижуючи довіру і перевагу над конкурентами.
4. Індекс ефективності інвестицій в імідж (Return on Image Investment, ROI)	Відношення економічного ефекту від позитивного іміджу (наприклад, зростання NPS, збільшення частки ринку, зниження вартості залучення клієнта) до суми інвестицій у комунікаційні програми. <i>Оцінка:</i> витрати на іміджеві заходи. Приріст стратегічних результатів (у грошовому еквіваленті)	Визначає, чи є процес формування іміджу рентабельним стратегічним інструментом, а не лише статтею витрат.
5. Індекс стійкості до криз та швидкості реагування	Вимірювання часу, необхідного для повернення показників довіри та лояльності до докризового рівня після негативної події, а також ступінь мінімізації негативних згадок. <i>Оцінка:</i> (Час до повернення до рівня довіри X) + (Частка негативу в медіа за час кризи).	Висока стійкість є прямою конкурентною перевагою, оскільки знижує фінансові та репутаційні ризики під час нестабільності.
6. Якість та глибина охоплення цільової аудиторії	Вимірювання не лише кількості охопленої аудиторії, але й глибини засвоєння ключового іміджевого повідомлення (наприклад, відсоток ЦА, який може правильно назвати місію або цінність компанії). <i>Оцінка:</i> опитування: "З якими трьома словами у Вас асоціюється компанія?" (аналіз відповідності очікуваним ключовим повідомленням).	Забезпечує, що інвестиції в комунікацію формують конкретні та стійкі асоціації, які відрізняють компанію від конкурентів.

Джерело: складено на основі інформації [11].

Для формування позитивного іміджу важливо використовувати інструменти, які сприятимуть підтримці як зовнішнього, так і внутрішнього іміджу [12].

Висновки та пропозиції. Імідж підприємства, як показують численні дослідження останніх років, є не лише додатковим або побічним ефектом від соціальних чи маркетингових заходів. Це стратегічний чинник, здатний, за умови системного підходу, перетворюватися на суттєву конкурентну перевагу. В Україні, особливо в умовах змін, кризи та високих суспільних очікувань, підприємства, які ставлять імідж у центр своєї стратегії, здатні отримувати вигоди: від підвищеної довіри, кращої взаємодії з громадою, до кращих фінансових показників та ресурсів (людських, інвестиційних).

Таким чином, пропозиції для підприємств, які прагнуть вдосконалити імідж, полягають у тому, щоб не зупинятись на символічних чи маркетингових жестах, а інтегрувати імідж як частину операційної культури, використовувати реальні дані, звіти, показники, та бути готовими до адаптації через зворотний зв'язок від усіх зацікавлених сторін.

Виходячи з аналізу теорії та практики, можна запропонувати низку стратегій, які підприємства можуть застосувати для укріплення іміджу і через це підвищення конкурентоспроможності.

По-перше, підприємствам варто інтегрувати КСВ та ESG-складові у стратегічне планування як невід'ємну частину бізнес-моделі. Це означає, що соціальна відповідальність, екологічна стійкість та управлінська прозорість мають бути не лише акціями чи маркетинговими заходами, але й відображені в щоденних операційних рішеннях: постачання, виробництво, умови праці, політика управління персоналом, також, бренд роботодавця має бути більш «людяним» і орієнтованим на реальний досвід співробітників. Це не просто красиво виглядає в презентаціях — це те, що реально сприймається: підтримка, розвиток, справедливість, баланс між роботою і особистим життям. У часи кризи та змін суспільства люди особливо чутливо реагують на невідповідність між словами і діями. Якщо підприємство заявляє про екологічні чи соціальні цінності, важливо показати реальні результати. Матеріали допомагають створити емоційний зв'язок із аудиторією та підвищити рівень довіри, тому рекомендується активне використання цифрових каналів/соціальних мереж.

У майбутньому перспективним напрямом досліджень є аналіз взаємодії різних складових іміджу (бренд роботодавця, внутрішня культура) у конкретних галузях України, а також кількісна оцінка впливу іміджу на фінансові показники у різних типах підприємств (малих, середніх, великих).

Список використаних джерел

1. Семенчук Т. Б. Формування іміджу підприємства / Т. Б. Семенчук // Вісник Мукачівського державного університету «Економіка і суспільство». – 2016. – Вип. 7. – С. 473–477.
2. Говорун І. В. Напрями формування позитивного іміджу підприємства / І. В. Говорун, В. В. Макарова // Інфраструктура ринку. – 2019. – Вип. 37. – С. 204–209.
3. Синиця С. М. Особливості формування іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності на зовнішніх ринках / С. М. Синиця, О. В. Вакур, Т. П. Фурса // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Вип. 38-1. – С. 147–151.
4. Кулаковський Т. Ю. Психологічні та управлінські аспекти іміджу керівника / Т. Ю. Кулаковський, Н. В. Гаркавенко, О. Ю. Чумаченко // Наукові інновації та передові технології. – 2024. – № 10 (38). – С. 872–879.
5. Азізов С. П. Використання концепції управління іміджем підприємства у підвищенні його конкурентоспроможності / С. П. Азізов // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. – 2018. – № 15. – С. 74–81.
6. Джонсон Т. Цифрові трансформації у бізнесі та їх вплив на імідж підприємств / Т. Джонсон // Journal of Global Business Management. – б.д. – №. 4. – С. 301–312.
7. Іваненко О. В. Соціальна відповідальність бізнесу та її роль у формуванні позитивного іміджу підприємства / О. В. Іваненко // Вісник економіки та менеджменту. – 2022. – № 5(23). – С. 45–51.
8. Величко К. Роль бізнес-комунікацій у зміцненні конкурентної позиції суб'єктів господарювання на міжнародному ринку / К. Величко, Г. Тимохова // Економіка та суспільство. – 2024. – № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-40>.
9. Corporate Social Responsibility in Ukraine as a Tool for Sustainable Development / Y. Tkali, T. Yarmak, L. Martynova, I. Yurchyk, N. Andrusenko // Grassroots Journal of Natural Resources. – 2025. – № 8(1). – С. 566–582. DOI: <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.080123>.
10. GRADUS RESEACH. Майже половина українців обирають бренди, які підтримують ЗСУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://marketer.ua/ua/almost-half-of-ukrainians-choose-brands-that-support-the-armed-forces-of-ukraine>.

11. Статівка Н. В. Використання технологій онбордингу персоналу при розробці соціально відповідальної корпоративної культури / Н. В. Статівка, Г. Б. Тимохова // Інтернаука. Серія: "Економічні науки". – 2025. – № 5. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-5-11065>.

12. Леськова С. В. Теоретичні основи формування і підтримки іміджу підприємства / С. В. Леськова, С. М. Пастущин // Трансформаційна економіка. – 2023. – № 1. – С. 39–43.

References

1. Semenchuk, T. B. (2016). Formuvannia imidzhu pidpriemstva [Formation of corporate image]. *Visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu «Ekonomika i suspilstvo» – Bulletin of Mukachevo State University: Economics and Society*, (7), 473–477.

2. Hovorun, I. V., & Makarova, V. V. (2019). Napriamy formuvannia pozytyvnoho imidzhu pidpriemstva [Directions of forming a positive company image]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, (37), 204–209.

3. Synytsia, S. M., Vakun, O. V., & Fursa, T. P. (2019). Psykholohichni ta upravlinski aspekty imidzhu kerivnyka [Specifics of forming a company's image as a factor of competitiveness in foreign markets]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Black Sea Economic Studies*, 38(1), 147–151.

4. Kulakovskiy, T. Yu., Harkavenko, N. V., & Chumachenko, O. Yu. (2024). Psykholohichni ta upravlinski aspekty imidzhu kerivnyka [Psychological and managerial aspects of leader's image]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 10(38), 872–879.

5. Azizov, S. P. (2018). Vykorystannia kontseptsii upravlinnia imidzhem pidpriemstva u pidvyshchenni yoho konkurentospromozhnosti [The use of the concept of enterprise image management in increasing its competitiveness]. *Problemy innovatsiino-investytsiynoho rozvytku – Problems of Innovation and Investment Development*, (15), 74–81.

6. Johnson, T. (n.d.). Tsyfrovi transformatsii u biznesi ta yikh vplyv na imidzh pidpriemstv [Digital transformations in business and their impact on corporate image]. *Journal of Global Business Management*, (4), 301–312.

7. Ivanenko, O. V. (2022). Sotsialna vidpovidalnist biznesu ta yii rol u formuvanni pozytyvnoho imidzhu pidpriemstva [Corporate social responsibility and its role in forming a positive company image]. *Visnyk ekonomiky ta menedzhmentu – Bulletin of Economics and Management*, 5(23), 45–51.

8. Velychko, K., & Tymokhova, H. (2024). Rol biznes-komunikatsii u zmitsnenni konkurentnoi pozytsii subiektiv hospoda-riuvannia na mizhnarodnomu rynku [The role of business communications in strengthening the competitive position of business entities in the international market]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-40>.

9. Tkal, Y., Yarmak, T., Martynova, L., Yurchyk, I., & Andrusenko, N. (2025). Corporate social responsibility in Ukraine as a tool for sustainable development. *Grassroots Journal of Natural Resources*, 8(1), 566–582. <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.080123>.

10. Gradus Research. (2025). Almost half of Ukrainians choose brands that support the Armed Forces of Ukraine [Maizhe polovyna ukraintsiv obyraiut brendy, yaki pidtrymuiut ZSU]. *Marketer.ua*. <https://marketer.ua/ua/almost-half-of-ukrainians-choose-brands-that-support-the-armed-forces-of-ukraine>.

11. Stativka, N. V., Tymokhova, G. B. (2025). Vykorystannia tekhnolohii onbordynhu personalu pry rozrobtsi sotsialno vidpovidalnoi korporativnoi kultury [Using personnel onboarding technologies in developing a socially responsible corporate culture]. *Internauka. Serii: "Ekonomiczni nauky" – Internauka. Economic Sciences*. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-5-11065>.

12. Leskova, S. V., & Pastushchyn, S. M. (2023). Teoretychni osnovy formuvannia i pidtrymky imidzhu pidpriemstva [Theoretical foundations of forming and maintaining corporate image]. *Transformational Economy*, (1), 39–43.

Отримано 08.10.2025

UDC 658.012.32:659.127.4:005.336.2

Halyna Tymokhova

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship

Kharkiv National University named after V.N. Karazina

E-mail gbtymohova@karazin.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5352-6960>**Vladlena Samoilova**

Student of the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship

Kharkiv National University named after V.N. Karazina

E-mail: samoilovavladlena03@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0346-2708>

FEATURES OF FORMING THE IMAGE OF AN ENTERPRISE AS A STRATEGIC FACTOR FOR ENSURING COMPETITIVENESS

The article is devoted to a comprehensive study of the features of the formation of an enterprise's image and determining its role in ensuring competitiveness in the modern market. In the conditions of globalization, digitalization and increasing informatization of society, the image becomes not only a reflection of the company's reputation, but also a powerful tool of strategic management, affecting all aspects of its functioning.

The article systematizes various theoretical approaches of Ukrainian scientists to the interpretation of the concept of "enterprise image". In particular, attention is focused on the fact that it is advisable to consider the image as a multi-component system that combines the external perception of the organization by customers, partners and society with the internal corporate culture, values and management style.

The structure of the enterprise's image in ensuring competitiveness, the cycle of image formation and competitive advantages is analyzed, it is proven that a positive image helps to increase consumer loyalty, creates a favorable investment climate and provides long-term competitive advantages.

Special attention is paid to the systematization of the results of the conducted research, regarding the use of directions of components of image formation of the Ukrainian enterprise, the relationship between image and business development strategy. It is shown that enterprises that integrate image management into strategic goals are able to respond faster to market challenges, form their own niches and effectively interact with various groups of stakeholders.

The article also offers practical recommendations for building an image as a strategic mechanism: implementation of a reputational risk monitoring system, development of corporate social responsibility, active use of digital communication channels and constant work on improving product quality.

Thus, the image of the enterprise acts as an integrated resource that determines not only competitiveness, but also the prospects for sustainable development of the organization.

Keywords. Enterprise image; enterprise communications; development strategies; competitiveness; reputational capital; social responsibility.

Fig.: 2. Tab.: 1. Ref.: 11.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-220-231](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-220-231)

УДК 658.8:339.137.2

JEL Classification: M31

Олександр Михайлович Приставка

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: casung.g@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3177-5518>**Юлія Митрофанівна Перетяцько**

кандидат економічних наук, доцент,

заступник директора навчально-наукового інституту бізнесу, економіки та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: yuliaperetiatko@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1559-3710>

ResearcherID: M-5332-2016. Scopus Author ID: 57006803800

**ПРОМО-СТРАТЕГІЯ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВИСОКОГО АКЦІЙНОГО
ТИСКУ З БОКУ КОНКУРЕНТІВ**

У статті досліджено підходи FMCG компаній до формування знижок на продукцію в каналі сучасної торгівлі, на ринку з високим рівнем конкурентного середовища. Здійснено аналіз ринку з погляду проведення акцій в каналі сучасної торгівлі. Досліджено вплив різної глибини знижки на рівень додаткових продажів, а також те, як проведення акцій впливає на регулярні продажі компанії. На прикладі компанії одного з провідних представників ринку продажу пива в Україні розроблено рекомендації для покращення ефективності проведення акцій, покращення конкурентоспроможності, збільшення лояльності споживачів та підвищення загальних продажів компанії.

Ключові слова: трейд-маркетинг; знижка; акція; ефективність акцій; стратегія; бюджет; додаткові продажі; базові продажі; приріст; промо-спіраль; дистрибуція;

Рис.: 9. Табл.: 1. Бібл.: 7.

Постановка проблеми. У сучасних умовах український ринок пива як складова ринку товарів повсякденного попиту функціонує під впливом низки трансформаційних чинників, серед яких ключовими є військові дії, зміна купівельної спроможності населення та адаптація бізнесу до нових реалій. Одним з основних маркетингових інструментів, який залишається легітимним і дієвим в умовах законодавчих обмежень щодо просування алкогольної продукції є цінова промоція, зокрема надання знижок. Однак застосування знижок, особливо глибоких, має як позитивні, так і негативні наслідки.

З одного боку, знижки стимулюють короткостроковий приріст обсягів продажів, дозволяючи виробнику тимчасово підвищити свою конкурентоспроможність у роздрібній мережі. З іншого — надмірна промо-активність, висока частка товару, що реалізується в акції (промо-тиск) та глибокі знижки можуть призводити до викривлення структури продажів, зниження регулярного попиту та маржинальності, а в довгостроковій перспективі — до формування залежності споживача від промо-цін, тобто так званої «промо-спіралі».

У таких умовах важливо дослідити, як розмір знижки впливає не лише на продажі товарів за акційною ціною, а й на регулярні продажі. Також необхідно визначити межу між ефективною промо-акцією та шкідливою залежністю від знижок. Особливо актуальним є питання розробки промо-стратегії, яка дозволяє збільшувати продажі, не втрачаючи при цьому регулярний попит і частку ринку поза межами акцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вплив знижок на продажі досліджував у своїй праці [1] С. Кравець. Автор проаналізував вплив характеристик акцій (глибина знижки, тривалість, тип акції) на зміни обсягів продажів та доходів на прикладі 634 акційних товарів у роздрібному магазині. Було встановлено, що акції зі знижкою показують кращий ефект: збільшення знижки на 1 % у середньому приводить до приросту продажів на 2,21 % при фіксованих інших факторах [1].

У дослідженні [2] автори, використовуючи економетричне моделювання, проаналізували вплив стратегій цінових акцій на продукти харчування та напої. За результатами встановлено, що цінові акції стимулюють продажі.

У дослідженні [3] автори дали емпіричну оцінку еластичності продажів за глибиною знижки у продуктовому сегменті.

У дослідженні [4] автори констатують факт, що промо-акції можуть стимулювати короточасні продажі, але без персонального підходу може знижуватись лояльність і цінність бренда.

Важливість промоційної кампанії як інструменту трейд-маркетингу висвітлено у працях [5-7].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на деякі напрацювання у сфері визначення впливу глибини знижки у торгівлі, дане питання залишається актуальним та потребує подальших досліджень. А саме: практичні підходи до вимірювання ефективності трейд-кампаній, формування збалансованої промо-стратегії в умовах перенасичення ринку акціями, а також питання взаємозв'язку між глибиною знижки та регулярними продажами. Бракує досліджень, які б розкривали прикладні моделі оптимізації промо-дистрибуції та визначення «точки втрати ефективності» акції.

Метою статті є розкриття особливостей впливу глибини знижки на акційні та регулярні продажі продукції, розробка практичних рекомендацій щодо промо-стратегії ПрАТ «Карлсберг Україна».

Виклад основного матеріалу. В умовах війни ринок товарів повсякденного вжитку України зазнає сильних змін. До початку війни ринок пива в Україні визначався як висококонкурентний. Чотири основні виробники пива були змушені боротись за вибір споживача на свою користь. Пиво є алкогольним продуктом, а законодавство України прямо забороняє будь-яку стимуляцію продажів: реклама в усіх її проявах, комплексні набори (пиво та інший продукт), дегустації та інше. У таких умовах, одним із небагатьох дозволених законодавством інструментів, але, можливо, найбільш дієвим, залишається проведення акцій, тобто зниження ціни продукту в мережі або торгівельній точці на певний проміжок часу. До повномасштабного вторгнення рівень акцій був високим, промо-тиск (відношення кількості продукції проданої в акцію до загальних продажів) сягав 75 % за певними брендам. Це була «стеля» рівня глибини знижки у той період часу.

Деякі ключові гравці ринку пива України зазнали руйнувань виробництва, складів готової продукції, обладнання, деякі навіть на рік вибули з ринку та майже не мали продажів (ABInBev). Відбувся перерозподіл ринку, значно знизився рівень боротьби за вибір споживача, адже ринок став ненасиченим. Ключові гравці, зважаючи на обставини, переглянули свої підходи до дистрибуції продукції в мережах. Значних змін також зазнав і підхід до проведення акцій, їх кількості та дистрибуції саме акційних товарів, і найголовніше – середньої глибини знижки. Відбулося значне охолодження ринку пива України.

Після відновлення потужностей виробництва всіх основних виробників, рівень конкуренції збільшується. Співпраця з мережами продуктових супермаркетів почала відновлюватись, але вже з врахуванням нових умов та нової кон'юнктури ринку. Як наслідок, рівень конкуренції стрімко зростає, а з ним змінюється і підхід до промоції.

Наразі, в 2025 році ключові виробники пива, такі як: ПрАТ «Карлсберг Україна», Оболонь, ABInBEV / Eefes та Oasis зіштовхнулись з проблемою, яка мала місце до повномасштабного вторгнення, а саме: збільшення інтенсивності, дистрибуції товарів в промо, збільшення частоти та періоду акцій, збільшення глибини знижки тощо. Найголовніший показник промо-тиск знову наближається до 70 %, що несе за собою певні ризики.

За внутрішніми даними компанії Carlsberg Ukraine, наданими компанією Nielsen, встановлено, що пиво стає дедалі більше промо-інтенсивним, що відображається як у збільшенні частки промо-продажів, так і в розподілі асортименту. Поглиблення дисконтів привело до того, що середня ціна на промо залишилася стабільною в порівнянні з 2023 роком. Це дозволило, попри інфляцію базової ціни, утримати середню ціну на пиво відносно стабільною порівняно з 2023 роком. Серед усіх виробників прослідковується залежність відсотка зростання продажів від глибини знижки на продукцію. Не промотовані продажі, тобто продажі, які відбувались за регулярною ціною, мають тенденцію до скорочення на фоні зменшення попиту на пропозиції без промо. Тоді як широта регулярного асортименту залишилась на рівні минулого року, але вона втрачає свою частку на користь акційних пропозицій. Зменшення регулярних продажів відбувається передусім за рахунок виробника Оболонь. Найбільше скорочення регулярних продажів в сегменті: світле пиво, середній ПЕТ та економсегмент. Зауважимо, що ці три сегменти мають найбільшу середню знижку в акцію та демонструють найбільший приріст додаткових об'ємів продаж в акції. Тобто підвищення ефективності промо певною мірою призводить до втрат в частині регулярних продажів (без акції).

Категорія пива має високу ймовірність потрапити в промо-спіраль. Тобто, коли товари переважно продаватимуться за акцією, а частка регулярних продажів буде мінімальною. Це може також призвести до загальної стагнації категорії пива, завмирання категорії або падіння об'ємів продажу категорії пива.

На рисунку 1 зображено приріст акційних та регулярних продажів пива у 2024 році порівняно з 2023 роком. У 2024 році загальний приріст об'ємів склав 19 %. Промо продажі зросли на 51 %, а регулярні продажі зменшились на 24 %. Відбулося перерозподілення часток у продажах на користь акційних продажів (зростання від 58% у 2023 р. до 73% у 2024 р.).

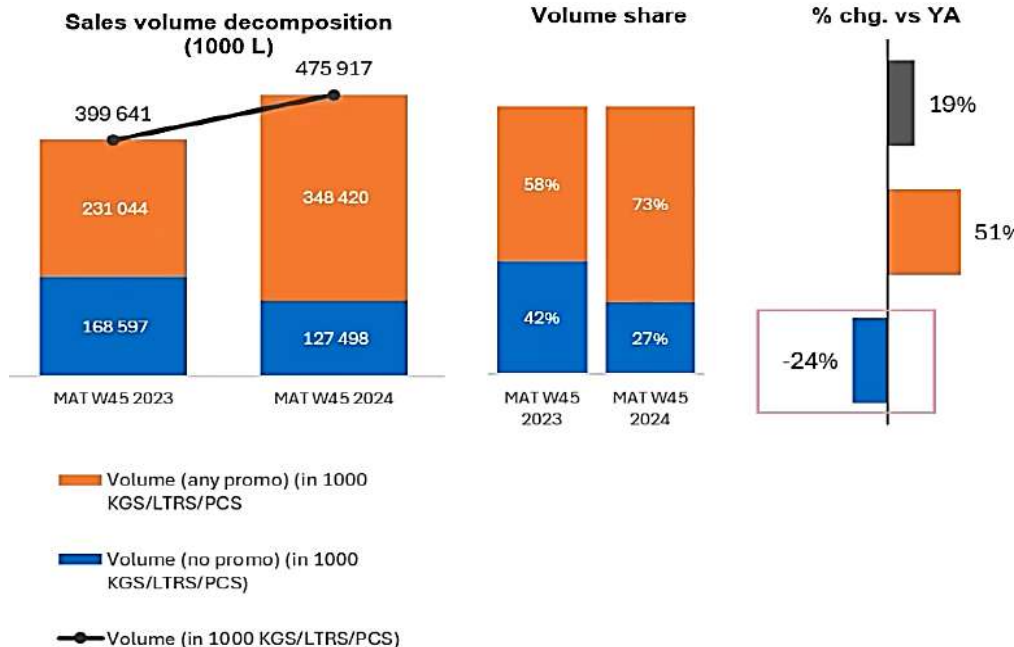


Рис. 1. Динаміка регулярних та акційних продажів у категорії пива в каналі сучасної торгівлі

Джерело: внутрішні дані компанії Carlsberg Ukraine.

При цьому збільшення частки промо-продажів супроводжується підвищенням їх ефективності (за умови неврахування фінансових показників), тобто приріст додаткових обсягів зростає разом із кількістю проведених промоакцій (рис. 2).

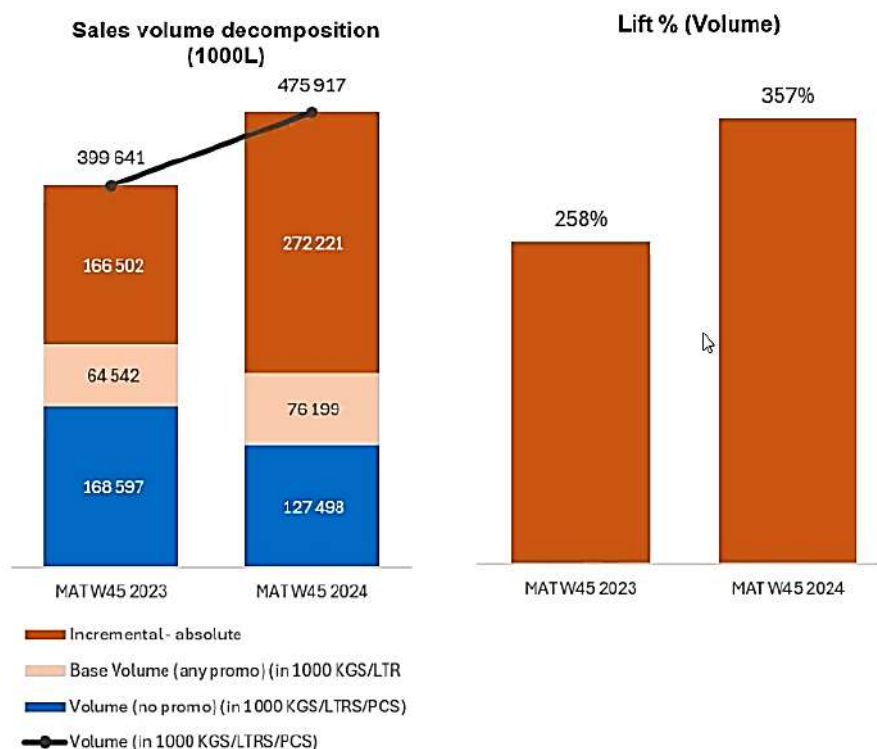


Рис. 2. Приріст додаткових об'ємів в акцію (ефективність акції)

Джерело: внутрішні дані компанії Carlsberg Ukraine.

На рис. 3 зображено динаміку глибини знижки. У 2023 році середньозважена глибина знижки на 1 л становила 22 %, тоді як у 2024 році вона зросла до 28 %.

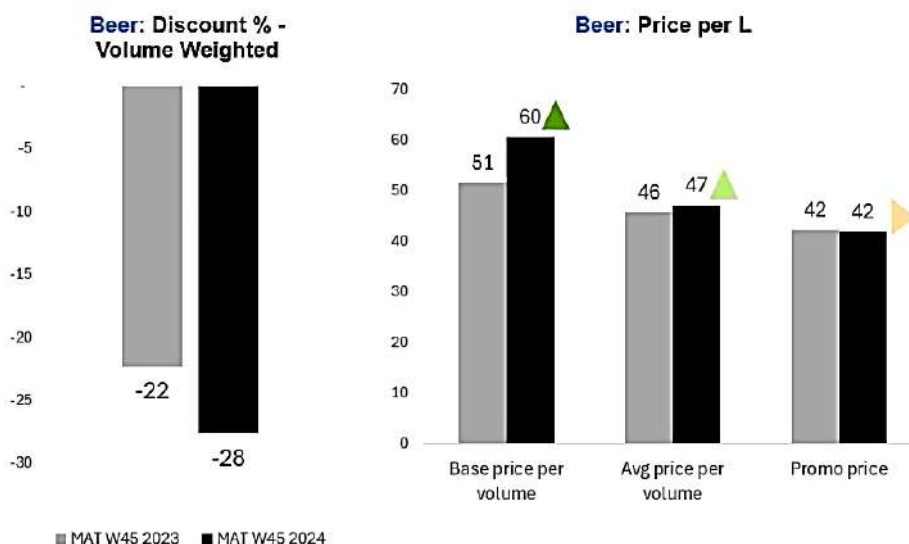


Рис. 3. Динаміка глибини знижки та її вплив на середньозважені ціни

Джерело: внутрішні дані компанії Carlsberg Ukraine.

Збільшення середньозваженої знижки дозволило зберегти середню ціну на промопропозицію на рівні 2023 року, середня регулярна ціна за 1 л зросла всього на 3 % при тому, що базова ціна за 1 л збільшилась на 18 %.

Розглянемо перерозподіл продукції на полиці (рис. 4).

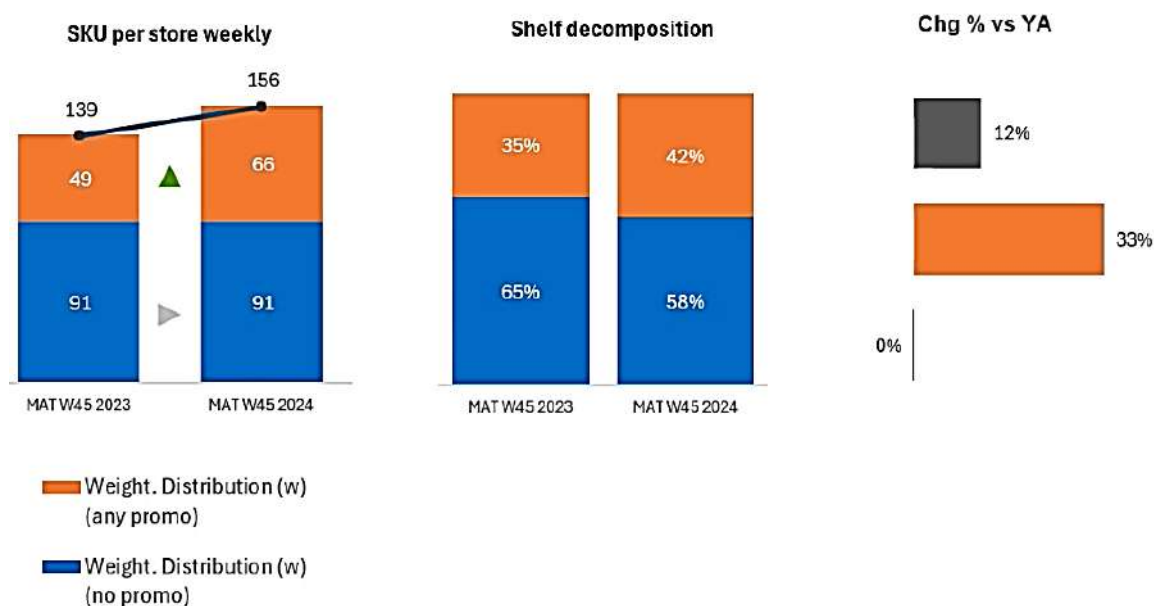


Рис. 4. Зміна дистрибуції регулярних та акційних SKU у 2023-2024 рр.

Джерело: внутрішні дані компанії Carlsberg Ukraine.

У 2024 році збільшується кількість акційних SKU на полиці з 49 до 66 одиниць на один магазин. При цьому кількість регулярних SKU не збільшувалась у порівнянні з 2023 роком. У свою чергу, це змушує виробників робити більші знижки, розширювати асортимент зі знижкою. Таке явище має ефект самопідсилення, адже виробники намагаються в умовах посиленої конкуренції підтримувати ефективність своїх акцій.

Дослідимо виробників та вплив їхньої промо-стратегії на регулярні та промо-продажі (рис. 5).

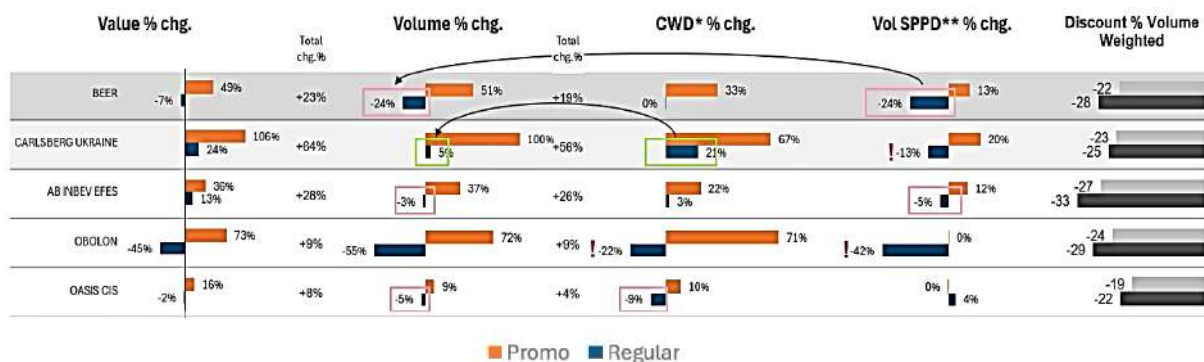


Рис. 5. Вплив промо на регулярні продажі в розрізі за виробниками

Джерело: внутрішні дані компанії Carlsberg Ukraine.

На рис. 5 (рядок 1) наведений загальний стан ринку пива. Відображено акційні та регулярні продажі в розрізі виторгу, об'ємів, дистрибуції, попиту та глибини знижки.

На фоні зростання промо об'ємів на 51 % регулярні продажі демонструють спад на 24 %, що відбувається через зменшення попиту на продукцію з регулярними цінами, при стабільному асортименті. Акції при цьому, як збільшують свою присутність на полиці, так і збільшують свою ефективність, тобто попит на такі пропозиції.

Залежно виробників пива можна зробити такі висновки:

1. Carlsberg має суттєве збільшення загальної дистрибуції (не промо) 21 %, що своєю чергою впливає на відсоток дистрибуції акційних SKU (67 %) та збільшення регулярних

продажів на 5 %. Відповідно до тенденції категорії відбувається зменшення попиту на регулярні SKU (-13 % в порівнянні з ринковою у -24 %).

2. ABInBEV відбувається зменшення відсотка регулярних продажів (-3 %) за рахунок попиту. Тобто посилення тиску саме в промо пропозиціях (+22 %) зменшує попит на регулярні SKU (на -5 %), що призводить до зниження регулярних об'ємів продажу на 3 %.

3. Оболонь має найбільш виражену та показову ситуацію коли збільшення акційних продажів радикально знижує продаж регулярних пропозицій. Збільшення дистрибуції промо на 71 % збільшує обсяги продажу в промо на 72 %, але майже не веде до підвищення попиту на акційні SKU. При цьому викликає зниження попиту на регулярні SKU на 42 %, що більше за тенденції ринку.

Порівняємо показник збільшення додаткового об'єму в акцію на 1 % знижки (рис. 6).

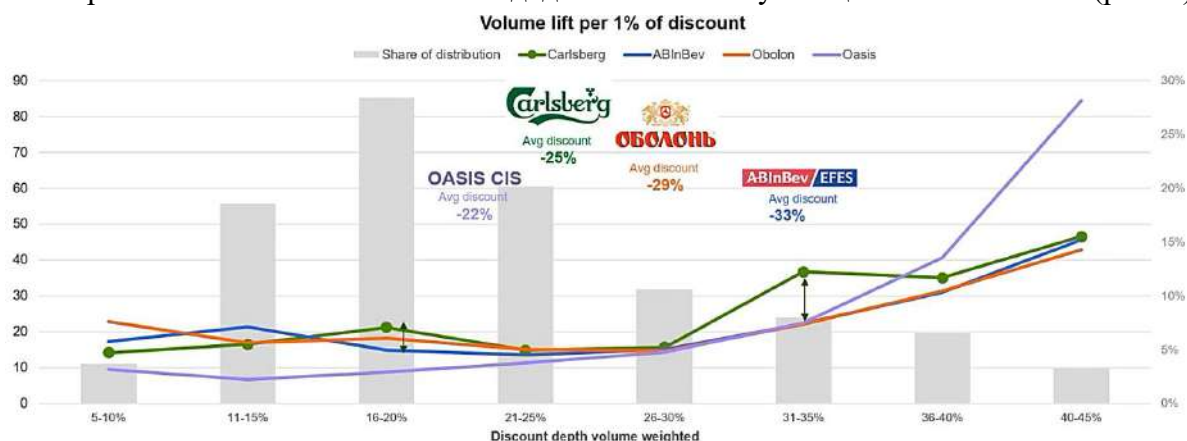


Рис. 6. Приріст додаткових об'ємів відповідно до глибини знижки в промо
Джерело: внутрішні дані компанії Carlsberg Ukraine.

Найефективніші промоакції залежно приросту продажів мають такі діапазони знижок для: Carlsberg – 16–20% та 31–35%, ABInBev – 11–15%, Оболоні – 5–10%, OASIS – 31–35%. Це означає, що саме за таких рівнів знижок продукція відповідних виробників стає найбільш привабливою для споживача. Carlsberg показує найвищу ефективність у найпопулярнішому сегменті «поміркованих» знижок (16–20%) і водночас демонструє лідерство в акціях із великим зниженням ціни (понад 30%), забезпечуючи максимальний приріст продажів.

Найбільш високі дисконти зменшують ефективність на поміркованих знижках, і як наслідок, у більш довгостроковій перспективі розмивають відношення покупця саме до знижок виробників Оболонь та ABInBEV.

Для формування рекомендацій щодо розширення промоційної діяльності компанії Carlsberg та мінімізації ризиків потрапляння у «промо-спіраль» доцільним є проведення поглибленого аналізу ринку загалом і результатів продажів компанії. Такий аналіз має здійснюватися з урахуванням диференціації за сортами продукції, типами пакування та ціновими сегментами. За базу порівняння обрано загальні показники ринку, які порівнюються з показниками Карлсберг.

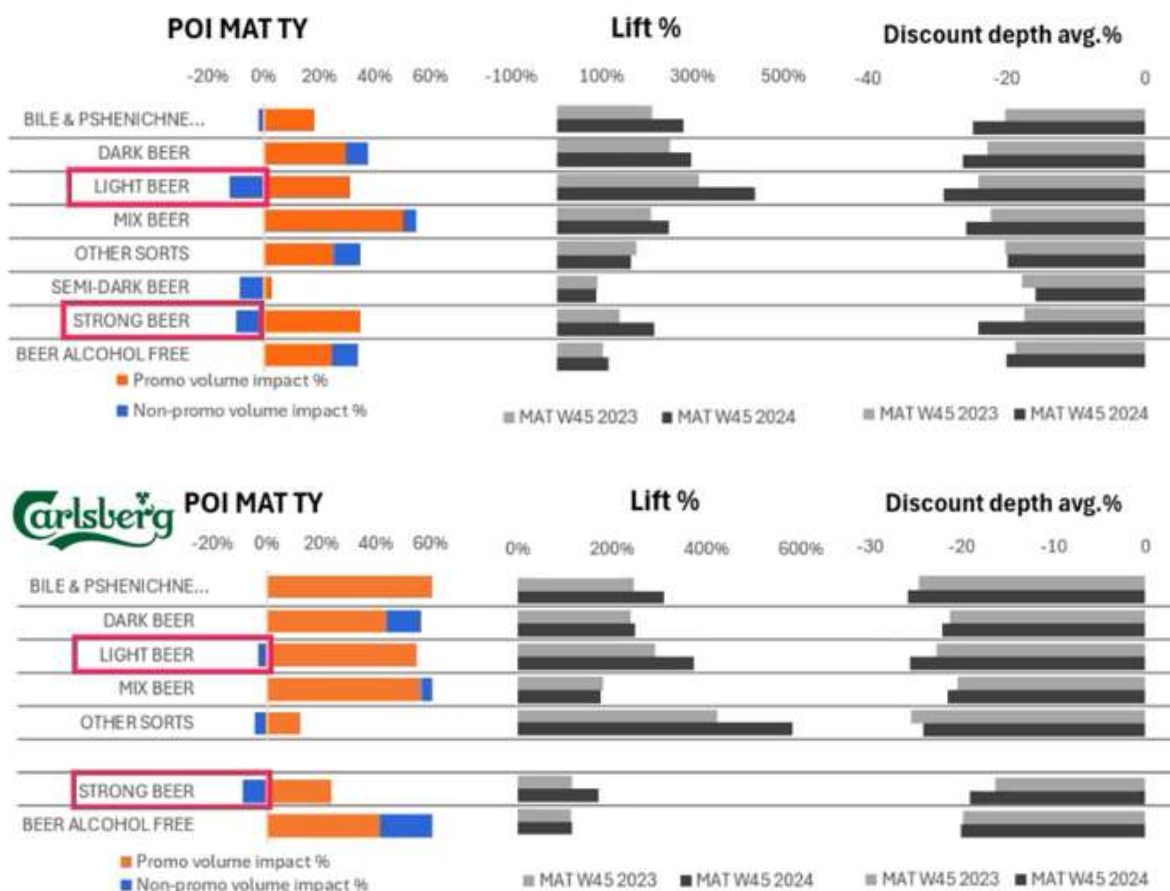


Рис. 7. Показники регулярних та промо-продажів в розрізі ринку та компанії Карлсберг за сортами пива

Джерело: внутрішні дані компанії Carlsberg Ukraine.

Показники рис. 7 свідчать, що світле пиво, міцне пиво та напівтемне має тенденцію до зниження регулярних продажів у відповідь на проведення акцій на ці сорти. При цьому світле пиво має найбільший приріст продажів у промо і найглибші дисконти. Карлсберг має дуже схожі тенденції, світле та міцне пиво має зменшення регулярних продажів на фоні зростання промо-продажів. Рівень додаткового приросту в промо, при цьому має відставання від рівнів приросту в середньому по ринку, переважно за рахунок нижчих дисконтів в промо, ніж загалом по ринку. Це стосується переважно міцного пива, бір-міксів, світлого та темного пива, тоді як лише для нефільтрованого спостерігається вищий рівень приросту під час промо. Показники Карлсберг за типами упаковки наведені на рис. 8.

Аналіз даних, поданих на рис. 8, засвідчує, що скляне пакування та великі формати ПЕТ характеризуються зниженням обсягів регулярних продажів під впливом акційних пропозицій. Водночас середній формат ПЕТ демонструє зростання регулярних продажів навіть за умов значної частки промоцій. Проте через менший рівень наданих знижок порівняно із загальноринковими, прирости у цьому сегменті поступаються ринковим показникам. Скорочення дистрибуції продукції у скляній тарі корелює із загальними ринковими тенденціями: скляна пляшка вже четвертий рік поспіль втрачає популярність серед споживачів на користь алюмінієвої банки.

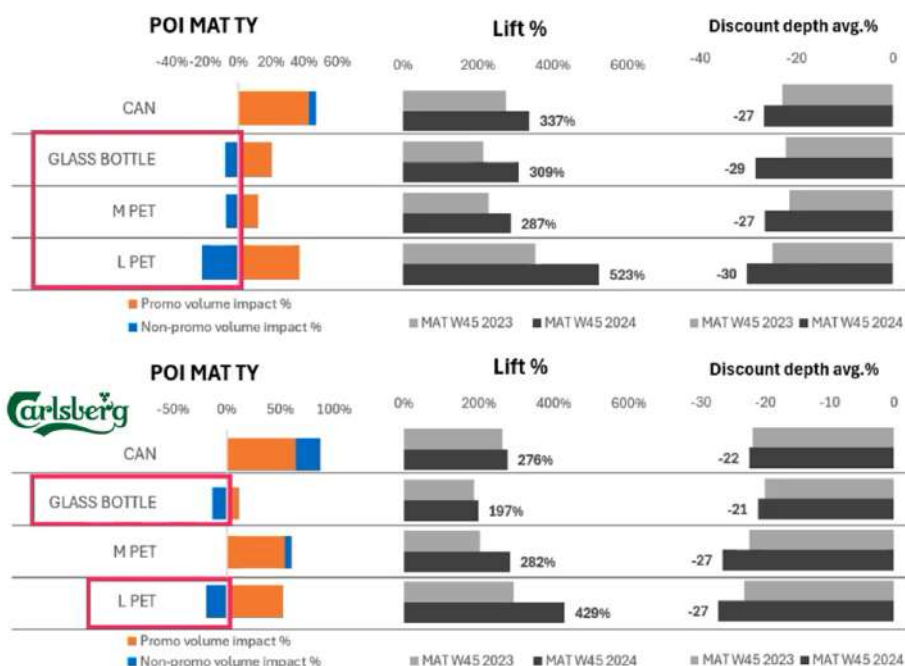


Рис. 8. Показники регулярних та промо-продажів у розрізі ринку та компанії Карлсберг за типами упаковки пива

Джерело: внутрішні дані компанії Carlsberg Ukraine.

Розглянемо показники Карлсберг у розрізі цінових сегментів продукції (рис. 9).

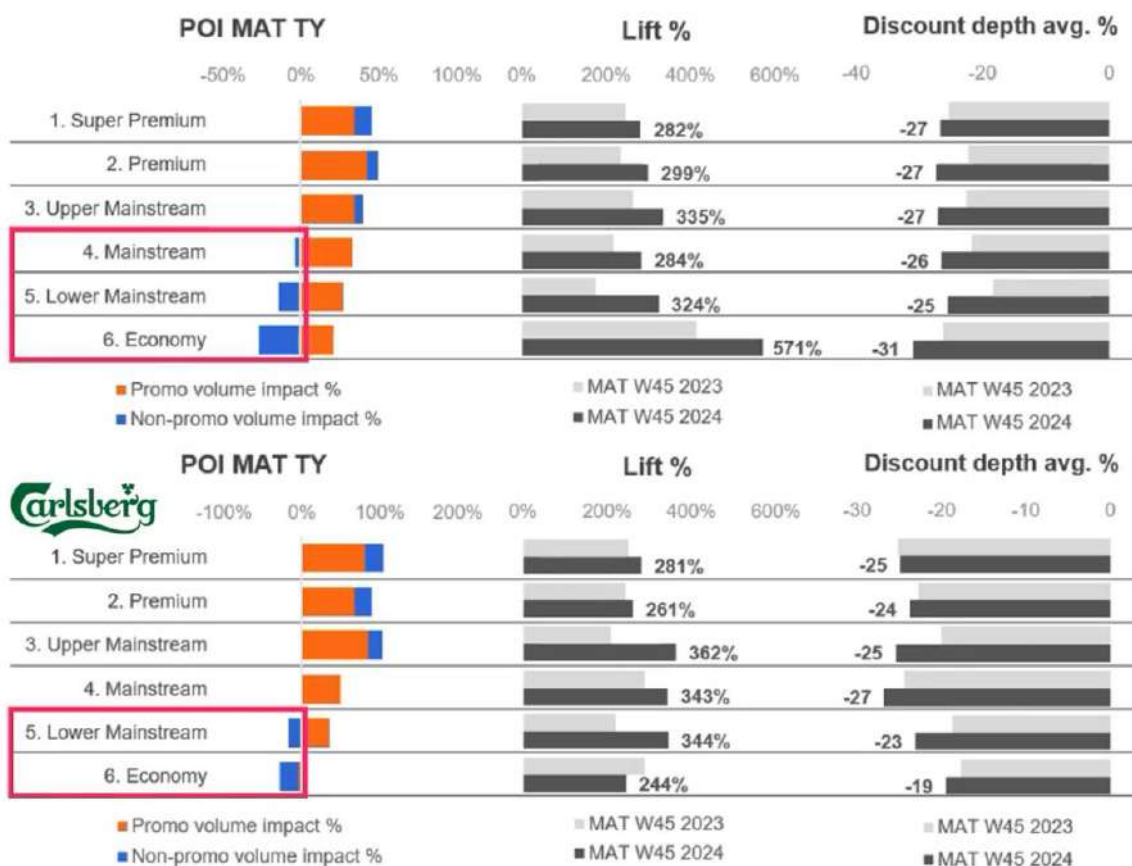


Рис. 9. Показники регулярних та промо-продажів у розрізі цінових сегментів продукції

Джерело: внутрішні дані компанії Carlsberg Ukraine.

Прирости за рахунок акцій відповідають загальноринковим тенденціям, навіть за нижчого рівня знижок. Водночас сегмент дешевого пива демонструє найгіршу реакцію на промоакції та характеризується найменшим середнім рівнем знижки. Крім того, у сегментах «економ» і «нижче середнього» спостерігається зниження регулярних продажів у відповідь на проведення акцій. Решта сегментів, навпаки, показують позитивну динаміку в межах промоактивності.

Спираючись на аналітику вище, можна запропонувати практичні рекомендації, щодо зміни промо-стратегії для компанії ПрАТ Карлсберг Україна на ринку України, щоб уникнути значного впливу акцій на регулярні продажі.

Для вироблення рекомендацій введемо індекс, який буде характеризувати відношення глибини знижки до величини дистрибуції акційних SKU (скільки ТТ з акційним SKU беруть участь в акції) – індекс промо-асортименту (табл. 1).

Таблиця 1

Підхід для оптимізації промо-стратегії

Промо-приріст, %	Індекс промо-асортименту	Підхід для оптимізації промо-стратегії
Високий (> сер.ринку)	Високий (> 100%)	Генерує непропорційно високі прирости продажів у промо на одиницю дистрибуції ніж їх частка в асортименті. Прирости в промо максимально можливі. Рекомендації: збільшити дистрибуцію промо або утримувати її на рівні.
Високий (> сер.ринку)	Низький (<100%)	Генерує непропорційно низькі продажі в промо на одиницю дистрибуції, але має високі прирости. Може бути нішевий бренд, який природно має менші продажі, ніж основний асортимент, але мають високу привабливість в промо. Рекомендації: якщо можливо підсилити базові продажі та частку на полиці.
Низький (<сер.ринку)	Високий (> 100%)	Генерує непропорційно високі прирости продажів в промо на одиницю дистрибуції. Але прирости в промо нижчі за очікувані. Рекомендації: підвищення приросту в промо за рахунок підвищення привабливості, POS матеріалів, додаткових анонсів та іншими не ціновими важелями.
Низький (<сер.ринку)	Низький (<100%)	Генерує непропорційно низькі продажі в промо на одиницю дистрибуції нижчий за частку на полиці. Прирости в промо нижчі за середньоринковий. Може бути нішевим брендом з нееластичним попитом на нього, не є достатньо привабливим у промо. Рекомендації: підвищити прирости шляхом збільшення привабливості та помітності промо, розширити базові продажі відповідно до частки полиці.

Джерело: сформовано авторами.

Можемо виділити основні рекомендації для виробника Карлсберг:

1. Захист або розширення промо-дистрибуції, тобто збільшення кількості торговельних точок, залучених до акцій. Це дозволить убезпечити компанію від падіння регулярних продажів і зберегти привабливість бренду для споживача.

2. Фокусування на SKU сегментів «преміум», «суперпреміум» та «апер-мейнстрім». З погляду пакування доцільно концентрувати промоактивність у середньому ПЕТі та жерстяній банці. Варто уникати промотування міцного, темного й напівтемного пива, окрім випадків, коли промо має на меті досягнення інших цілей, зокрема підвищення дистрибуції, збільшення частки полиці або зміцнення позицій бренду.

3. Використання диференційованих підходів до підвищення ефективності промоакцій саме для тих SKU, де необхідно забезпечити приріст продажів. Це може відбуватися або за рахунок більших знижок (оскільки бренд *Carlsberg* демонструє найвищі прирости саме за

умов значного дисконту), або через нецінові інструменти — анонси акцій, POS-матеріали, брендування та інші дозволені маркетингові засоби. Водночас важливо уникати надмірного розширення промо-дистрибуції, підтримуючи баланс між акційними та регулярними продажами, щоб запобігти явищу «промо-експансії», яке вже спостерігається на ринку у сегментах світлого пива, великого ПЕТу та економсегмента.

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження дозволило виявити критичну залежність між глибиною знижки в промо та зміною обсягів як акційних, так і регулярних продажів на ринку пива. У висококонкурентному середовищі, особливо в умовах обмежень щодо рекламування алкогольної продукції, саме ціноутворення стає ключовим інструментом впливу на вибір споживача. Водночас надмірна інтенсивність промо, особливо з глибокими знижками, призводить до зниження регулярних продажів та формування «промо-спіралі», що зменшує довгострокову ефективність трейд-маркетингової стратегії.

На прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна» встановлено, що помірні знижки (в межах 16–25%) забезпечують високий приріст обсягів продажів без критичного зниження базового попиту, тоді як надмірне поглиблення дисконту зменшує еластичність та розмиває споживче сприйняття вартості продукту. Компанія має сильний рівень базового попиту, що дозволяє зосередитись не на зниженні цін, а на оптимізації дистрибуції та підвищенні привабливості промо-акцій за рахунок нецінових інструментів.

На основі результатів аналізу запропоновано такі практичні рекомендації:

1. Зосередитись на розширенні промо-дистрибуції (кількості ТТ, де доступні акційні SKU), а не на подальшому поглибленні знижок.
2. Уникати надмірного промо в економсегменті, натомість акцентувати промо-активність у преміум- та аппер-мейнстрім-сегментах, а також у зручних форматах пакування (жестяна банка, середній ПЕТ).
3. Посилити нецінову привабливість промо (POS-матеріали, анонси, брендування), особливо для SKU із високим потенціалом приросту, але поки що низькою ефективністю.
4. Підтримувати баланс між промо та регулярною присутністю на полиці, щоб уникнути витіснення регулярних продажів і знецінення бренду.

Отже, ефективна трейд-маркетингова стратегія в умовах високої конкуренції має базуватись на точному розумінні еластичності споживчого попиту до рівня знижки, правильному розподілі промо-дистрибуції та виваженому використанні цінових і нецінових інструментів стимулювання продажів.

Список використаних джерел

1. Кравець С. Вплив промоційних кампаній у магазині на поведінку споживачів: на прикладі українського ритейлу : магістерська робота / С. Кравець. — Київ : Київська школа економіки, 2014. — 58 с.
2. The impact of price promotions on sales of unhealthy food and drink products in British retail stores / T. Watt, W. Beckert, R. Smith, L. Cornelsen // *Health economics*. — 2023. — № 32(1). — Pp. 25–46. DOI: <https://doi.org/10.1002/hec.4607>.
3. Price promotions on healthier compared with less healthy foods: a hierarchical regression analysis of the impact on sales and social patterning of responses to promotions in Great Britain / R. Nakamura, M. Suhrcke, S. A. Jebb, R. Pechey, E. Almiron-Roig, T. M. Marteau // *The American journal of clinical nutrition*. — 2015. — № 101(4). — Pp. 808–816. DOI: <https://doi.org/10.3945/ajcn.114.094227>.
4. Sales Promotion and Personal Selling in Support of Integrated Marketing Strategy / S. Ekasari, S. Yanna, E. N. Wakhidah, G. N. Achmad, M. Munizu // *International Journal of Education, Social Studies and Management (IJESSM)*. — 2025. — № 5(2). — Pp. 826–831. DOI: <https://doi.org/10.52121/ijessm.v5i2.791>.
5. Бурліцька О. П. Сутність трейд маркетингу як основного інструменту стимулювання збуту / О. П. Бурліцька // *Галицький економічний вісник*. — 2023. — № 4 (83). — С. 122–129.

6. Коноплянникова М. А. Інструменти трейд-маркетингу в маркетинговій діяльності підприємства / М. А. Коноплянникова, Є. Г. Шмиглюк // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». – 2024. – № 12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-12-10550>.

7. Романенко Л. Ф. Трейд маркетинг: особливості та тенденції розвитку / Л. Ф. Романенко // Академічні візії. – 2025. – № 40. – С. 1–8.

References

1. Kravets, S. (2014). Vplyv promotsiinykh kampanii u mahazyni na povedinku spozhyvachiv: na prykladi ukrainskoho ryteilu [The impact of in-store promotional campaigns on consumer behavior: A case study of Ukrainian retail] (Master's thesis). Kyiv School of Economics.

2. Watt, T., Beckert, W., Smith, R., & Cornelsen, L. (2023). The impact of price promotions on sales of unhealthy food and drink products in British retail stores. *Health Economics*, 32(1), 25–46. <https://doi.org/10.1002/hec.4607>.

3. Nakamura, R., Suhrcke, M., Jebb, S. A., Pechey, R., Almiron-Roig, E., & Marteau, T. M. (2015). Price promotions on healthier compared with less healthy foods: A hierarchical regression analysis of the impact on sales and social patterning of responses to promotions in Great Britain. *The American Journal of Clinical Nutrition*, 101(4), 808–816. <https://doi.org/10.3945/ajcn.114.094227>.

4. Ekasari, S., Yanna, S., Wakhidah, E. N., Achmad, G. N., & Munizu, M. (2025). Sales Promotion and Personal Selling in Support of Integrated Marketing Strategy. *International Journal of Education, Social Studies and Management (IJESSM)*, 5(2), 826–831. <https://doi.org/10.52121/ijessm.v5i2.791>.

5. Burlitska, O. P. (2023) Sutnist treid marketynhu yak osnovnoho instrumentu stymuliuвання zbutu [The essence of trade marketing as a key tool for sales promotion]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Halytskyi economic vineyard*, 4(83), 122–129. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.122.

6. Konopliannykova, M. A., & Shmyhliuk, Ye. H. (2024). Instrumenty treid-marketynhu v marketynhovii diialnosti pidpriemstva [Trade marketing tools in enterprise marketing activity]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky" – International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, 12. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-12-10550>.

7. Romanenko, L. F. (2025). Treid-marketynh: osoblyvosti ta tendentsii rozvytku [Trade marketing: features and development trends]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 40, 1–8.

Отримано 23.09.2025

UDC 658.8:339.137.2

Oleksandr Prystavka

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

E-mail: casung.g@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3177-5518>

Yulia Peretiatko

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Deputy Director of the Educational and Scientific Institute of Business,
Economics, and Administration

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: yuliaperetiatko@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1559-3710>

ResearcherID: M-5332-2016. Scopus Author ID: 57006803800

MARKETING PROMOTION STRATEGY IN CONDITIONS OF STRONG COMPETITORS' PROMOTIONAL PRESSURE

The article explores the effectiveness of trade marketing strategies in the Ukrainian beer market under conditions of intense promotional pressure and legal restrictions on alcohol advertising. The study focuses on price promotions as the primary tool for stimulating demand in the FMCG sector, analyzing their impact on both promotional and regular sales. Using internal data from Carlsberg Ukraine and Nielsen, the research examines how discount depth, frequency, and distribution influence sales dynamics, consumer behavior, and brand positioning.

The findings reveal a strong correlation between discount depth and incremental sales growth, while highlighting the risk of a “promo spiral,” where excessive reliance on discounts erodes baseline demand and brand value. Between 2023 and 2024, promotional sales in the beer category grew by 51%, whereas regular sales declined by 24%, with promo share rising from 58% to 73%. The average discount depth increased from 22 to 28%, enabling price stability despite inflationary pressures. However, this trend also intensified competition and reduced elasticity in certain segments.

The analysis identifies optimal discount ranges for major producers: Carlsberg achieves the highest efficiency at 16–20% and 31–35%, while other players show varying responsiveness. The study emphasizes the need for a balanced approach that combines moderate discounts with non-price tools such as POS materials, in-store branding, and targeted assortment strategies. Recommendations include expanding promo distribution rather than deepening discounts, prioritizing premium and upper-mainstream segments, and maintaining equilibrium between promotional and regular SKUs to prevent long-term market stagnation.

The research concludes that an effective trade marketing strategy in a highly competitive environment should rely on precise demand elasticity analysis, controlled promo intensity, and integrated use of price and non-price levers to sustain growth without compromising profitability or brand equity.

Keywords: Price promotions; Consumer behavior; Retail marketing; Sales impact; discount

Fig.: 9. **Table:** 1. **References:** 7.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-232-242](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-232-242)

УДК 378.1:004

JEL Classification: I23; O33; M15

Олександр Вікторович Стасюк

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: Oleksandrstasyuk17@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-5964-8391>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У цій публікації висвітлено результати досліджень сутності процесів цифрової трансформації закладів вищої освіти, проведено роботу з розгляду наявних трактувань поняття цифрової трансформації закладів вищої освіти. Крім того, здійснено формалізацію сутності цифрової трансформації освітніх закладів сфери вищої освіти, що полягає у викладенні нових підходів до процесів цифровізації об'єктів сфери вищої освіти, яка впливає на підвищення ефективності їхньої освітньої, наукової та науково-дослідної діяльності. Процеси цифрової трансформації закладів вищої освіти розглянуті як послідовні процеси інтеграції інноваційного цифрового інструментарію в його діяльність з метою забезпечення ефективності діяльності закладів та подальшого їхнього розвитку в сучасних умовах глобальної цифровізації. Крім того, розглянуто процес цифрової трансформації закладів вищої освіти з позиції структурних змін у загальній стратегії розвитку не лише закладів, а і сфери вищої освіти загалом, що дозволило формалізувати характерні риси самого процесу цифрової трансформації з подальшою оцінкою ролі інновацій та цифрових технологій як у позитивному, так і в деструктивному розвитку освітніх закладів сфери вищої освіти.

Ключові слова: цифрова трансформація; сутність; вища освіта; заклад освіти; стратегія розвитку закладу; організаційна структура; освітній процес; адміністративне управління; наукова діяльність; комунікація із зовнішнім середовищем.

Табл.: 2. Бібл.: 9.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, швидкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та зростаючих вимог до якості освітніх послуг цифрова трансформація виступає ключовим чинником модернізації закладів вищої освіти (далі – ЗВО). Вона охоплює не лише впровадження новітніх цифрових інструментів у навчальний процес, а і глибинні зміни в організаційній культурі, управлінських підходах, структурі освітніх програм і способах взаємодії з усіма учасниками освітнього середовища. Актуальність цієї теми зумовлена необхідністю забезпечення конкурентоспроможності національної системи вищої освіти в умовах динамічних трансформацій глобального освітнього простору. Крім того, цифрова трансформація сфери вищої освіти сприяє підвищенню ефективності управління, персоналізації навчального досвіду, інтеграції з ринком праці та розвитку інноваційного потенціалу закладів. Вона потребує переосмислення традиційних моделей функціонування ЗВО, створення нових підходів до підготовки в них фахівців та формування цифрової компетентності всіх учасників освітнього процесу. У цьому контексті дослідження сутності, характерних рис та ролі цифрової трансформації стає необхідним для формування стратегічних орієнтирів розвитку вищої освіти як на національному, так і на інституційному рівнях.

Попри стрімкий розвиток цифрових технологій та зростання інтересу до їхньої інтеграції в освітнє середовище, процес цифрової трансформації ЗВО часто відбувається фрагментарно, без чіткого стратегічного бачення та належного теоретико-методологічного обґрунтування. Це породжує низку викликів, пов'язаних із недостатньою цифровою компетентністю персоналу, відсутністю системного підходу до управління змінами, нерівномірним доступом до цифрових ресурсів, а також зі складністю адаптації існуючих освітніх моделей до нових реалій. У зв'язку з цим постає необхідність глибшого осмислення сутності цифрової трансформації, виокремлення її характерних рис і визначення ролі в забезпеченні сталого розвитку вищих навчальних закладів в умовах цифрової епохи.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Наукові публікації та дослідження зосереджені на вивченні впливу цифрових технологій на якість освітнього процесу, трансформацію моделей управління вищими навчальними закладами та розвиток цифрових компетентностей викладачів та здобувачів освіти. Останні праці щодо дослідження цієї теми

належать таким ученим, як О. П. Буйницька [2], О. В. Попело [5], Ю. В. Тесля [8], І. В. Федотова, Я. В. Догадайло [9] та іншим. Дослідники акцентують на необхідності інтеграції цифрової трансформації в стратегічне планування розвитку закладів освіти, однак часто бракує комплексного теоретичного обґрунтування та методологічної бази для аналізу її сутності, визначення ключових ознак та узагальнення практичних моделей впровадження цифрових змін у контексті сталого інституційного розвитку.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення сутності цифрової трансформації ЗВО, окреслення її характерних рис та обґрунтування її ролі в забезпеченні стратегічного розвитку освітніх інституцій в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні особливу увагу приділено цифровій трансформації освітнього середовища як одному з провідних напрямів модернізації вищої освіти, адже впровадження цифрових технологій змінює не лише формати навчання, а й, на думку І. В. Федотової, Я. В. Догадайло, мають змінитись способи комунікації учасників освітнього процесу, впорядкування необхідного навчального контенту, доступ до освітніх ресурсів та ресурсів закладу освіти, а також форми впровадження механізмів контролю якості освіти [9]. В умовах інтеграції в міжнародний освітній простір постають нові вимоги до змісту освітніх програм, академічної мобільності та цифрової сумісності інфраструктури, тому що вища освіта повинна адаптуватися до нових стандартів, що передбачає гнучкість, відкритість та здатність до інновацій у межах цифрового середовища закладу, орієнтованого на підготовку конкурентоспроможних фахівців у глобалізованому суспільстві.

У межах існуючих наукових підходів до стратегічного управління ЗВО все більшої актуальності набуває питання підвищення ефективності їхньої діяльності в умовах трансформації освітнього середовища, адже цифровізація висуває нові вимоги до системи управління закладами, зокрема в частині прийняття рішень на основі великих обсягів даних, управління поточними та потенційними змінами, розвитку людського капіталу та забезпечення сталого функціонування освітніх установ. Тому у фокусі наукового інтересу О. Ніколюк та О. Коваленко перебуває пошук стратегій, які дозволяють гнучко реагувати на виклики цифрового переходу, оптимізувати внутрішні процеси й підвищити конкурентоспроможність ЗВО на національному та міжнародному рівнях [4].

Не менше уваги в працях сучасних науковців приділяється аналізу показників ефективності діяльності закладів вищої освіти за результатами їх цифровізації на тих чи інших рівнях та видах діяльності. В одній з колективних праць висвітлені дослідження, в яких акцентується увага на необхідності збалансованого підходу до впровадження цифрових технологій в діяльність освітніх закладів, який повинен враховувати позитивні фактори впливу на підвищення рівня ефективності діяльності та потенційних викликів, які також можуть вплинути на діяльність закладу, проте їх вплив матиме негативний характер [5]. Така позиція обґрунтовується тим, що, з одного боку, процеси трансформації забезпечують підвищення рівня доступності вищої освіти для її здобувачів, вдосконалення технологій, які використовуються в освітньому процесі, а також покращується якість освітніх послуг. З іншого боку, виникають ризики нерівності доступу до цифрових технологій та зниження якості освітніх послуг у разі безсистемного впровадження інформаційно-цифрових технологій [5].

Впровадження цифрових рішень у діяльність навчальних закладів сфери вищої освіти висвітлюють різні фактори практичної реалізації цифрової трансформації в умовах українського освітнього середовища. Актуальність розробки прикладних рішень, технологій полягає в тому, що вони дозволяють виявити ефективні механізми створення сучасного цифрового освітнього простору, зокрема через формування цілісної цифрової інфраструктури університету, адже проведені порівняльні аналізи з європейськими мо-

делями дають змогу оцінити рівень адаптації до міжнародних стандартів, визначити сильні сторони впроваджених рішень і виявити напрями для подальшого розвитку цифрового кампусу в контексті інтеграції до глобального освітнього [2; 9].

Цифрова трансформація ЗВО, на думку автора, є складним та динамічним явищем, що охоплює глибокі якісні зміни в усіх факторах функціонування освітніх інституцій. У контексті сучасних підходів до розвитку освітніх установ сфери вищої освіти цифрова трансформація розглядається як послідовні та комплексні заходи, що охоплюють всі ключові сфери функціонування закладів, адже її ефективне впровадження передбачає проходження низки стратегічних і організаційних процесів, які забезпечують системну трансформацію ЗВО в умовах цифровізації. До основних процесів, що формують структурні зрушення, належать системні зміни в інтеграції цифрових рішень до основних об'єктних елементів у діяльності ЗВО, таких як: стратегія розвитку закладу, організаційна структура, освітній процес, адміністративне управління, наукова діяльність, зовнішня діяльність (взаємодія з зовнішнім середовищем). Процеси впливу структурних змін в елементах системи функціонування закладу вищої освіти можуть бути основою для подальшого формування механізму цифрової трансформації ЗВО, де кожен наступний процес спирається на попередній та взаємодіє з ним, адже успішність трансформації залежить від цілісності, послідовності та управлінської злагодженості впровадження всіх елементів цифровізації. На думку автора, такі процеси відображають логічну структурність цифрової трансформації ЗВО, в якій виокремлено шість ключових об'єктів впливу цифрових змін, при цьому кожен із них має власну сутність, характерні риси та тісні взаємозв'язки з іншими складовими трансформаційного процесу (табл. 1). Такий підхід дає змогу не лише систематизувати розуміння цифровізації як багатоаспектного явища, а й окреслити послідовність впровадження цифрових змін у межах цілісної освітньої екосистеми.

Таблиця 1

*Сутність цифрової трансформації закладів вищої освіти
в контексті дослідження змін у структурних елементах*

Об'єкти цифрової трансформації	Сутність	Характерні риси	Взаємозв'язки між елементами системи ЗВО
1. Цифрові рішення щодо змін у стратегії розвитку	Включення цифровізації в довгострокове стратегічне планування ЗВО	Визначення цифрових цілей, бюджетування, стратегічне бачення	Визначає напрямки змін у всій системі
2. Інтеграція цифрових технологій в організаційну структуру	Перебудова управлінських і функціональних підрозділів з урахуванням цифрових змін	Створення ІТ-департаментів, цифрових офісів, розподіл відповідальності	Забезпечує ефективну реалізацію стратегії цифрової трансформації
3. Цифровізація освітнього процесу	Впровадження цифрових технологій у навчання, оцінювання та комунікацію, інтегрованість цифрового контенту та ін.	LMS, гібридне навчання, електронні підручники, відкриті онлайн-курси	Вимагає організаційної підтримки та стратегічної узгодженості зі стандартами вищої освіти
4. Цифровізація адміністративного управління	Автоматизація управлінських, фінансових, кадрових і документальних та ін. процесів	ERP-системи, електронний документообіг, цифрова ідентифікація	Підвищує ефективність і прозорість всіх внутрішніх процесів
5. Інтеграція цифрових технологій у наукову діяльність	Застосування цифрових інструментів для проведення, управління і поширення результатів досліджень	Репозитарії, наукометрія, цифрова колаборація, Open Science	Стимулює інноваційність, підвищує міжнародну видимість та співпрацю
6. Цифрові платформи для взаємодії із зовнішнім середовищем	Використання цифрових каналів для комунікації з абітурієнтами, партнерами, інституціями.	Вебпортали, CRM, цифровий маркетинг, міжнародні платформи.	Підсилює репутацію, забезпечує зворотний зв'язок, сприяє залученню ресурсів

Джерело: складено автором

Процес цифровізації прийняття стратегічних рішень, змін у стратегії розвитку закладу є ключовим, оскільки передбачає формування саме цілісного стратегічного бачення цифрової трансформації. Вказаний процес передбачає розробку цифрової стратегії, яка є частиною загального плану розвитку освітнього закладу, де цифрові технології розглядаються не як допоміжний інструмент, а як чинник структурних змін, інновацій та підвищення конкурентоспроможності. На цьому етапі визначаються стратегічні цілі, пріоритети, ресурси та ключові показники ефективності цифровізації.

Системний підхід до цифрової трансформації закладів вищої освіти дозволяє структурувати, спланувати етапи та результати імплементації цифрових рішень при розробці стратегії розвитку закладів вищої освіти, забезпечуючи послідовність, цілісність та довгостроковість у реалізації адаптивної трансформації закладу освіти. Системна інтеграція цифрових рішень забезпечує не лише покращення чи оптимізацію існуючих рішень в освітньому та управлінському процесах, а і дає змогу оновити або змінити їхню суть та зміст відповідно до викликів глобальної цифровізації, що виникають.

Одним із головних завдань у цьому контексті є розробка цифрової стратегії університету як окремого підрозділу або розділу загальної стратегії розвитку, адже така стратегія має включати цілі, показники ефективності, ризики, етапи впровадження та механізми моніторингу цифрових змін. Зокрема, до стратегічних пріоритетів можуть входити: розвиток цифрової інфраструктури, створення електронного середовища навчання, удосконалення систем електронного документообігу, автоматизація адміністративних процесів, формування цифрових компетентностей у викладачів та студентів, а також впровадження інструментів аналітики даних для підтримки прийняття рішень.

Показовим є приклад багатьох європейських університетів, де стратегія цифрової трансформації реалізується через створення окремих інституційних структур – центрів цифрових інновацій або офісів цифрового розвитку. В Україні подібні практики лише починають формуватися, але вже демонструють позитивні зрушення, як-от у впровадженні цифрового кампусу, використанні LMS-платформ, систем керування освітніми програмами тощо.

Важливим аспектом системної інтеграції є також участь академічної спільноти в розробці й реалізації цифрових стратегій. Без усвідомлення ролі цифрових технологій як засобу стратегічного розвитку з боку викладачів, адміністрації та студентства будь-яка цифрова ініціатива ризикує залишитися декларативною. Саме тому ефективне стратегічне управління цифровізацією потребує не лише технічних інструментів, але й організаційно-культурної трансформації – формування нової моделі управлінської взаємодії, відкритої до інновацій, зворотного зв'язку та постійного вдосконалення.

Наступною складовою механізму цифрової трансформації освітнього закладу сфери вищої освіти є процес впровадження цифрових рішень у системі управління організаційною структурою закладу, сутність якого полягає в адаптації самої організаційної структури до умов цифрового середовища. Результатом впровадження таких рішень в системі управління закладом освіти стає створення нових структурних одиниць (як приклад – центр цифрової трансформації), перерозподіл функцій між існуючими та новими структурними підрозділами закладу, а також цифровізація механізмів управління закладом вищої освіти. Реалізація даної складової механізму цифрової трансформації виступає важливою умовою функціонування сучасного освітнього закладу сфери вищої освіти в умовах глобальної цифровізації, адже забезпечується не лише оптимізація управління самими цифровими змінами, а й реалізуються заходи з технологічного оновлення та автоматизації окремих стандартизованих виробничих процесів. Крім того, забезпечується комплексна перебудова організаційної структури закладу, механізмів їхнього управління на основі цифрових принципів, що своєю чергою забезпечує функціонування організаційно-структурної моделі закладу вищої освіти, її цілісність, гнучкість та прозорість.

Структурні зміни дадуть можливість створити нові підрозділи освітнього закладу, які відповідатимуть за управління та супроводом цифрових трансформацій та можуть мати вид офісів цифрового розвитку, центрів цифрових інновацій або управлінь інформаційних технологій. Такі функціональні одиниці закладів вищої освіти будуть відповідати за супровід впровадження цифрових технологій на стратегічному та оперативному рівнях діяльності закладу. На стратегічному рівні цифрова трансформація може бути реалізована через пошук, вибір та залучення в діяльність закладу вищої освіти необхідних цифрових технологій та інновацій та врахування потреби закладу освіти в даних технологіях при розробці та реалізації стратегії розвитку закладу. На внутрішньому рівні організаційної структури закладу вищої освіти процеси цифрової трансформації реалізуються через перехід до формату цифрової документації (системи електронного документообігу для внутрішнього користування освітнього закладу), різного формату платформи для виробничих потреб та обміну інформації (хмарні платформи «Microsoft Teams», «Google Workspace», система управління навчанням «Moodle», інше), автоматизовані системи управління ресурсами (програмне забезпечення для управління власними ресурсами закладу – ERP система «Vimpr»). Для прикладу, системи управління навчанням дають можливість забезпечувати виробничо-освітню діяльність кафедр, моніторити якість та ефективність освітніх програм, забезпечувати зв'язок та аналітику між даними про освітні цілі та результати їх досягнення, що також дає можливість зменшити можливість виникнення дублювання функціональних обов'язків між структурними підрозділами. З іншого боку, процес впровадження цифрових рішень в систему управління організаційною системою закладу освіти без адаптації самої організаційної структури може призвести до виникнення ризиків неспроможності персоналу забезпечити впровадження таких рішень та інтегрувати їх в освітньо-виробничу діяльність закладу освіти.

Під час реалізації заходів з імплементації цифрових змін в освітньому процесі відбувається трансформація безпосередньо навчальної та педагогічної діяльності. Відбувається перехід до гнучких, змішаних і дистанційних форматів навчання, використання платформ електронного навчання, інструментів онлайн-оцінювання, цифрового контенту, а також впровадження аналітики навчальних даних для моніторингу успішності. Важливою складовою таких структурних змін у освітньому процесі є формування цифрової компетентності викладачів та здобувачів освіти. Отже, даний процес є одним з шести ключових складових у системі цифрової трансформації закладу вищої освіти, що змінює зміст, форми, методи та інструменти організації навчання. У сучасних умовах цифрові технології перестають бути допоміжним елементом та набувають статусу фундаментальної основи, на якій вибудовується нова освітня модель для формалізації навчального контенту та педагогічних інструментів – адаптивна, відкрита, персоналізована й орієнтована на потреби в першу чергу здобувачів вищої освіти.

Заходи з інтеграції цифрових рішень в освітньо-виробничу діяльність освітнього закладу можуть здійснюватися в декількох напрямках цієї діяльності, до яких будуть належати освітній, комунікаційний (між здобувачами освіти та викладацьким складом) та аналітичні напрямки. В освітньому напрямку діяльності закладу використання система управління навчанням («Google Classroom», «Canvas», інше), які вже впроваджуються в вітчизняних та зарубіжних закладах вищої освіти, забезпечують доступ до навчальних матеріалів, автоматизацію процесів оцінювання результатів освітнього процесу та його моніторингу. В комунікаційному напрямку головним фактором ефективного впровадження цифрових рішень є запровадження та використання в освітньо-виробничій діяльності цифрової та інтерактивної літератури, відеолекцій, онлайн-курсів, віртуальних лабораторій та симуляторів, адже зазначені цифрові навчальні інструменти забезпечують

підвищення доступності процесу навчання, підвищує можливості індивідуального та самостійного навчання, формування індивідуальних освітніх траєкторій здобувачів освіти. При виконанні моніторингу освітньо-виробничої діяльності аналітичні дані, отриманні за допомогою цифрових рішень, виступає одним з провідних інноваційних напрямів діяльності, що дає можливість збирати, опрацьовувати та створювати прогнозовані дані про рівень залучення здобувачів освіти в освітньо-виробничій діяльності, відповідності навчальних матеріалів та рівень їх засвоєння, прогнозування щодо успішності виконання освітніх програм. Оремо варто зауважити про необхідність формування цифрових компетентностей у персоналі освітнього закладу, а також у здобувачів вищої освіти, що зумовлено забезпеченням ефективності впровадження та використання цифрових технологій, рішень та інструментів у освітньо-виробничій діяльності. Для цього необхідна цілеспрямоване підвищення кваліфікації персоналу закладу та його навчання.

Перейдемо до реалізації процесів впровадження цифрових технологій на рівні адміністративної діяльності закладу вищої освіти, які поєднують в собі інтеграцію автоматизації відповідних адміністративних процесів за допомогою цифрових систем управління обігу документації (електронний документообіг), управління персоналом та академічною мобільністю (електронні бази даних), фінансами (спеціалізоване програмне забезпечення) тощо. Забезпечення ефективності адміністративно-управлінських рішень за рахунок використання технологій цифрових інструментів дає можливість зменшити адміністративне навантаження на персонал освітнього закладу, адже інтеграція цифрових інструментів дасть можливість автоматизувати стандартизовані адміністративні операції та збільшити рівень ефективності в аналітичній діяльності та прогнозуванні результативності одних або інших адміністративних процесів.

Отже, до одного з таких цифрових інструментаріїв виконання адміністративної діяльності є різного роду програмне забезпечення щодо впровадження та функціонування в закладі вищої освіти внутрішнього електронного документообігу, його централізовану обробку, обмін та зберігання. Використання автоматизованих систем електронного документообігу дозволить оптимізувати створення, погодження та доведення відповідної розпорядчої документації, яка стосується освітньо-виробничої діяльності закладу освіти, зменшити час на опрацювання внутрішньої та зовнішньої документації, а також похибок при роботі з даною документацією. Наступним видом цифрових інструментів, які впроваджуються в адміністративну діяльність закладу освіти, є цифрові системи з обробки великих масивів даних щодо персоналу закладу освіти, здобувачів освіти, управління навчальними планами, моніторинг навантаження викладацького складу, планування та моніторинг виконання бюджету, моніторинг стипендіального забезпечення. Також не менш важливим є вид цифрових інструментів у вигляді цифрових платформ для роботи зі звітністю як внутрішньою, так і зовнішньою, адже заклади вищої освіти зобов'язані регулярно проводити та надавати відповідну звітну інформацію до акредитаційних агентств, міністерств, статистичних органів. Впровадження цифрових інструментів дозволяє оптимізувати та спростити процеси надання звітності, зменшити обсяг «паперової» роботи. Прикладом впровадження зазначених цифрових платформ є портал «Єдина державна електронна база з питань освіти» («ЄДЕБО»), яка використовується для здійснення передачі та опрацювання інформації про освітні програми, які реалізуються в закладах освіти, даних про здобувачів освіти та педагогічний склад освітніх установ, що є необхідною складовою для функціонування закладів вищої освіти.

Наступною складовою механізму цифрової трансформації освітнього закладу сфери вищої освіти є наукова діяльність закладу, в тому числі сфера науково-дослідної діяльності. Цифрові зміни передбачають розробку та інтеграцію електронних репозиторіїв, цифрових баз великих масивів даних, платформ для комунікації учасників науко-дослідної

діяльності, цифрові інструменти моніторингу, аналітики та експертизи наукових публікацій, а також їх облік. Процеси цифровізації наукової та науко-дослідницької діяльності в закладах вищої освіти передбачають не лише автоматизацію стандартизованих дослідницьких дій та процесів, а й розширення доступу до методологічних даних учасників наукових досліджень, розширення міждисциплінарної співпраці в наукових дослідженнях, збільшення рівня доступу до результатів наукових досліджень (проміжкових або остаточних). Одним з головних цифрових інструментів можна визначити цифровізовані хмарні платформи, які використовуються в управлінні науковими та науково-дослідними проєктами, моніторинг їх виконання, формуванні звітних даних по цих процесах. Не менш важливим цифровим інструментарієм у науковій та науково-дослідній роботі є спеціалізоване програмне забезпечення, що використовується як науково-метричні та аналітичні цифрові інструменти з метою здійснення досліджень та його оцінювання (автоматизована система наукових та інженерних розрахунків «Mathcad», система автоматизованого проєктування «AutoCAD», тощо). Також важливим цифровим інструментом для здійснення наукової та науково-дослідної діяльності виступають цифрові хмарні платформи збору оприлюднених наукових публікацій, їх збір та опрацювання з метою відстежування рівнів цитованості таких публікацій, визначення актуального індексу впливу цих публікацій («Scopus», «Google Scholar», «ORCID», тощо). Надані аналітичні дані таких цифрових хмарних систем стають основою для формування рейтингів науковців та їхніх досліджень, забезпечують основу для різного роду звітності про етапи виконання тих або інших цілей науково-дослідної діяльності. Крім того, зазначені цифрові хмарні платформи відіграють значну роль в процесах цифрової трансформації освітніх закладів сфери вищої освіти завдяки тому, що додатково можуть спеціалізуватись на зберіганні та подальшого доступу даних щодо проведених досліджень та їхніх результатів, що додатково забезпечує прозорість процесів наукових вишукувань та забезпечувати академічну доброчесність, а інтеграція репозитаріїв у глобальну мережу індексів, сприяє розповсюдженості результатів наукової та науково-дослідної роботи та їх прозорості.

У наукових бібліотеках також спостерігається перехід до цифровізації, який включає доступ до електронних баз даних, віртуальних читальних залів, каталогів, послуг інформаційного пошуку й бібліометричного супроводу, тому що такий перехід дозволяє підтримувати дослідницьку діяльність на високому рівні навіть за умов дистанційного доступу. Таким чином, інтеграція цифрових рішень у наукову діяльність ЗВО істотно змінює структуру дослідницького середовища, робить його більш відкритим, мобільним, технологічно забезпеченим і орієнтованим на якість результатів. Цей процес не лише оптимізує наявні ресурси, а й формує нові підходи до організації наукової праці в умовах цифрової доби.

Розглянемо вплив цифровізації освітніх закладів сфери вищої освіти на їхні зовнішні зв'язки як на місцевому рівні, так і на міжнародному. Як вже було попередньо наведено, однією з головних видів зовнішньої діяльності закладів вищої освіти є співпраця зстейкхолдерами з використанням каналів цифрової комунікації, тобто використання різного формату платформи для виробничих потреб та обміну інформації (хмарні платформи «Microsoft Teams», «Google Workspace»). Використання вказаних цифрових інструментів у зовнішній діяльності освітніх закладів збільшує рівень ефективності комунікації з зовнішнім середовищем, одночасно підтримуючи та підвищуючи його репутаційні показники в галузі освітніх та науково-дослідних послуг.

У зовнішній діяльності закладів вищої освіти в напрямку надання освітніх послуг може широко використовуватися такі цифрові інструменти, як вебпортали, інтернет-сторінки приймальних комісій, сторінки в соціальних мережах не лише популяризують освітній заклад, а й забезпечують прозорість та доступність потенційним абітурієнтам отримати інформацію про вимоги щодо вступу до начального закладу та умови навчання в

ньому. Таким чином стає доступною інформація про освітні програми, які на даний час реалізуються в навчальному закладі, умови академічної мобільності, забезпечені для здобувачів освіти, потенційні кар'єрні перспективи випускників вказаного закладу вищої освіти. А на початку процесу вступу абітурієнтів до закладу вищої освіти використання в його освітньо-виробничій діяльності такого цифрового інструменту як портал «Єдина державна електронна база з питань освіти» («ЄДЕБО») для автоматизації прийому та реєстрації документів вступників забезпечується високий рівень доступності до освітніх послуг, які надаються закладом вищої освіти. Отже, можна зробити висновок, що цифрові трансформації закладів вищої освіти збільшують ефективність такого виду освітньо-виробничої діяльності, як співпраця з зовнішнім середовищем та забезпечує доступ до освітніх послуг закладу, підвищення пізнаваності освітнього закладу та його іміджевих показників, а також забезпечується високий рівень комунікації з зовнішнім середовищем та інтеграцію усіх закладів вищої освіти в глобальну мережу об'єктів освіти.

Підсумовуючи наведене можна зробити висновок, що кожен з об'єктів цифрової трансформації ЗВО є логічно пов'язаним і взаємозалежним, а їх послідовне та комплексне впровадження формує основу для сталого розвитку, інноваційності та високої якості функціонування закладу вищої освіти в умовах цифрової доби.

Окремо необхідно звернути увагу на, те, що роль цифрової трансформації у розвитку закладів вищої освіти є фундаментальною, адже вона змінює не лише інструментарій управління чи навчання, а й саму філософію функціонування освітнього середовища (табл. 2). Цифровізація дозволяє модернізувати ключові процеси в ЗВО, забезпечуючи їхню відкритість, гнучкість, ефективність і здатність до адаптації в умовах постійних змін. Завдяки інтеграції цифрових рішень у стратегію розвитку закладу, з'являється можливість системного планування цифрових перетворень, що враховують як внутрішній потенціал установи, так і глобальні тенденції в освіті.

Таблиця 2

Вплив цифрової трансформації на розвиток закладів вищої освіти

Об'єкти впливу цифрової трансформації	Позитивний вплив	Негативний вплив
1. Стратегія розвитку	Формує довгострокове бачення цифрового розвитку; підвищує конкурентоспроможність ЗВО; дозволяє ефективно планувати цифрові зміни	Може призвести до формалізованих стратегій без реального впровадження; ризик пріоритету технократичних цілей над освітніми
2. Організаційна структура	Забезпечує організаційне підґрунтя для цифровізації; створює чіткий розподіл ролей і відповідальності	Ймовірність конфліктів між новими цифровими підрозділами та традиційною структурою; опір змінам з боку персоналу
3. Освітній процес	Підвищує якість, доступність та індивідуалізацію навчання; сприяє активнішій участі студентів	Ризик зниження якості через технічні збої або низький цифровий рівень викладачів; цифрова перевантаженість здобувачів
4. Адміністративне управління	Оптимізує управлінські процеси, мінімізує людський фактор, підвищує прозорість	Залежність від ІТ-систем; ризики безпеки даних; складність адаптації персоналу до нових систем
5. Наукова діяльність	Розширює доступ до глобальних наукових ресурсів, покращує аналітику, сприяє міжнародній колаборації	Можливість маніпулювання показниками наукометрії; пріоритет цифрових метрик над якістю змісту
6. Взаємодія із зовнішнім середовищем	Покращує комунікацію з абітурієнтами, партнерами, роботодавцями; підвищує відкритість та імідж ЗВО	Ризик поверхневої цифрової присутності без реального змісту; цифрова нерівність у доступі до інформації серед аудиторій

Джерело: складено автором

Отже, процеси цифрової трансформації закладів вищої освіти виступають і позитивними і негативними провокаторами адаптації освітньо-наукової діяльності до викликів глобального інноваційного розвитку суспільства.

Висновки та пропозиції. Цифрова трансформація закладів вищої освіти спрямовується не лише на підвищення результативності освітніх послуг та процесів набуття професійних компетенцій, а й забезпечує формування нового цифрового простору для реалізації наукової і дослідницької активності. В дослідженні описано об'єкти цифрової трансформації закладів вищої освіти, такі як стратегія розвитку закладу, організаційна структура, освітній процес, адміністративне управління, наукова діяльність, зовнішня діяльність (взаємодія із зовнішнім середовищем).

Проте паралельно із всебічним впровадженням цифрових технологій та інновацій також виникає необхідність у дослідженні ризиків, пов'язаних із глобалізацією цифрових трансформацій. Це зумовлює потребу в подальших дослідженнях щодо процесів цифрової трансформації закладів вищої освіти та ролі в їхньому розвитку.

Список використаних джерел

1. Балицька Д. О. Цифрова трансформація в сфері вищої освіти [Електронний ресурс] / Д. О. Балицька // Управління механізмом гарантування фінансово-економічної безпеки соціально-економічних систем різних рівнів функціонування : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції; (м. Миколаїв, 15-17 листопада 2023 р.). – Миколаїв, 2023. – С. 13-15. – Режим доступу: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16167/1/zbirnyk-tez-17-11-23-13-15.pdf>.
2. Буйницька О. П. Цифровізація закладу вищої освіти [Електронний ресурс] / О. П. Буйницька, Л. О. Варченко-Троценко, Б. І. Грицеляк // Освітологічний дискурс. – 2020. – № 28. – С. 64-79. – Режим доступу: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/31370>.
3. Гужва В. Цифрова трансформація академічних установ: підходи та фреймворки / В. Гужва // Київський економічний науковий журнал. – 2025. – № 9. – С. 83-90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-11>.
4. Ніколюк О. Стратегічне управління ефективністю закладів вищої освіти в умовах трансформації освітнього середовища / О. Ніколюк, О. Коваленко // Економіка та суспільство. – 2025. – № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-2>.
5. Попело О. В. Конструктивні та деструктивні наслідки цифровізації закладів вищої освіти / О. В. Попело, А. Г. Самойлович, О. П. Попело // Проблеми економіки. – 2024. – № 2 (60). – С. 108-115.
6. Птащенко О. Розвиток закладів вищої освіти: інноваційні зміни, цифровізація, соціальна відповідальність / О. Птащенко // Modeling the development of the economic systems. – 2023. – № 4. – С. 122–129. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-16>.
7. Стойка О. Цифрова трансформація вищої освіти в Угорщині / О. Стойка // Безперервна професійна освіта: теорія та практика. – 2022. – № 3. – С. 90–95. DOI: <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2022.3.12>.
8. Тесля Ю. М. Розробка концентричної інформаційної технології цифрової трансформації закладів вищої освіти / Ю. М. Тесля, Г. О. Заспа // Управління розвитком складних систем. – 2020. – № 44. – С. 105–115. DOI: [10.32347/2412-9933.2020.44.105-115](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.44.105-115).
9. Федотова І. В. Цифрова трансформація освітнього середовища закладів вищої освіти [Електронний ресурс] / І. В. Федотова, Я. В. Догадайло // Вища освіта за новими стандартами : виклики у контексті діджиталізації та інтеграції в міжнародний освітній простір : матеріали наук.-метод. інтернет-конф., м. Харків, 25 березня 2021 р. – Харків : ХНАДУ, 2021. – С. 58-61. – Режим доступу: <https://dl.khadi.kharkov.ua/course/view.php?id=2342U>.

References

1. Balytska, D. O. (2023). Tsyfrova transformatsiia v sferi vyshchoi osvity [Digital transformation in higher education]. In *Upravlinnia mekhanizmom harantuvannia finansovo-ekonomichnoi bezpeky sotsialno-ekonomichnykh system riznykh rivniv funktsionuvannia: materialy II Vseukrainskoi naukovopraktychnoi konferentsii – Management of the mechanism for ensuring financial and economic security of socio-economic systems at different levels of functioning: Proceedings of the 2nd All-Ukrainian Scientific and Practical Conference* (pp. 13–15). Mykolaiv. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16167/1/zbirnyk-tez-17-11-23-13-15.pdf>.

2. Buinytska, O. P., Varchenko-Trotsenko, L. O., & Hrytseliak, B. I. (2020). Tsyfrovizatsiia zakladu vyshchoi osvity [Digitalization of higher education institutions]. *Osvitohichnyi dyskurs – Educational Discourse*, (28), 64–79. <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/31370>.
3. Huzhva, V. (2025). Tsyfrova transformatsiia akademichnykh ustanov: pidkhody ta freimvorky [Digital transformation of academic institutions: approaches and frameworks]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, (9), 83–90. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-11>.
4. Nikoliuk, O., & Kovalenko, O. (2025). Stratehichne upravlinnia efektyvnistiu zakladiv vyshchoi osvity v umovakh transformatsii osvitnoho seredovyshcha [Strategic management of the efficiency of higher education institutions under the transformation of the educational environment]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-2>.
5. Popelo, O. V., Samoilovych, A. H., & Popelo, O. P. (2024). Konstruktyvni ta destruktyvni naslidky tsyfrovizatsii zakladiv vyshchoi osvity [Constructive and destructive consequences of digitalization of higher education institutions]. *Problemy ekonomiky – Problems of the Economy*, 2(60), 108–115.
6. Ptashchenko, O. (2023). Rozvytok zakladiv vyshchoi osvity: innovatsiini zminy, tsyfrovizatsiia, sotsialna vidpovidalnist [Development of higher education institutions: innovative changes, digitalization, social responsibility]. *Modeling the Development of Economic Systems*, (4), 122–129. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-16>
7. Stoika, O. (2022). Tsyfrova transformatsiia vyshchoi osvity v Uhorshechyni [Digital transformation of higher education in Hungary]. *Bezperervna profesiina osvita: teoriia ta praktyka – Continuous Professional Education: Theory and Practice*, (3), 90–95. <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2022.3.12>.
8. Teslia, Yu. M., & Zaspa, H. O. (2020). Rozrobka kontsentrychnoi informatsiinoi tekhnolohii tsyfrovoy transformatsii zakladiv vyshchoi osvity [Development of a concentric information technology for the digital transformation of higher education institutions]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of Complex Systems Development*, (44), 105–115. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.44.105-115>.
9. Fedotova, I. V., & Dohadailo, Ya. V. (2021). Tsyfrova transformatsiia osvitnoho seredovyshcha zakladiv vyshchoi osvity [Digital transformation of the educational environment of higher education institutions]. In *Vyshcha osvita za novyimi standartami: vyklyky u konteksti didzhitalizatsii ta intehtatsii v mizhnarodnyi osvitnyi prostir: materialy naukovo-metodychnoi internet-konferentsii – Higher Education under New Standards: Challenges in the Context of Digitalization and Integration into the International Educational Space: Proceedings of the Scientific and Methodological Internet Conference* (pp. 58–61). Kharkiv National Automobile and Highway University (KhNADU). <https://dl.khadi.kharkov.ua/course/view.php?id=2342U>.

Отримано 17.09.2025

UDC 378.1:004

Oleksandr Stasiuk

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

E-mail: Oleksandrstasiuk17@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-5964-8391>

DIGITAL TRANSFORMATION OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

This publication highlights the results of research into the essence of the processes of digital transformation of higher education institutions, and work has been carried out to review existing interpretations of the concept of digital transformation of higher education institutions. In addition, the essence of the digital transformation of higher education institutions has been formalized, which consists in outlining new approaches to the processes of digitalization of higher education facilities, which affects the effectiveness of their educational, scientific and research activities. The processes of digital transformation of higher education institutions are considered as sequential processes of integrating innovative digital tools into their activities in order to ensure the effectiveness of the institutions' activities and their further development in modern conditions of global digitalization. In addition, the process of digital transformation of higher education institutions is considered from the perspective of

structural changes in the general development strategy not only of institutions, but also of the higher education sector as a whole, which allowed formalizing the characteristic features of the digital transformation process itself with a subsequent assessment of the role of innovations and digital technologies in both the positive and destructive development of educational institutions in the higher education sector.

It is substantiated that the digital transformation of higher education institutions is aimed not only at increasing the effectiveness of educational services and the processes of acquiring professional competencies, but also ensures the formation of a new digital space for the implementation of scientific and research activity. The study describes the objects of digital transformation of higher education institutions, such as the institution's development strategy, organizational structure, educational process, administrative management, scientific activity, external activity (interaction with the external environment).

It is argued that in parallel with the comprehensive implementation of digital technologies and innovations, there is also a need to study the risks associated with the globalization of digital transformations, which necessitates the need for further research on the processes of digital transformation of higher education institutions and their role in their development.

Keywords: digital transformation, essence, higher education, educational institution, institution development strategy, organizational structure, educational process, administrative management, scientific activity, communication with the external environment.

Table: 2. References: 9.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-243-248](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-243-248)

УДК 631.95

JEL Classification: M41; M49

Леся Миколаївна Васільєва

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою
Дніпровський державний аграрно-економічний університет (Дніпро, Україна)

E-mail: l.m.vas@ukr.net. ORCID: <http://orcid.org/0009-0009-4551-4105>ResearcherID: [AAQ-2300-2020](https://orcid.org/0009-0009-4551-4105). Scopus Author ID: [57536749900](https://orcid.org/0009-0009-4551-4105)

СУТНІСТЬ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЧИННИКИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Стаття присвячена сутності, завданням та сучасним підходам до формування облікової політики аграрного підприємства. Проаналізувавши, систематизувавши й узагальнивши наукові праці, було розглянуто та визначено поняття «облікова політика». Визначено, що облікова політика є багатограним поняттям, яке одночасно регламентується на законодавчому рівні та має ширше економічне значення у практиці діяльності підприємства. Особлива увага приділена специфіці аграрних підприємств, при цьому конкретні особливості діяльності підприємства, такі як галузева специфіка, сезонність виробництва та складність організаційної структури, безпосередньо визначають підходи до формування його облікової політики. Зазначено, що формування сучасної моделі облікової політики аграрного підприємства є важливим елементом забезпечення прозорості та ефективності його фінансово-господарської діяльності, яка має поєднувати нормативно-правові вимоги з інноваційними підходами до організації обліку, що дозволяє підвищити його адаптивність та ефективність в умовах ринкових викликів.

Ключові слова: облікова політика; аграрне підприємство; особливості; бухгалтерський облік; активи; бізнес-процеси; управлінська система.

Табл.: 2. Рис.: 1. Бібл.: 7.

Постановка проблеми. Аграрний сектор України є стратегічно важливою галуззю, яка забезпечує продовольчу безпеку держави та становить вагомий частку у формуванні ВВП та формує близько 65 % фонду споживання населення. Особливості функціонування аграрних підприємств, зокрема сезонність, високий рівень ризиків, залежність від природно-кліматичних умов та специфічний склад активів, істотно впливають на організацію бухгалтерського обліку та визначення облікової політики. У сучасних умовах інтеграції до європейського економічного простору та застосування міжнародних стандартів фінансової звітності питання формування адекватної облікової політики в аграрних підприємствах набуває особливої актуальності.

Побудова ефективної системи бухгалтерського обліку на підприємстві починається з визначення його облікової політики, яка є важливою складовою системи управління, яка визначає принципи, методи та процедури ведення бухгалтерського обліку з урахуванням особливостей діяльності суб'єкта господарювання. При цьому вона виступає важливим елементом організації облікової роботи, адже її правильне формування дає змогу об'єктивно відобразити фінансові результати діяльності та забезпечує прозорість у фінансовій звітності. Розробляючи підходи до її застосування, підприємство має зважати на вплив обраних методик на показники витрат, доходів і кінцевий результат господарювання. У більшості випадків облікова політика деталізує порядок визнання витрат і доходів, що створює основу для формування достовірних та релевантних даних про фінансовий стан підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання щодо облікової політики, зокрема впливу особливостей аграрного підприємства на її формування постійно дискутується в наукових колах. Результати таких досліджень у своїх працях розкривали С. Коваль, О. П. Левченко, Ю. Ю. Миронова, А. Ю. Прут, Ю. Л. Шинкар, Н. Л. Правдюк, Л. В. Коваль, О. В. Коваль, С. В. Сирцева, Т. М. Ізвоцик та ін., що стали науковим підґрунтям для цього дослідження.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значну кількість

досліджень, присвячених питанням формування облікової політики в аграрних підприємствах, низка аспектів залишається недостатньо розробленою. Зокрема, подальшого дослідження потребує гармонізація підходів до формування сучасної моделі облікової політики аграрного підприємства.

Мета статті. Метою цієї статті є дослідження сутності «облікової політики» та визначення чинників її формування в аграрному підприємстві, а також розробка підходів до сучасної моделі облікової політики аграрного підприємства.

Виклад основного матеріалу. Сутність облікової політики полягає у виборі підприємством оптимальних варіантів облікових методик та інструментів, які найбільше відповідають його стратегічним і тактичним завданням. Складовими облікової політики виступають методичні, організаційні та технічні аспекти, що забезпечують єдність підходів у відображенні господарських операцій та створюють інформаційну базу для ефективного управління і ухвалення управлінських рішень.

Термін «облікова політика» на законодавчому рівні визначає Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», а саме «сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством для ведення бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової звітності» [7].

У попередніх працях нами зауважено, що основне призначення і завдання прийнятої облікової політики «максимально адекватно відобразити діяльність підприємства сформувати повну, об'єктивну і достовірну інформацію про неї, корисну для прийняття ефективних економічних рішень» [1]. На думку Н. Л. Правдюк, Л. В. Коваль, О. В. Коваль, облікова політика – це «не просто сукупність способів ведення обліку, обраних відповідно до умов господарювання, а й вибір методики обліку, яка дає змогу використовувати різні варіанти відображення фактів господарського життя» [5]. С. В. Сирцева, Т. М. Извожик зазначають, що «системний підхід до облікової політики передбачає її формування для цілей управління господарськими процесами, а також розробку стратегії розвитку цієї системи, в якій вона діє» [7].

Облікова політика є багатограним поняттям, яке одночасно регламентується на законодавчому рівні та має ширше економічне значення у практиці діяльності підприємства [4]. На законодавчому рівні вона визначається як формалізований набір принципів і методів ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, тоді як економічна наука та управлінська практика розглядають облікову політику значно ширше – як стратегічний інструмент управління фінансово-господарською діяльністю. З огляду на це доцільно порівняти законодавче та розширене економічне трактування цього терміна (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння законодавчого та розширеного економічного трактування поняття «облікова політика»

Критерій	Законодавче визначення	Розширене економічне трактування
Джерело	Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	Наукові дослідження, практика управління підприємством
Сутність	Сукупність принципів, методів і процедур для ведення обліку та складання звітності	Система правил і управлінських рішень, що формує єдину інформаційну базу для обліку, аналізу та управління
Мета	Ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності відповідно до законодавства	Забезпечення достовірності, повноти та своєчасності інформації, оптимізація фінансових результатів і податкових зобов'язань
Орієнтація	Виконання вимог державного регулювання	Врахування галузевих особливостей, стратегічних цілей, потреб внутрішніх і зовнішніх користувачів
Роль у діяльності підприємства	Обов'язковий елемент бухгалтерського обліку	Інструмент управління, що впливає на фінансову стійкість, прозорість бізнес-процесів і конкурентоспроможність підприємства

Джерело: складено автором.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Таким чином, порівняння законодавчого та розширеного економічного трактування поняття «облікова політика» показує, що перше має вужчий, нормативний характер і зосереджується на забезпеченні відповідності вимогам державного регулювання, тоді як друге розглядає облікову політику як комплексний інструмент управління, який використовується для забезпечення що фінансової стійкості, прозорості діяльності та стратегічного розвитку підприємства. поєднання цих підходів дає можливість сформулювати ефективну облікову політику, яка одночасно відповідатиме вимогам законодавства та задовольнятиме управлінські потреби підприємства.

Отже, підсумовуючи все вищенаведене, зазначимо, що облікова політика – це закріплена на рівні внутрішніх нормативних документів сукупність принципів, методів і процедур ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, що відповідає вимогам чинного законодавства та водночас відображає специфіку діяльності суб'єкта господарювання. Вона виступає не лише технічним інструментом обліку, а й важливою складовою управлінської системи підприємства, оскільки забезпечує достовірність, повноту та своєчасність фінансової інформації, оптимізує витрати й доходи, впливає на формування фінансових результатів, підвищує прозорість бізнес-процесів і створює інформаційно-аналітичну базу для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень.

При цьому конкретні особливості діяльності підприємства, такі як галузева специфіка, сезонність виробництва та складність організаційної структури, безпосередньо визначають підходи до формування його облікової політики [3]. Зокрема, аграрні підприємства характеризуються низкою особливостей, які безпосередньо впливають на облікову політику. Основні з них наведені в табл. 2.

Таблиця 2

*Відмінні особливості аграрних підприємств
та їхній вплив на формування облікової політики*

Відмінна особливість	Вплив на облікову політику
Сезонність виробництва	Необхідність специфічних методів розподілу витрат (між періодами, між об'єктами калькулювання)
Біологічні активи	Використання НПС(Б)О 30 та(або) МСБО 41
Тривалий виробничий цикл	Капіталізація витрат, відображення протягом кількох періодів
Залежність від природно-кліматичних умов	Формування резервів під ризики (агросстрахування, списання врожаю)
Державне регулювання	Особливості визнання доходів від дотацій і субсидій
Наявність побічної і супутньої продукції	Методи розподілу витрат між основною, побічною та супутньою
Натуральні виплати	Оцінка й відображення розрахунків у натуральній формі
Специфіка активів	У структурі активів аграрних підприємств значну частину становлять земельні ресурси, багаторічні насадження, тварини. Їхня оцінка та амортизація потребують специфічного підходу
Залучення сезонної робочої сили	Потребує особливостей у кадровому та зарплатному обліку, зокрема відображення короткострокових договорів

Джерело: складено автором.

Таким чином, особливості аграрних підприємств зумовлюють необхідність адаптації традиційних методів обліку до специфічних виробничих процесів. Відмітимо, що формування сучасної моделі облікової політики аграрного підприємства є важливим елементом забезпечення прозорості та ефективності його фінансово-господарської діяльності. На відміну від підприємств інших сфер економіки, аграрні товаровиробники функціонують в особливих умовах, що зумовлює необхідність розробки такої облікової політики, яка не лише відповідала б вимогам законодавства і стандартів бухгалтерського обліку, а й відображала б галузеву специфіку, забезпечуючи інформаційно-аналітичну основу для прийняття управлінських рішень. Саме тому сучасна модель облікової політики аграрного підприємства має поєднувати нормативно-правові вимоги з інноваційними підходами до організації обліку, що дозволяє підвищити його адаптивність та ефективність в умовах ринкових викликів (рис. 1).

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

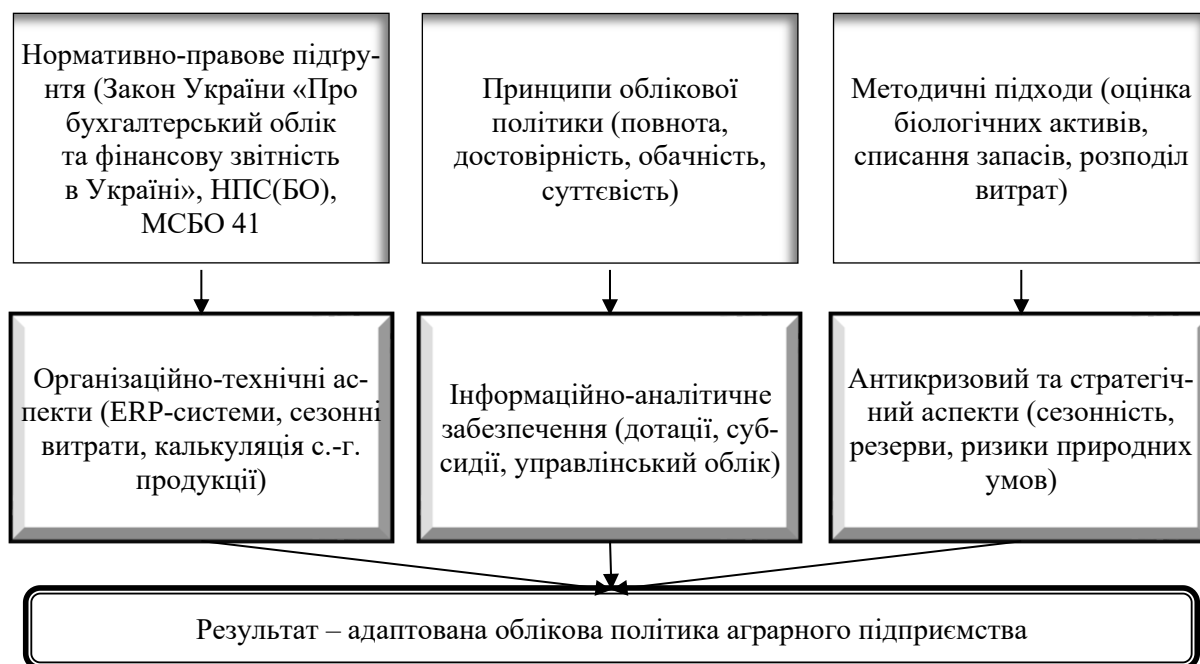


Рис. 1. Сучасна модель облікової політики аграрного підприємства

Джерело: складено автором.

Коваль С. наголошує, що «одним із важливих напрямів її розвитку є вдосконалення облікових процесів і процедур на засадах автоматизації та цифровізації» [2].

Ми підтримуємо думку автора і підкреслимо, що сучасний етап розвитку аграрного сектору характеризується активним впровадженням цифрових технологій. Відповідно це вимагає адаптації облікової політики до викликів сьогодення. Основними напрямками вдосконалення є: використання автоматизованих облікових систем, які враховують специфіку аграрних підприємств (BAS Агро Бухгалтерія, BAS Агро КУП, ІН- АГРО, Agribusiness ERP); інтеграція обліку з технологіями точного землеробства (GPS-навігація, дрони, датчики); побудова внутрішньої управлінської звітності за культурами, галузями, підрозділами); застосування електронного документообігу; використання Big Data та аналітики для прогнозування фінансових результатів.

Підбиваючи підсумки, зазначимо, що сучасна облікова політика аграрного підприємства виступає ключовим інструментом управління фінансово-господарською діяльністю, який поєднує нормативні вимоги, галузеву специфіку та інноваційні технології. Її впровадження дозволяє не лише забезпечити достовірність і повноту фінансової інформації, а й підвищити ефективність виробничих процесів, оптимізувати витрати, покращити планування та прогнозування результатів діяльності. Адаптація облікової політики до цифрових технологій, автоматизованих систем та аналітичних інструментів створює надійну базу для ухвалення стратегічних і тактичних рішень, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості аграрного підприємства в умовах динамічного ринку.

Висновки і пропозиції. Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити висновок, що особливості функціонування аграрних підприємств визначають специфіку формування їхньої облікової політики. Сезонність виробництва, наявність біологічних активів, високий рівень ризиків, специфічна структура активів зумовлюють необхідність застосування гнучких методів оцінки, створення резервів і використання спеціальних процедур обліку. Саме раціонально сформована облікова політика дозволяє аграрним підприємствам забезпечити достовірність фінансової звітності, підвищити інвестиційну привабливість і рівень економічної безпеки. При цьому формування сучасної моделі облікової

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

політики аграрного підприємства є важливим елементом забезпечення прозорості та ефективності його фінансово-господарської діяльності, яка має поєднувати нормативно-правові вимоги з інноваційними підходами до організації обліку, що дозволяє підвищити його адаптивність та ефективність в умовах ринкових викликів.

Список використаних джерел

1. Васільєва Л. М. Особливості вибору та обґрунтування облікової політики аграрних підприємств / Л. М. Васільєва // Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. – 2019. – Вип. 4. – С. 40-45.
2. Коваль С. Чинники формування та напрями розвитку облікової політики аграрних підприємств [Електронний ресурс] / С. Коваль // Електронний журнал «Ефективна економіка». – 2024. – № 5. – Режим доступу: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3801/3836>.
3. Левченко О. П. Галузеві особливості облікової політики в організації обліку сільськогосподарських підприємств України / О. П. Левченко // Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). – 2019. – № 1(39). – С. 216-221.
4. Миронова Ю. Ю. Облікова політика підприємства: сутність, особливості та проблеми формування / Ю. Ю. Миронова, А. Ю. Прут, Ю. Л. Шинкар // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Випуск 39-2. – С. 108-112.
5. Правдюк Н. Л. Облікова політика підприємств : навчальний посібник / Н. Л. Правдюк, Л. В. Коваль, О. В. Коваль. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 647 с.
6. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні [Електронний ресурс] : Закон України від 16.07.1999 №996- XIV. – Режим доступу: www.zakon1.rada.gov.ua.
7. Сирцева С. В. Фактори, що впливають на формування облікової політики сільськогосподарських підприємств / С. В. Сирцева, Т. М. Извошик // Modern Economics. – 2020. – № 24. – С. 177-182.

References

1. Vasilieva, L.M. (2019). Osoblyvosti vyboru ta obgruntuvannya oblikovoi polityky ahrarnykh pidpryemstv [Features of selecting and justifying accounting policies for agricultural enterprises]. *Visnyk Kremenchutskoho natsionalnoho universytetu imeni Mykhaila Ostrohradskoho – Bulletin of the Kremenchuk National University named after Mikhail Ostrogradsky*, (4), 40-45.
2. Koval, S. (2024). Factors influencing the formation and development of accounting policies for agricultural enterprises [Chynnyky formuvannya ta napriamy rozvytku oblikovoi polityky ahrarnykh pidpryemstv]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (5), <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3801/3836>.
3. Levchenko, O. P. (2019). Haluzevi osoblyvosti oblikovoi polityky v orhanizatsii obliku silskohospodarskykh pidpryemstv Ukrainy [Industry-specific features of accounting policy in the organization of accounting for agricultural enterprises in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats TDAU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky) – Collection of scientific works of TSTU named after Dmitry Motorny (economic sciences)*, (1), 216-221.
4. Myronova, Yu. Iu., Prut, A. Iu., & Shynkar, Yu. L. (2019). Oblikova polityka pidpryemstva: sutnist, osoblyvosti ta problemy formuvannya [Accounting policy of an enterprise: essence, features, and problems of formation]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, (39-2), 108-112.
5. Pravdiuk, N. L., Koval, L. V., & Koval, O. V. (2020) *Oblikova polityka pidpryemstv [Accounting policies of enterprises]*. Center for Educational Literature.
6. Pro bukhgalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini [On Accounting and Financial Reporting in Ukraine], Law № 996- XIV (July 16, 1999). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
7. Syrtseva, S. V., & Izvoshchik, T. M. (2020). Faktory, shcho vplyvaiut na formuvannya oblikovoi polityky silskohospodarskykh pidpryemstv [Factors influencing the formation of accounting policies for agricultural enterprises]. *Modern Economics - Modern Economics*, (24), 177-182.

Отримано 17.10.2025

UDC 631.95

Lesja Vasilieva

Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of Department of Accounting, Taxation
And Management of Financial And Economic Security

Dnipro State Agrarian And Economic University (Dnipro, Ukraine)

E-mail: l.m.vas@ukr.net. ORCID: <http://orcid.org/0009-0009-4551-4105>

ResearcherID: [AAQ-2300-2020](#). Scopus Author ID: [57536749900](#)

THE ESSENCE OF ACCOUNTING POLICY AND FACTORS OF ITS FORMATION IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

In the article analyzing, organizing and summarizing scientific works, a comparison of legislative and extended economic interpretation of the concept of "accounting policy", which showed that the first has a narrower, normative nature and focuses on ensuring compliance with the requirements of state regulation, while the second considers accounting policies as a comprehensive development. The combination of these approaches makes it possible to form an effective accounting policy that will simultaneously meet the requirements of the legislation and meet the management needs of the enterprise. Particular attention is paid to the specifics of agricultural enterprises, with the specific features of the enterprise, such as sectoral specificity, seasonality of production and complexity of the organizational structure, directly determine the approaches to the formation of its accounting policy. It is established that the peculiarities of agricultural enterprises necessitate the adaptation of traditional methods of accounting to specific production processes. It is noted that the formation of a modern model of accounting policy of agricultural enterprise is an important element of ensuring the transparency and efficiency of its financial and economic activity. Unlike enterprises of other sectors of the economy, agricultural producers function in special conditions, which necessitates the development of such accounting policy, which not only would meet the requirements of legislation and accounting standards, but also reflect the industry specificity, providing information and analytical. It is emphasized that the current stage of development of the agricultural sector is characterized by the active introduction of digital technologies. Accordingly, this requires the adaptation of accounting policy to the calls of today, which provides: the use of automated accounting systems, which take into account the specifics of agricultural enterprises (BAS Agro Accounting, BAS Agro CME, IN-AGRO, Agribusiness ERP); integration of accounting with precision agriculture technologies (GPS-navigation, drones, sensors); construction of internal management reporting by cultures, industries, units); use of electronic document flow; Using Big Data and analytics to forecast financial results.

Keywords: accounting policy; agricultural enterprise; features; accounting; assets; business processes; management system.

Table: 2. Fig.: 1. References: 7.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-249-263](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-249-263)

УДК 338.45:658.15:330.131.7

JEL Classification: G32; E32; L60

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](https://orcid.org/0000-0002-5305-7815) **Scopus Author ID:** [56912277800](https://orcid.org/0000-0002-5305-7815)

Максим Анатолійович Чут

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: maxchut@gmail.com, **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7316-7579>

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

У статті проведено дослідження теоретичних положень трансформації системи фінансового менеджменту промислових підприємств в умовах економічної турбулентності. Здійснено аналіз особливостей фінансової діяльності цих суб'єктів господарювання та конкретизовано сутність «фінансового менеджменту промислового підприємства». Увага приділена конкретизації особливостей функціонування промислових підприємств в умовах стабільного зовнішнього середовища, дослідженню зміни їхньої системи фінансового менеджменту в нестабільних умовах. Розглянуто сутність економічної нестабільності, визначено специфічні її риси. Також конкретизовано зовнішні та внутрішні чинники, що формують нестабільні умови для функціонування системи фінансового менеджменту промислового підприємства, визначено заходи, які необхідно вживати для стабілізації роботи такого підприємства, нормалізації його фінансової діяльності та створення основи для відновлення і розвитку.

Ключові слова: фінансовий менеджмент; промислове підприємство; економічна нестабільність; турбулентність; зовнішні загрози; внутрішні ризики; система фінансового менеджменту; фінансові ризики.

Рис.: 2. Бібл.: 21.

Постановка проблеми. Розвиток промислових підприємств є необхідним для створення міцної основи економічного розвитку країни. Формування національного промислового фундаменту є стратегічно важливим з позиції забезпечення економічної безпеки держави, підвищення її ролі у стимулюванні функціонування регіональних економічних систем, розвитку світової економіки. Сьогодні розвинутий промисловий сектор є індикатором інноваційності національних економік, сферою, у якій зароджуються і розвиваються сучасні цифрові технології. Відповідно, функціонування промислових підприємств у сучасних умовах є невід'ємною складовою становлення цифрової економіки й це актуалізує питання створення сприятливих умов для функціонування таких підприємств, забезпечення їхньої ефективної діяльності в різних умовах економічної реальності. Особливо важливим є забезпечення дієвості функціонування системи фінансового менеджменту промислових підприємств, яка є невід'ємною складовою механізму їхнього управління, відіграє ключову роль у формуванні фінансової основи для розвитку таких суб'єктів господарювання.

Наявність фінансових ресурсів у сучасному світі визначає можливості промислових підприємств для власної модернізації, розробки та використання передових технологій, у тому числі цифрових інновацій, які стали невід'ємною складовою процесу формування конкурентних переваг економічних суб'єктів. Відповідно питання пошуку напрямків розвитку системи фінансового менеджменту промислових підприємств є актуальними, особливо враховуючи змінність економічного простору, у якому такі підприємства функціонують,

перманентне виникнення різних за своєю природою ризиків, які мають здатність перетворюватися на реальні загрози для стабільності діяльності зазначених суб'єктів господарювання. Окреслене підтверджує актуальність обраної теми статті.

Аналіз останніх публікацій. Питання розвитку промислових підприємств в умовах турбулентності, нестабільності економічного простору, розглядали у своїх наукових роботах такі вчені: О. Є. Бавико, В. В. Гурочкіна, В. М. Гутак, З. О. Коваль, Ю. Левченко, Є. І. Масленніков, В. Мисюк, В. Міняйло, Г. Г. Немсадзе, Т. І. Олійник, І. І. Пасінович, О. В. Попело, Р. Скалюк та ін.

М. Д. Бердинець, В. П. Ільчук, О. В. Кнейслер, К. О. Копішинська, І. П. Ткаченко, М. В. Хацер, Н. В. Шевченко, І. О. Школьник, О. Щербіна детально досліджували сутність та особливості побудови дієвої системи фінансового менеджменту в роботі промислових підприємств, її трансформації в різних умовах економічного розвитку.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявність наукових робіт у напрямку підвищення ефективності функціонування системи фінансового менеджменту промислових підприємств, недостатньо дослідженими на сьогодні є питання щодо конкретизації особливостей трансформації такої системи в умовах економічної турбулентності, дослідження чинників, які впливають на таку систему, вивчення особливостей її удосконалення в епоху становлення цифрової економіки.

Метою статті є дослідження особливостей трансформації системи фінансового менеджменту промислових підприємств в умовах економічної турбулентності.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання: обґрунтувати особливості фінансової діяльності промислових підприємств; розглянути сутність фінансового менеджменту промислового підприємства; проаналізувати зміни системи фінансового менеджменту промислового підприємства в стабільних економічних умовах її функціонування; дослідити зміст економічної нестабільності та конкретизувати специфічні її риси; виокремити зовнішні, внутрішні чинники, які формують нестабільні умови для функціонування промислових підприємств; виокремити основні наслідки впливу нестабільності на функціонування системи фінансового менеджменту промислового підприємства; конкретизувати заходи, впровадження яких сприятиме функціонуванню системи фінансового менеджменту в умовах нестабільності зовнішньоекономічного середовища.

Виклад основного матеріалу. Розвиток будь-якої економічної системи спирається на два найважливіші чинники: достатнє забезпечення фінансовими ресурсами і струнку систему управління. Це означає, що в ринковій економіці зростає роль фінансового менеджменту. Нагальність інноваційного розвитку економіки України зумовлює потребу дослідження проблем формування та використання фінансових ресурсів, як основи фінансового забезпечення господарської діяльності підприємств [17, с. 540].

Розпочнемо дослідження з розгляду особливостей фінансової діяльності промислових підприємств, що в подальшому дозволить зрозуміти особливості побудови системи фінансового менеджменту та її трансформації під впливом різних чинників.

Загалом промислове підприємство – це суб'єкт господарювання, основним завданням якого є виробництво промислової продукції шляхом перероблення сировини, використання різних ресурсів, залучення необхідних технологій, інновацій з метою отримання доходу та досягнення поставлених соціальних цілей. Промислові підприємства є невід'ємною складовою матеріальної сфери національного господарства, ядром промислового комплексу будь-якої країни й відіграють ключову роль у виробництві товарів, продукції, сировини для задоволення різних потреб споживачів. Ці суб'єкти господарювання

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

формують базу інноваційного розвитку національної економіки в сучасних умовах, оскільки є центрами активного залучення інформаційних технологій, цифрових рішень для удосконалення власної діяльності та випуску конкурентної промислової продукції.

До особливостей фінансової діяльності промислових підприємств, які визначаються насамперед специфічними рисами їхньої господарської діяльності, можна віднести такі:

- матеріальність виробництва і відповідно необхідність здійснення капітальних видатків на початковому етапі створення промислового підприємства, його подальшої трансформації;

- наявність постійної потреби в оновленні виробничих потужностей, їх модернізації, удосконаленні операційних процесів, виробничих ліній, що вимагає фінансових ресурсів як внутрішніх, так і зовнішніх;

- існує постійна потреба в оборотному капіталі, ефективному використанню наявних грошових ресурсів, оскільки технологічний цикл виробництва продукції може бути досить довгим і це вимагає відповідно фінансового ресурсу. Витрати на виробництво такої продукції здійснюється в процесі її підготовки, а дохід від її продажу буде отриманий лише після її реалізації;

- необхідність здійснення фінансового планування, а відповідно надходжень, видатків фінансових ресурсів, прогнозування подальшого інвестування власних коштів, залучених ресурсів;

- наявність значної кількості різних контрагентів зумовлює необхідність побудови дієвої системи управління дебіторською, кредиторською заборгованістю, диверсифікації постачання сировини, необхідних комплектуючих. Діяльність промислового підприємства пов'язана зі здійсненням витрат на закупівлю сировини, придбання необхідної техніки, технологій, здійснення логістичних операцій, продажу продукції різним типам клієнтів. Усе це супроводжується формуванням взаємовідносин із контрагентів;

- фінансова діяльність промислових підприємств значним чином залежить від макроекономічної, макрофінансової ситуації в країні, стабільності валютного курсу, ефективного регулювання індексу інфляції;

- важливу роль відіграє наявність державної фінансової підтримки окремих напрямків виробництва промислової продукції, що є стратегічно важливими для забезпечення національної безпеки країни;

- впровадження нових процесів, технологій, виробничих ліній вимагає розробки окремих фінансових планів щодо реалізації таких інвестиційних проєктів, оцінки доцільності їх здійснення, аналізу необхідних ресурсів та прогнозу їх повернення;

- важливість побудови ефективних взаємовідносин із фінансовими установами, які забезпечують проведення необхідних платежів промислового підприємства, можуть надавати короткострокові і довгострокові кредити для здійснення поточної діяльності та реалізації інвестиційних проєктів;

- здійснення фінансової діяльності в сучасних умовах повинно відбуватися з урахуванням результатів аналізу потенційних ризиків, які можуть формуватися у зовнішньому середовищі, виникати всередині промислових підприємств і з часом перетворюватися в реальні загрози для їхньої фінансової стабільності. Питання управління фінансовими ризиками промислових підприємств особливо є актуальним в тих країнах, де перманентно виникають періоди нестабільності, що негативно впливає не лише на виробництво промислових товарів, але й може негативно впливати на вартість промислових підприємств, їхня здатність залучати інвестиційні ресурси, забезпечувати стабільність роботи в складних умовах;

– важливу роль у фінансовій діяльності промислового підприємства відіграє його репутація, надійність як партнера, контрагента, що в підсумку позитивно впливає на вартість такого підприємства. Це сприяє зростанню вартості його акцій, а отже, і інвестиційної привабливості, сприяє залученню фінансових ресурсів для подальшого розвитку, реалізації спільних з партнерами проєктів, розширення ринків збуту, залучення нових клієнтів і т. ін. [1; 7; 9, с. 209; 11; 15].

Беззаперечно, забезпечити ефективну фінансову діяльність промислового підприємства неможливо без побудови дієвої системи фінансового менеджменту, яка б відображала всі операції, дії, процеси, які відбуваються в межах такого підприємства і пов'язані з рухом фінансових ресурсів. Такий рух відбувається між промисловим підприємством та його партнерами, постачальниками сировини, органами державної влади, покупцями. Рух фінансових ресурсів у межах промислового підприємства може відбуватися серед його структурних підрозділів, окремих підприємств. Саме система фінансового менеджменту надає упорядкованості процесу фінансової діяльності підприємства, що у підсумку позитивно впливає на прогнозованість та стабільність здійснення такої діяльності промисловими підприємствами.

Фінансовий менеджмент є критично важливим елементом системи управління підприємством, оскільки він охоплює комплексні процеси формування, розподілу, контролю та оптимізації фінансових ресурсів з метою досягнення стабільних прибутків і забезпечення тривалого розвитку. Ця підсистема управління дозволяє не тільки раціонально використовувати фінансові потоки, але й адаптуватися до змін у ринкових умовах, мінімізуючи ризики та забезпечуючи фінансову стійкість [5, с. 67].

Фінансовий менеджмент як економічна категорія сьогодні активно досліджується значною кількістю науковців, оскільки цілком зрозуміло, що без організації ефективної роботи такої системи створити сприятливі умови для загального розвитку промислових підприємств неможливо. Історичний досвід засвідчує, що у переважній більшості випадків саме системна робота у частині побудови складних механізмів управління фінансовими ресурсами є запорукою довгострокового розвитку підприємств, стабільності їхньої фінансової діяльності та можливості протидіяти тим загрозам, які перманентно виникають і впливають на операційну, фінансову, маркетингу та інші види діяльності. Розглянемо декілька наукових підходів до розуміння сутності фінансового менеджменту.

Зокрема, О. В. Кнейслер, О. Р. Квасовський, О. Ю. Ніпіалідзі пропонують фінансовий менеджмент розглядати як систему принципів і методів розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень з питань формування, розподілу і використання капіталу суб'єкта господарювання для досягнення оперативно-тактичних та стратегічних цілей [3, с. 18].

Н. В. Шевченко, С. І. Мельник стверджують, що «фінансовий менеджмент – сукупність процесів управління формуванням, використанням, розподілом фінансових ресурсів підприємства, а також контролюванням із подальшою оптимізацією та мінімізацією ризику неплатоспроможності» [20, с. 9].

І. О. Школьник, В. М. Кремень розглядають фінансовий менеджмент як комплексну систему принципів та методів, які спрямовані на розроблення та втілення управлінських рішень, що своєю чергою базуються на формуванні, розподілі та використанні фінансових ресурсів підприємства, і спрямовані на організацію його грошових потоків для досягнення оперативних, тактичних та стратегічних цілей [18, с. 15].

К. О. Копішинська розглядає сутність фінансового менеджменту як загальної системи фінансового забезпечення промислового підприємства, що націлена на досягнення його загальної мети за допомогою керування фінансовими ресурсами [5, с. 67].

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Таким чином, фінансовий менеджмент промислового підприємства можемо розглядати як сукупність принципів, методів, підходів, операцій, дій, які в сукупності здійснюються для управління формуванням, обігом фінансових ресурсів промислового підприємства, реалізацією контролю за ефективністю їх витрачання з метою пошуку оптимальних рішень щодо раціонального використання доступних грошових коштів такого підприємства відповідно до прийнятої стратегії його подальшого розвитку.

Розглянемо детальніше особливості трансформації, розвитку системи фінансового менеджменту промислових підприємств у різних умовах з урахуванням стану економічної, соціальної, політичної ситуації в країні. Цілком погоджуємося із думкою І. П. Ткаченко, що «дослідження трансформації сучасної системи фінансового менеджменту, яка включає методи процесів формування, розміщення та використання фінансових ресурсів підприємств зумовлена насамперед основними принципами, пов'язаними з проблемами забезпечення ефективної діяльності та досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем, пошуком шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств за умов розвитку ринку та інтеграційних процесів, нових факторів їх успіху в конкурентному середовищі» [17, с. 545].

У стабільних умовах функціонування, більш привабливих економічних передумов для здійснення бізнесу, система фінансового менеджменту промислового підприємства переважно функціонує ефективно відповідно до прийнятої стратегії розвитку. Така стратегія повинна полягати в розширенні виробництва, нових ринків збуту, загалом збільшенні обсягів виробництва та отримання доходів. Економічна стабільність сприяє розширенню операційної діяльності підприємств, закупівлі нового обладнання, що позитивно загалом впливає на розвиток промисловості в країні. Серед особливостей функціонування промислових підприємств в таких умовах варто виокремити такі:

- фокус уваги на розширенні діяльності, що позитивно повинно впливати на обсяги прибутку та сприяти підвищенню вартості таких підприємств;
- забезпечується ефективність планування, прогнозування, тобто складання фінансового плану, зменшується необхідність його коригування, що дозволяє оптимально спрогнозувати майбутні витрати, доходи, визначити фінансовий потенціал для реалізації нових інвестиційних проєктів;
- в умовах стабільності позикові ресурси здебільшого стають більш доступними, їхня вартість також знижується, що сприяє розвитку промислових підприємств, збільшує їх здатність залучати такі ресурси в розвиток нових напрямів підприємницької діяльності або розширення діючих;
- промислові підприємства мають здатність формувати резервні фонди фінансових ресурсів для подальшого використання при погіршенні фінансового стану, неспроможності протидіяти новим загрозам у майбутньому;
- прогнозованість надходжень фінансових ресурсів також дозволяє оптимізувати процес управління ними, ефективніше використовувати їх в операційній діяльності, отримувати додаткові доходи через використання інвестиційних інструментів;
- відбувається підвищення ефективності використання інформаційних, кадрових і особливо фінансових ресурсів, що є важливим для підвищення ефективності роботи промислового підприємства, формування чистого прибутку від здійснення його господарської діяльності та ін.

У стабільних економічних, соціальних умовах система фінансового менеджменту промислових підприємств розвивається стабільно, формуючи нові імпульси до подаль-

шого власного розвитку. Реалізація нових проєктів, модернізація існуючих, забезпечується залученням зовнішніх, внутрішніх фінансових ресурсів, які є більш доступними як за вартістю, так і за можливістю їхнього залучення від фінансових установ. При цьому органи державної влади приділяють меншу увагу підтримці діяльності промислових підприємств, оскільки в стабільних умовах вони самостійно демонструють високі темпи власного економічного розвитку. Проте, враховуючи, що сфера промисловості є надто складною і в її структурі значна кількість різних напрямів господарської діяльності, завжди є ті з них, які навіть в умовах макроекономічної стабільності можуть зіштовхуватися зі спадом виробництва, що зумовлено насамперед кон'юнктурними несприятливими змінами на світових ринках.

Проведемо більш детальне дослідження особливостей трансформації системи фінансового менеджменту промислових підприємств в умовах економічної нестабільності. Зазначимо, що така нестабільність зумовлена значною кількістю різних чинників і пов'язана з формуванням передусім непередбачуваних, складнопрогнозованих, взаємопов'язаних кризових загрозливих ситуацій у функціонуванні економічних систем. У підсумку кризові ситуації негативно впливають на національну економіку й коли їх кількість стає критичною, це призводить до рецесії, спаду темпів економічного розвитку. Досліджувати питання трансформації економічних систем в умовах нестабільності дуже складно, тому що для кожної з таких систем є своя сукупність чинників, які можуть як стимулювати її розвиток, так і формувати нові загрози для стабільного функціонування. Відповідно це призводить до того, що стабільність національної економіки залежить від великої кількості різних факторів, управляти, запобігати виникненню яких та передбачати особливості впливу кожного з них на різних економічних суб'єктів дуже складно.

Нестабільність, що виникає в межах національної економіки, окремих її секторів, галузей, зазвичай досить швидко поширюється на функціонування всіх економічних суб'єктів. Так кризові явища у фінансовій системі в будь-якому випадку впливають на розвиток реального сектору економіки, промислових підприємств. Спад у промисловому секторі, що пов'язаний насамперед зі зміною цін на світових ринках товарів, продукції також впливатиме і на розвиток фінансового сектору, формуватиме умови для зниження темпів його розвитку у середньо- та довгостроковій перспективі.

Економічна нестабільність являє собою стан системи, в якій порушується рівновага і це призводить до непередбачуваності подальшого розвитку такої системи, погіршення основних показників її функціонування. Визначимо окремі характерні риси економічної нестабільності. Серед них доцільно виокремити такі:

- зумовлюється наявністю внутрішніх національних галузевих, секторальних несприятливими чинниками та зовнішніми факторами, які можуть перетворюватися в загрози для національного господарства;
- є об'єктивно невід'ємною складовою циклічного розвитку економічних систем різних типів;
- призводить до зміни траєкторії розвитку економічної системи, що відбувається через поступову її адаптацію до нових реалій, викликів, які формуються в межах політичної, соціальної систем;
- може формувати як загрози для функціонування економічних систем, так і сприяти створенню нових імпульсів до її трансформації і подальшого розвитку;
- зумовлює зростання значної кількості економічних ризиків, які впливають на функціонування різних суб'єктів господарювання;

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

- негативно впливає на процеси прогнозування, планування, моделювання подальшого розвитку економічних систем, що здійснюється з метою визначення стратегій забезпечення такого розвитку в довгостроковій перспективі;

- супроводжується нестабільністю основних макроекономічних показників, інших параметрів, які в цілому характеризують стан системи. Економічна нестабільність не завжди полягає лише у тривалому занепаді економічних систем, зменшенні темпів її економічного розвитку, вона в першу чергу відображає траєкторію системи в середньостроковій перспективі й відповідно економічні показники, які відображають розвиток такої системи, можуть в короткострокових періодах набувати позитивних значень і характеризувати позитивні зміни у функціонуванні конкретної системи;

- призводить до формування значної кількості дисбалансів у функціонуванні фінансової системи країни, окремі з них призводять надалі до виникнення інших дисбалансів, що в підсумку формує досить складний несприятливий простір для здійснення господарської діяльності;

- вимагає використання значного спектра методів, інструментів органами державної влади, місцевого самоврядування для унеможливлення настання економічної нестабільності або зменшення негативних наслідків від її виникнення для функціонування регіональних економічних систем, національного господарства, фінансової системи та ін.;

- негативно впливає на функціонування соціальної системи країни, оскільки призводить до зниження економічної активності, а отже, і погіршення фінансових можливостей здійснювати соціальну підтримку та фінансувати соціальні проекти та ін. [4, с. 71; 12; 14, с. 10-12; 16; 20, с. 78-80].

Існує значна кількість зовнішніх, внутрішніх чинників, які впливають на стабільність роботи промислового підприємства (рис. 1). Зовнішні фактори, на наше переконання, є більш важливими, оскільки визначають простір, у якому функціонує промислове підприємство, є об'єктивними стосовно його роботи й вимагають вчасної ідентифікації та впровадження механізмів протидії тим з них, які призводять до формування реальних загроз для стабільної діяльності. На процес формування таких чинників будь-яке промислове підприємство не може впливати, а тому це лише підкреслює важливість побудови дієвих систем управління потенційними економічними, фінансовими ризиками, які можуть виникати в результаті впливу таких чинників.

У свою чергу внутрішні фактори є в переважній більшості випадків наслідками управління промисловим підприємством, формують його внутрішній потенціал економічного розвитку, і можуть змінюватися через використання відповідних внутрішніх механізмів підвищення ефективності управління, координації роботи між структурними підрозділами, залучення більш кваліфікованих фахівців до управління різними виробничими, фінансовими, маркетинговими та іншими процесами. Різні внутрішні чинники проявляють себе по-різному у процесі функціонування промислового підприємства. Окремі з них можуть призводити одразу до значних деструктивних процесів у функціонуванні підприємства, а інші – поступово формувати загрози, які будуть з часом накопичуватися, і у підсумку призводити до виникнення складних, системних перешкод для його подальшого розвитку. У будь-якому випадку керівництво промислового підприємства повинно враховувати можливі загрози, які виникають у зовнішньому, внутрішньому середовищі, насамперед для забезпечення стабільності його фінансової діяльності.

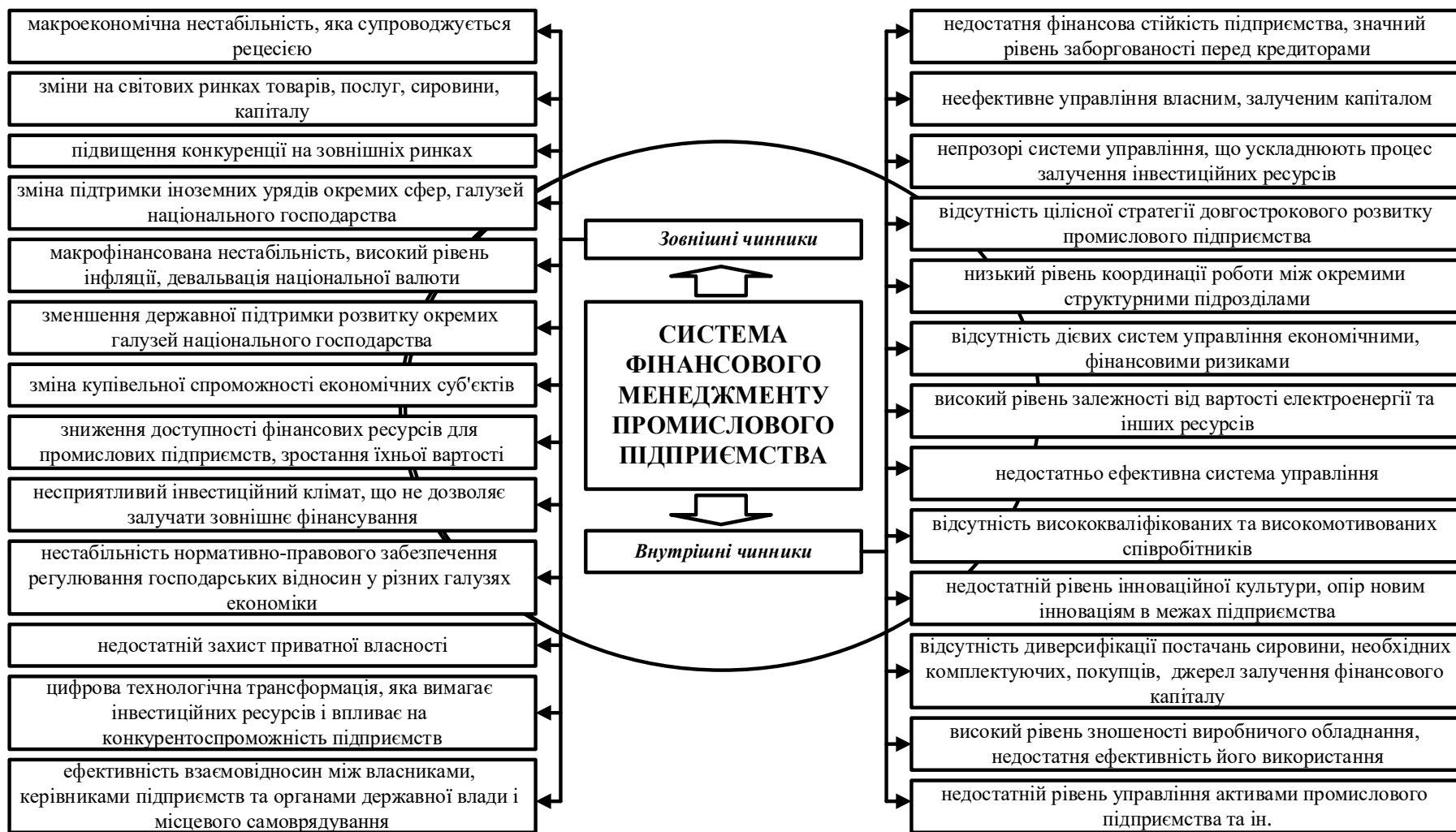


Рис. 1. Зовнішні та внутрішні чинники, що формують нестабільність системи фінансового менеджменту промислового підприємства

Джерело: складено авторами на основі [2; 8; 10, с. 127-129; 13, с. 79; 14; 19, с. 99-100].

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Нестабільність як правило негативно впливає на розвиток промислового підприємства, проте частково може призводити до позитивних змін у його функціонуванні в середній і довгостроковій перспективі. Будь-які зміни, наприклад, у системі управління також завжди призводять до виникнення певної нестабільності у функціонуванні промислового підприємства. Проте її рівень може бути абсолютно контрольованим і взагалі не призводити до значних загроз для функціонування промислового підприємства. Однак у поєднанні несприятливих внутрішніх чинників, зовнішніх загроз може формуватися досить складний економічний простір, у якому промислове підприємство починає зіштовхуватися зі значними кризовими ситуаціями, які вже призводять до погіршення економічних, фінансових показників. Вихід із такої ситуації виявляється складним, тривалим і вимагає значних ресурсів та відповідних антикризових заходів. Серед основних наслідків нестабільності для системи фінансового менеджменту промислового підприємства, на наше переконання, можна виокремити такі (рис. 2).

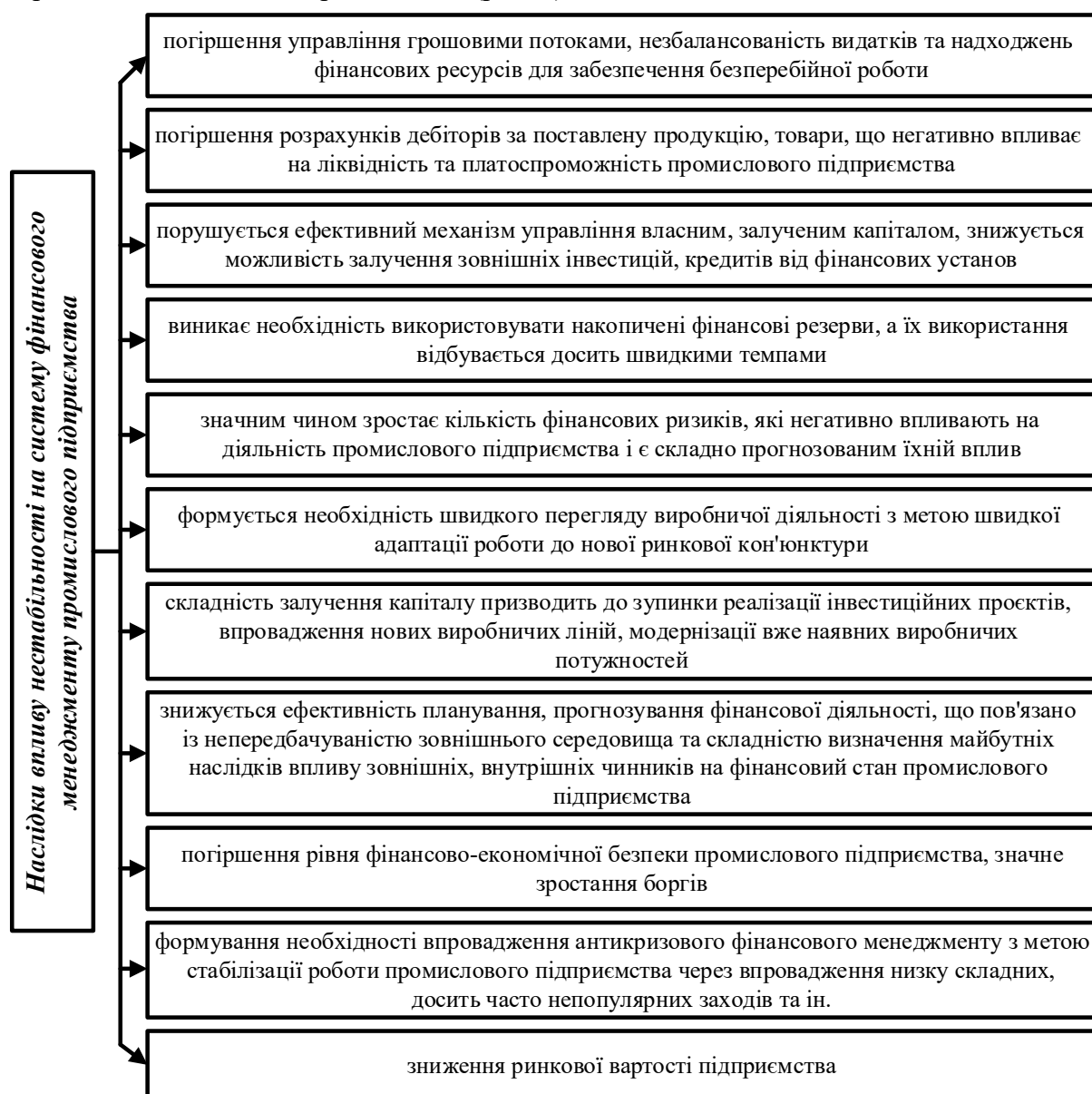


Рис. 2. Основні наслідки впливу нестабільності на систему фінансового менеджменту промислового підприємства
Джерело складено авторами на основі [10; 21, с. 236-237; 6; 13, с. 78].

Вплив нестабільності на функціонування промислового підприємства може бути абсолютно різним. Інколи це пов'язано із несприятливими в певний період обставинами для виробництва конкретних товарів, продукції, їх продажем, короткостроковими складнощами у функціонуванні фінансової системи країни, що негативно впливає на можливості залучення інвестиційних, кредитних ресурсів. Однак окреслені наслідки можуть не формувати глибоких кризових явищ у роботі промислових підприємств. Проте інколи нестабільність може призводити до надскладних негативних наслідків для їхнього функціонування і, відповідно, їхньої фінансової діяльності. Це своєю чергою вимагає забезпечення значної трансформації, адаптації системи фінансового менеджменту до сформованої ситуації. У будь-якому разі ця система повинна швидко адаптовуватися до нових реалій, враховувати наявний внутрішній фінансовий потенціал промислового підприємства, його здатність використовувати зовнішні можливості для відновлення власної діяльності, її стабілізації із забезпеченням подальшого розвитку.

Нестабільність є об'єктивно невід'ємною частиною функціонування і розвитку будь-якого промислового підприємства. Це вимагає в межах системи управління використовувати інструменти, механізми зниження її негативних наслідків для роботи такого підприємства. У межах системи фінансового менеджменту можливо впроваджувати низку заходів, реалізація яких сприятиме більш ефективному управлінню фінансовими ресурсами, підвищенню спроможності промислового підприємства протидіяти зовнішнім, внутрішнім загрозам без значних фінансових втрат. Серед таких заходів варто виокремити такі:

- покращувати функціонування системи ризик-менеджменту, залучати кваліфікованих спеціалістів для побудови дієвої системи управління фінансовими ризиками, їх виявлення та запобігання;
- використовувати різні інструменти управління фінансовими ризиками, залучати страхові компанії, інші установи для вчасного виявлення таких ризиків та зменшення фінансових втрат від їх настання;
- посилювати роботу з дебіторами, впроваджувати нові механізми контролю вчасності розрахунків для унеможливлення значних розривів між кредиторською та дебіторською заборгованістю;
- здійснювати диверсифікацію постачальників сировини, необхідних комплектуючих, зокрема й диверсифікацію покупців на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- використовувати більш виважений підхід до управління залученими ресурсами, здійснювати глибший аналіз умов залучення фінансування, розглядати різні джерела отримання коштів у коротко- і довгостроковій перспективі;
- проводити зменшення витрат як операційних, так і адміністративних з метою їхнього узгодження з доходами;
- впроваджувати поступово нові технології, інновації, які дають змогу поступово зменшити витрати на придбання ресурсів, підвищити ефективність їх застосування;
- впроваджувати механізми формування окремих резервних фінансових фондів на випадок складних, непередбачуваних ситуацій, які можуть значним чином погіршувати фінансових стан підприємства; при цьому важливим питанням є забезпечення правильного управління такими ресурсами;
- здійснювати досить жорсткий контроль за видатками, змінити механізм їх погодження, ухвалення рішень щодо їх здійснення, особливо це важливо на початкових етапах розгортання кризових явищ у діяльності промислового підприємства;
- доцільно посилити ефективність здійснення періодичного аналізу фінансового стану підприємства, оцінки якості функціонування системи ризик-менеджменту з метою виявлення вузьких місць у фінансовій діяльності промислового підприємства;

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

– у разі потреби доцільно залучити окремі фінансові консалтингові компанії з метою розроблення ними дієвих стратегій щодо виходу промислового підприємства з кризових ситуацій, стабілізації його фінансового стану;

– за можливості звернутися до органів державної влади, місцевого самоврядування з метою отримання необхідної фінансової підтримки на період виходу з кризової ситуації. Така підтримка може полягати у зміні податкової політики, зменшення мит на імпорт сировини, комплектуючих, експорт готової продукції, частковій компенсації вартості залучених фінансових ресурсів;

– розглянути можливість залучення додаткових інвестиційних ресурсів з частковою втратою контролю над промисловим підприємством;

– переглянути сформовану модель фінансової діяльності промислового підприємства, розробити нову фінансову стратегію, яка б підпорядковувалася оновленій стратегії розвитку промислового підприємства з урахуванням його реальних внутрішніх можливостей, можливостей залучення зовнішнього фінансування;

– переглянути за необхідності організаційну структуру управління фінансовою діяльністю промислового підприємства, впровадити заходи щодо підвищення ефективності взаємодії між структурними підрозділами, забезпечення зростання ефективності функціонування інформаційної системи, тобто процесів створення, обігу, обміну, використання та збереження внутрішньої інформації;

– впроваджувати принципи вартісноорієнтованого управління, яке полягає в забезпеченні ефективності фінансової діяльності підприємства, насамперед з метою підвищення його ринкової вартості.

Висновки і пропозиції. Отже, у статті поглиблено теоретичні положення щодо аналізу особливостей трансформації системи фінансового менеджменту промислових підприємств в умовах економічної турбулентності. Це здійснено через дослідження сутності такої системи та опису особливостей її поведінки у стабільних умовах та в умовах нестабільності соціально-економічного простору. Визначено, що ефективність функціонування окресленої системи визначається передусім специфікою фінансової діяльності промислових підприємств і відповідно було окреслено характерні риси такої діяльності. Конкретизовано, що промислове підприємство за своєю сутністю є складним економічним суб'єктом, який пов'язаний з процесами формування, розвитку фінансових відносин зі значною кількістю різних економічних агентів. Це зумовлює складність побудови ефективної системи управління фінансовими ресурсами.

Встановлено, що у стабільних умовах промислові підприємства намагаються модернізувати виробничі лінії, розширювати ринки збуту, залучають фінансові ресурси для власного розвитку, розширення і т. ін. Складність господарської діяльності промислового підприємства визначає значну кількість економічних, у т. ч. фінансових, ризиків, які здатні негативно впливати на його функціонування і об'єктивно виникають постійно. Сукупність зазначених ризиків може формувати несприятливий економічний простір для здійснення господарської діяльності й формувати нові загрози для стабільної роботи промислового підприємства.

У статті розглянуто сутність економічної нестабільності та виокремлені її специфічні риси. Це дало можливість конкретизувати і систематизувати зовнішні, внутрішні чинники, що формують нестабільність для системи фінансового менеджменту промислових підприємств. Встановлено, що зовнішня нестабільність однозначно призводить і до турбулентності внутрішніх процесів, зокрема механізму управління і системи фінансового менеджменту. Ця система повинна змінюватися, сприяти впровадженню механізмів стабілізації фінансової діяльності промислових підприємств та підвищення ефективності системи управління фінансовими ризиками.

Визначено, що нестабільність не завжди формує негативні наслідки для функціонування промислового підприємства, але може через його трансформацію, зміни зовнішнього середовища, сприяти формуванню позитивних імпульсів до подальшого розвитку такого підприємства, формувати нові напрямки його фінансової діяльності. Це в підсумку в середньо- і довгостроковій перспективі навпаки сприяє розвитку промислового підприємства через його адаптацію до об'єктивного існуючих викликів зовнішнього середовища. Проте така адаптація можлива лише через зміну підходів і до побудови системи фінансового менеджменту, залучення кваліфікованих спеціалістів, підвищення ефективності управління ризиками, дослідження можливостей здійснення фінансової діяльності. Відповідно в роботі сформульовано основні напрямки, впровадження яких дає можливість більш ефективно забезпечувати управління фінансовими ресурсами, використовувати наявний внутрішній потенціал для боротьби з непередбачуваними, інколи стихійними, загрозами, які виникають в економічному просторі.

Подальші дослідження у даному напрямку можуть бути пов'язані з розглядом стратегічних засад побудови дієвої системи фінансового менеджменту промислових підприємств з метою формування стабільних умов для довгострокового розвитку цих суб'єктів господарювання.

Список використаних джерел

1. Бердинець М. Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі : навч. посіб. / М. Д. Бердинець, А. В. Сурженко. – Київ : Центр учбової літератури», 2016. – 352 с.
2. Гурочкіна В. В. Економічна динаміка розвитку промислових підприємств в економіці емерджентного типу [Електронний ресурс] / В. В. Гурочкіна, Л. В. Кравченко // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. – 2020. – Т. 31(70), № 3(1). – С. 127-135. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/342819404_Ekonomichna_dinamika_rozvitku_promislovih_pidpriemstv_v_ekonomicii_emerdzენტного_tipu.
3. Кнейслер О. В. Фінансовий менеджмент / О. В. Кнейслер, О. Р. Квасовський, О. Ю. Ніпіалді ; за ред. д-ра екон. наук, професора Кнейслер О. В. – Тернопіль : Вид-во «Економічна думка», 2018. – 478 с.
4. Коваль З. О. Аналіз стратегічних можливостей підприємства в умовах турбулентності середовища [Електронний ресурс] / З. О. Коваль // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2025. – № 1 (13). – С. 69-79. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38864/250524maket-71-81.pdf>.
5. Копішинська К. О. Удосконалення системи фінансового менеджменту промислових підприємств на засадах впровадження вартісно-орієнтовного управління / К. О. Копішинська, А. Р. Качур // Економічний вісник Донбасу. – 2024. – № 3(77). – С. 66–73. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-66-73](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-66-73).
6. Масленніков Є. І. Механізм управління фінансовою стійкістю промислового підприємства [Електронний ресурс] / Є. І. Масленніков. // Ефективна економіка. – 2015. – № 1. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3928>.
7. Міняйло В. Організаційні та методичні аспекти контролю фінансової діяльності підприємства / В. Міняйло, В. Мисюк, Ю. Левченко // Економіка та суспільство. – 2022. – № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-43>.
8. Міняйло В. П. Організаційні та методичні аспекти контролю фінансової діяльності підприємства [Електронний ресурс] / В. П. Міняйло, В. О. Мисюк, Ю. А. Левченко // Економіка та суспільство. – 2022. – № 42. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1638/1575>.
9. Немсадзе Г. Г. Аналіз впливу фінансової архітектури на ефективність фінансової діяльності корпорацій / Г. Г. Немсадзе // Бізнес-інформ. – 2020. – № 7. – С. 208–214.
10. Олійник Т. Методичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємств в умовах кризи / Т. Олійник, Д. Коноплянко // Економіка та суспільство. – 2023. – № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-54>.
11. Отенко І. П. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / І. П. Отенко, Г. Ф. Азаренков, Г. А. Іващенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 156 с.

12. Пасінович І. І. Нестабільність середовища функціонування як фактор фінансових ризиків для підприємства [Електронний ресурс] / І. І. Пасінович, В. М. Гутак, Л. А. Перетятко // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2024. – № 2 (12). – С. 77-86. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37243/menedzhmentnadoi-77-86.pdf>.
13. Попело О. Механізм адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки / О. Попело, О. Самойлович // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 1(33). – С. 75–84. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-75-84](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-75-84).
14. Розвиток підприємництва в умовах зростання турбулентності соціально-економічних процесів [Електронний ресурс] : монографія / за ред. О. Є. Бавико. – Одеса : Бондаренко М. О., 2022. – 288 с. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/Bavyko-2022.pdf>.
15. Скалюк Р. Управління фінансовою рівновагою промислових підприємств / Р. Скалюк // Вісник ТНЕУ. – 2013. – № 4. – С. 37-43.
16. Терлецька Ю. Адаптація як стратегічний вектор управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища / Ю. Терлецька, М. Данилюк, М. Мажар // Молодий вчений. – 2021. – № 1 (89). – С. 202-206. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-41>.
17. Ткаченко І. П. Трансформація сучасної системи фінансового менеджменту підприємств [Електронний ресурс] / І. П. Ткаченко // Економіка та суспільство. – 2018. – Вип. 14. – С. 539-549. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/76.pdf.
18. Фінансовий менеджмент [Електронний ресурс] : навчальний посібник / за заг. редакцією д-ра екон. наук І. О. Школьник та канд. екон. наук В. М. Кремень [І. О. Школьник, В. М. Кремень, С. М. Козьменко та ін.]. – Суми, 2014. – 427 с. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/460a7eb7-c793-477c-a7c4-2ad41179ce41/content>.
19. Хацер М. В. Цифрова трансформація та її вплив на фінансовий менеджмент підприємств, що функціонують на галузевих ринках / М. В. Хацер // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. – 2025. – № 1(31). – С. 95-104. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-08>.
20. Шевченко Н. В. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник у схемах і таблицях / Н. В. Шевченко, Мельник С. І. – Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. – 224 с.
21. Щербіна О. Роль фінансового менеджменту в системі організації підприємницької діяльності: стратегічний підхід до сталого розвитку / О. Щербіна, С. Охонько, М. Віра // Modeling the development of the economic systems. – 2025. – № 3. – С. 236–243. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-31>.

References

1. Bedrynets, M. D., & Surzhenko, A. V. (2016). *Financial management in small business [Finsanovyyi menedzhment u malomu biznesi]*. Center for Educational Literature.
2. Hurochkina, V. V., & Kravchenko, L. V. (2020). Ekonomichna dynamika rozvytku promyslovykh pidpriemstv v ekonomitsi emerdzhentnoho typu [Economic dynamics of industrial enterprises development in an emergent-type economy]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia – Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Economics and Management*, 31(70), 3(1), 127–135. https://www.researchgate.net/publication/342819404_Ekonomichna_dynamika_rozvitku_promislovykh_pidpriemstv_v_ekonomici_emerdzhentnoho_tipu.
3. Kneisler, O. V. (Ed.), Kvasovskyi, O. R., & Nipialidze, O. Yu. (2018). *Finansovyyi menedzhment [Financial management]*. Ekonomichna Dumka.
4. Koval, Z. O. (2025). Analiz stratehichnykh mozhlyvostei pidpriemstva v umovakh turbulentnosti se-redovyshcha [Analysis of strategic opportunities of the enterprise in the conditions of environmental turbulence]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: eta-py stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, 1(13), 69–79. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38864/250524maket-71-81.pdf>.

5. Kopishynska, K. O., & Kachur, A. R. (2024). Udoskonalennia systemy finansovoho menedzhmentu promyslovykh pidpriemstv na zasadakh vprovadzhennia vartisno-orientovnoho upravlinnia [Improving the financial management system of industrial enterprises based on value-oriented management]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbas*, 3(77), 66–73. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-66-73](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-66-73).

6. Maslennikov, Ye. I. (2015). Mekhanizm upravlinnia finansovoiu stiikestiu promyslovoho pidpriemstva [Mechanism for managing the financial stability of an industrial enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efektivna Ekonomika*, (1). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3928>.

7. Miniailo, V., Mysiuk, V., & Levchenko, Yu. (2022). Orhanizatsiini ta metodychni aspekty kontroliu finansovoi diialnosti pidpri-yemstva [Organizational and methodological aspects of controlling the financial activity of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-43>.

8. Miniailo, V. P., Mysiuk, V. O., & Levchenko, Yu. A. (2022). Orhanizatsiini ta metodychni aspekty kontroliu finansovoi diialnosti pidpriemstva [Organizational and methodological aspects of controlling the financial activity of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (42). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1638/1575>.

9. Nemsadze, H. H. (2020). Analiz vplyvu finansovoi arkhitektury na efektyvnist finansovoi diialno-sti korporatsii [Analysis of the impact of financial architecture on the efficiency of corporations' financial activities]. *Biznes Inform – Business Inform*, (7), 208–214.

10. Oliinyk, T., & Konoplianko, D. (2023). Metodychni aspekty formuvannia stratehichnoho rozvytku pidpriemstv v umovakh kryzy [Methodological aspects of forming strategic enterprise development in crisis conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-54>.

11. Otenko, I. P., Azarenkov, H. F., & Ivashchenko, H. A. (2015). *Finansovyi analiz [Financial analysis]*. Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics.

12. Pasinovich, I. I., Hutak, V. M., & Peretiatio, L. A. (2024). Nestabilnist seredovyscha funktsionuvannia yak faktor finansovykh ryzykiv dlia pidpriemstva [Environmental instability as a factor of financial risks for an enterprise]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, 2(12), 77–86. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37243/menedzhmentnadoi-77-86.pdf>.

13. Popelo, O., & Samoilovich, O. (2023). Mekhanizm adaptivnoho upravlinnia rozvytkom promyslovykh pidpriemstv u konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v epokhu tsyfrovizatsii natsionalnoi ekonomiky [Mechanism of adaptive management of industrial enterprises development in the context of ensuring economic security in the digitalization era of the national economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, 1(33), 75–84. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-75-84](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-75-84).

14. Bavyko, O. Ye. (Ed.). (2022). *Rozvytok pidpriemnytstva v umovakh zrostantia turbulentnosti sotsialno-ekonomichnykh protsesiv [Development of entrepreneurship under increasing turbulence of socio-economic processes]*. Bondarenko M. O. <https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/Bavyko-2022.pdf>.

15. Skaliuk, R. (2013). Upravlinnia finansovoiu rivnovahoiu promyslovykh pidpriemstv [Managing the financial balance of industrial enterprises]. *Visnyk TNEU – Herald of TNEU*, (4), 37–43.

16. Terletska, Yu., Danyliuk, M., & Mazhar, M. (2021). Adaptatsiia yak stratehichniy vektor upravlinnia pidpriemstvom v umovakh turbulentnosti zovnishnoho seredovyscha [Adaptation as a strategic vector of enterprise management in a turbulent external environment]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, 1(89), 202–206. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-41>.

17. Tkachenko, I. P. (2018). Transformatsiia suchasnoi systemy finansovoho menedzhmentu pidpriemstv [Transformation of the modern system of enterprise financial management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (14), 539–549. https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/76.pdf.

18. Shkolnyk, I. O., Kremen, V. M., & Kozmenko, S. M. (Eds.). (2014). *Finansovyi menedzhment [Financial management]*. Sumy. <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/460a7eb7-c793-477c-a7c4-2ad41179ce41/content>.

19.Khatser, M. V. (2025). Tsyfrova transformatsiia ta yii vplyv na finansovyi menedzhment pidpry-yemstv, shcho funktsionuiut na haluzevykh rynkakh [Digital transformation and its impact on financial management of enterprises operating in sectoral markets]. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo: trendy rozvytku – Management and Entrepreneurship: Development Trends*, 1(31), 95–104. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-08>.

20.Shevchenko, N. V., & Melnyk, S. I. (2022). *Finansovyi menedzhment: navchalnyi posibnyk u skhemakh i tablytsiakh [Financial management: A textbook in schemes and tables]*. Lviv State University of Internal Affairs.

21.Shcherbina, O., Okhonko, S., & Vira, M. (2025). Rol finansovoho menedzhmentu v systemi orhanizatsii pidpryiemnytskoi diialnosti: stratehichnyi pidkhid do staloho rozvytku [The role of financial management in the system of entrepreneurial activity organization: A strategic approach to sustainable development]. *Modeling the Development of Economic Systems*, (3), 236–243. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-31>.

Отримано 27.09.2025

UDC 338.45:658.15:330.131.7

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

Maksym Chut

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

E-mail: maxchut@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7316-7579>

TRANSFORMATION OF THE FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC TURBULENCE

Industrial enterprises are an integral part of the national economy's development. Ensuring the stability and efficiency of their functioning is an objectively necessary condition for creating the preconditions for the economic development of any country. In the article, the theoretical and applied provisions of the transformation of the financial management system of industrial enterprises in conditions of economic turbulence are studied. First, in the framework of the study, the authors analysed the peculiarities of the financial activities of these economic entities and specified the essence of financial management of an industrial enterprise. In addition, attention is paid to specifying the peculiarities of the functioning of these enterprises in stable conditions, determining the positive effects of a favourable external environment for their development, the role of industrial enterprises and their positive impact on the national economy of the country.

Significant attention is paid to researching changes in the financial management system of industrial enterprises in unstable operating conditions. To this end, the essence of economic instability is examined in detail and its specific features are identified. This subsequently made it possible to specify the external and internal factors that contribute to instability in the financial management system of an industrial enterprise.

In the article, the main consequences of instability on the functioning of the financial management system of an industrial enterprise are examined, and specific measures are specified that must be taken to stabilise the operation of this entity, normalise its financial activities, and create a basis for further development. Thus, it has been determined that instability generally has a negative impact on the functioning of the financial management system of an industrial enterprise, as it creates new financial risks that can transform into real threats to the functioning of this enterprise and the effectiveness of its financial activities. This determines the importance of implementing mechanisms to ensure the stability of this system, primarily against external threats, introducing measures that would allow for the preventive identification of potential economic and financial risks, analysing their impact on the financial stability of industrial enterprises, and facilitating the restoration of their operations and financial activities even in turbulent economic conditions.

Keywords: financial management; industrial enterprise; economic instability; turbulence, external threats; internal risks; financial management system; financial risks.

Fig.: 2. References: 21.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-264-278](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-264-278)

УДК 658.8.001.76

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

Ірина Володимирівна Лисенко

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

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

ResearcherID: AAN-3698-2020. Scopus Author ID: 57219002215

**МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Виявлено та охарактеризовано основні причини гальмування інноваційного розвитку підприємств реального сектору економіки та показано наслідки технологічного відставання України, що негативно вплинули на конкурентоспроможність національної економіки у світовому економічному просторі. Сформовані в першому наближенні критерії ідентифікації інноваційного продукту та інноваційної продукції, які є кінцевим результатом виконання фундаментальних та прикладних досліджень. Визначено роль маркетингу інновацій як дієвого засобу активізації інноваційного розвитку виробничих підприємств шляхом формування власних джерел фінансування інновацій, які є основними для переважної більшості інноваційно активних підприємств. Відмічено, що суттєве зростання функціональних можливостей маркетингу інновацій можливе шляхом використання сучасних інструментів цифрового маркетингу.

Ключові слова: маркетинг інновацій; інноваційний продукт; інноваційна продукція; джерела фінансування інновацій; інноваційні підприємства

Рис.: 4. Табл.: 1. Бібл.: 20.

Постановка проблеми. Розвиток інноваційних процесів на виробничих підприємствах багато в чому залежить від рівня їхнього фінансового забезпечення, джерелом якого, як показують статистичні дані, є переважно власні кошти підприємств: прибуток, амортизаційні відрахування та реінвестиції. Фінансовий стан підприємства, прибутковість його діяльності визначається вмінням реалізувати маркетинговий підхід як до організації виробничого процесу створення товарів та послуг відповідно до потреб ринку, так і процесів збуту продукції з формуванням ефективних каналів розподілу.

Здатність підприємства акумулювати достатній обсяг фінансових ресурсів для реалізації інноваційних задумів впливає на швидкість виведення інновації на ринок, а отже, на її комерційний успіх [3; 17].

Визначна роль маркетингу інновацій прослідковується на таких етапах інноваційного процесу, як генерація ідей створення нових товарів відповідно до потреб ринку; розробка інноваційної продукції, споживчі властивості якої мають ринковий попит; організація збуту на ринках інноваційної продукції. Маркетинг інновацій виконує роль каталізатора в підвищенні ефективності взаємодії суб'єктів, діяльність яких орієнтована на формування і розвиток ринку інноваційної продукції. У системі “інновації - прибуток” прибуток є джерелом фінансування інновацій, а інновації сприяють підвищенню прибутковості підприємства. Зменшення обсягів фінансування інноваційної діяльності в реальному секторі економіки як з боку держави, так і з боку самих підприємств, приватних структур, зниження попиту на інноваційну продукцію, відсутність державних замовлень на її виготовлення, а також нерозвиненість інноваційної інфраструктури актуалізують проблему пошуку дієвих методів, засобів та механізмів фінансового забез-

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

печення інновацій. З метою пошуку шляхів вирішення проблем фінансування інновацій, активізації інноваційної діяльності підприємств реального сектору економіки необхідно дослідити доцільність і можливості маркетингових підходів у розв'язанні зазначених проблем із використанням відповідних схем, засобів та механізмів фінансового забезпечення на всіх етапах інноваційного процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розв'язання проблеми активізації інноваційної діяльності пов'язано з пошуком як засобів їхнього фінансового забезпечення, так і можливих шляхів та стимулів збільшення попиту на інноваційну продукцію. Розв'язання зазначених проблем пов'язано з розкриттям та використанням потенціалу маркетингових підходів до управління інноваційною діяльністю та організації виробництва інноваційної продукції відповідно до вимог і потреб ринку. Дослідженню зазначених проблем присвятили свої праці такі відомі вчені, як І. Ансофф, О. Амоша, Ю. Бажан, С. Башкатова, В. Василенко, Т. Васильєва, В. Геєць, М. Грачова, М. Долішній, С. Козьменко, С. Ілляшенко, В. Мунтіян, М. Чумаченко, Н. Чухрай, Р. Фатхутдінов та ін., які зробили значний внесок у розвиток теорії інновацій, їхнього фінансового забезпечення, удосконалення термінологічного апарату.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Надаючи належне важливості проведених досліджень зазначеними вченими, їхнім науковим здобуткам, вирішенню багатьох важливих теоретичних і практичних питань у галузі інноваційної діяльності залишаються ще питання, які потребують подальшого вивчення. Це стосується дослідження ролі маркетингу в активізації інноваційної діяльності підприємств реального сектора економіки, його впливу на формування джерел фінансового забезпечення інновацій, використання маркетингових інструментів у підвищенні ефективності інноваційних процесів.

Постановка завдання. Метою статті є визначення ролі маркетингу інновацій в активізації інноваційної діяльності виробничих підприємств та можливостей сучасних маркетингових інструментів у формуванні джерел фінансового забезпечення інновацій.

Виклад основного матеріалу. Стан інноваційної діяльності в Україні характеризується зниженням активності та ефективності функціонування як інноваційних структур (НДІ, конструкторських та конструкторсько-технологічних бюро, інноваційних центрів, наукових лабораторій, технопарків тощо), так і окремих новаторів (винахідників, раціоналізаторів, конструкторів, технологів і т. ін.), що призвело до технологічного відставання країни від економічно розвинених країн світу. Це стало наслідком провальної інноваційної політики держави, відсутністю підтримки наукоємних галузей економіки, особливо наукомісткого машинобудування, а саме; приладобудування, автомобілебудування, енергетичного машинобудування суднобудування, електротехнічного машинобудування, літакобудування та виробництва космічної техніки і т. ін., які визначають техніко-технологічний рівень національної економіки. До того ж реалізація заходів щодо деіндустріалізації економіки перетворили нашу країну з індустріальної, технологічно розвиненої у свій час, в аграрну, технологічно відсталу.

Промисловість України на сьогодні характеризується переважно технологіями 3-го і 4-го технологічних укладів (ТУ), їхня частка у промисловому виробництві займає близько 96 %, а частка промислової продукції 5-го і 6-го ТУ – близько 4 %. Інвестиції в Україні, які визначають майбутнє на найближчі 10–15 років, направляються здебільшого в 3-й і 4-й ТУ і становлять 95 % всіх інвестицій. У капітальних вкладеннях у технологічну частину, яка характеризує технічне переозброєння і модернізацію, 53 % займає 3-й ТУ і тільки 10 % – 4. Наведені показники засвідчують, що технології з ви-

робництва промислової продукції та переробної (харчової) промисловості знаходяться переважно на рівні 3-го ТУ, тобто 1930-1950 рр. [13]. Знищення великої кількості промислових підприємств базових галузей економіки та технологічна відсталість існуючих призвели до сировинного експорту, що відбилась на економічному суверенітеті та обороноздатності України.

У всесвітніх конкурентних перегонах ключова роль нині належить високим технологіям, що є каталізаторами зростання економіки. Україна суттєво технологічно відстає від інших розвинених країн, адже ознаки інноваційності мають лише 6,5 % економіки (лише 13,5 % ВВП формується за рахунок інновацій), тоді як у країнах ЄС понад 60 %, у Японії – 76 %, у США – 81 %. Така ситуація в економіці України фактично зводить нанівець можливість конкурувати з цими країнами. Це пов'язано з тим, що в Україні нині спостерігається відмова від пріоритетності науково-технологічного розвитку, а дороговказом є дешева робоча сила, використання низькотехнологічних секторів виробництва та сировинних ресурсів [7].

Гальмування інноваційних процесів в Україні є результатом несприятливого інноваційного клімату, нерозвинутості інноваційної інфраструктури, відсутності належної державної підтримки суб'єктів інноваційної діяльності, незначного обсягу державних замовлень на інноваційну продукцію і т. ін. Звідси формування національної інноваційної системи стикається з проблемами організаційного, правового і фінансового характеру, головною з яких є неналежне фінансування наукових досліджень та розробок, що призвело до скорочення наукових кадрів, які задіяні в галузях фундаментальних та прикладних досліджень (в інститутах НАН України, у галузевих науково-дослідних та проєктних інститутах, в науково-дослідних лабораторіях і т. ін.). Зменшилась кількість наукових установ, які проводять дослідження та інноваційно активних підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

Показники фінансування інновацій в Україні

ПОКАЗНИК	РІК			
	2019	2020	2021	2022
Загальні витрати на інновації (млрд грн)	14,21	10,74	12,48	9,82
Частка ВВП, припадає на витрати на інновації (%)	0,3	0,22	0,25	0,2
Державні витрати на інновації (млрд грн)	3,49	2,73	3,12	2,49
Частка державних витрат у загальних витратах на інновації (%)	24,6	25,5	25,0	25,4
Приватні витрати на інновації (млрд грн)	10,72	8,01	9,36	7,33
Частка приватних витрат у загальних витратах на інновації (%)	75,4	74,5	75,0	74,6
Кількість інноваційних підприємств (тис. од.)	52,4	48,2	51,6	47,8
Кількість зайнятих на інноваційних підприємствах (тис. осіб)	812	753	794	735
Витрати на інновації на одного зайнятого на інноваційному підприємстві (тис. грн/рік)	175	143	157	130
Рівень патентної активності (кількість патентів на 1 млн населення)	132	118	125	110
Рівень інноваційного індексу (місце України в рейтингу)	47	52	49	54

Джерело: складено авторами на основі [19].

За даними Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ) Глобальний інноваційний індекс України у 2024 році посів 60-ту позицію зі 133 країн та 34-ту позицію серед 39 економік Європи. Стосовно деяких складових рейтингу маємо такі результати:

- регуляторне середовище – 106 позиція;
- бізнес-середовище – 84 позиція;
- людський капітал та дослідження – 54 позиція;
- освіта – 43 позиція;

- R&O – 69 позиція;
- інформаційно-комунікаційні технології – 56 позиція;
- знання та результати наукових досліджень – 34 позиція [5].

Низький рівень інноваційності національної економіки визначається низьким попитом на інноваційну продукцію з боку держави навіть у критичних та наукоємних галузях, у разі відсутності державних замовлень на інноваційну продукцію. Несприятливий інноваційний клімат та відсутність належної підтримки інноваційної діяльності стало однією з причин виведення українським бізнесом капіталу за кордон замість фінансування інноваційних проєктів та програм в Україні. Звідси і мала кількість підприємств, які розробляють або впроваджують інновації, що і призвело до технологічної відсталості національної економіки. Для виправлення ситуації держава має повернутись до задекларованої ще в 2001 році ідеї переходу економіки України на інноваційну модель розвитку [1; 15]. За минулі десятиліття Україна так і не змогла реалізувати заявлену інноваційну модель розвитку економіки, актуальність впровадження якої суттєво зросла в теперішній час.

Держава має розробити дієві стимули для активізації інноваційних процесів, створити механізми фінансової підтримки наукових установ НАН України, наукових центрів НАН і МОН України, а також інших інноваційних структур та підприємств у реальному секторі економіки, які проводять дослідження з метою розробки високих технологій, спрямованих на створення нової техніки та технологій. Це стосується галузевого машинобудування, металургії, авіаційної та ракетно-космічної техніки, електроенергетики, електротехніки та електромеханіки, телекомунікацій і радіотехніки, інформаційних систем та технологій і т. ін., що визначає сучасний технологічний рівень розвинених країн. Значна увага має бути приділена фундаментальним і прикладним дослідженням, які забезпечують технологічний прорив у наукоємних галузях економіки і створюють техніко-технологічну базу для розробки інноваційного продукту. Інноваційний продукт є результатом виконання інноваційного проєкту і є науково-дослідною і (або) дослідно-конструкторською розробкою нової технології (у тому числі - інформаційної) чи продукції з виготовленням експериментального зразка чи дослідної партії [14].

Критерії ідентифікації інноваційного продукту наведені на рис. 1.

Інноваційний продукт як результат фундаментальних або прикладних досліджень має бути спрямований на вирішення таких проблем: створення нової техніки та технологій виробництва наукоємної продукції, суттєве поліпшення експлуатаційних показників сучасних машин, обладнання та устаткування, пропонуючи інноваційні ідеї їх модернізації та інноваційного оновлення і вирішувати певні соціально-економічні питання, реалізуючи ідеї ресурсо- та енергозбереження, захисту довкілля і т. ін.; забезпечувати поліпшення соціально-економічних умов життєдіяльності широких верств населення, підвищувати зайнятість, створювати комфортні умови праці і т. ін. Ці започатковані ідеї на рівні інноваційного продукту остаточно мають реалізуватися в конкретній інноваційній продукції, яка спрямовується на ринок у результаті її комерціалізації.

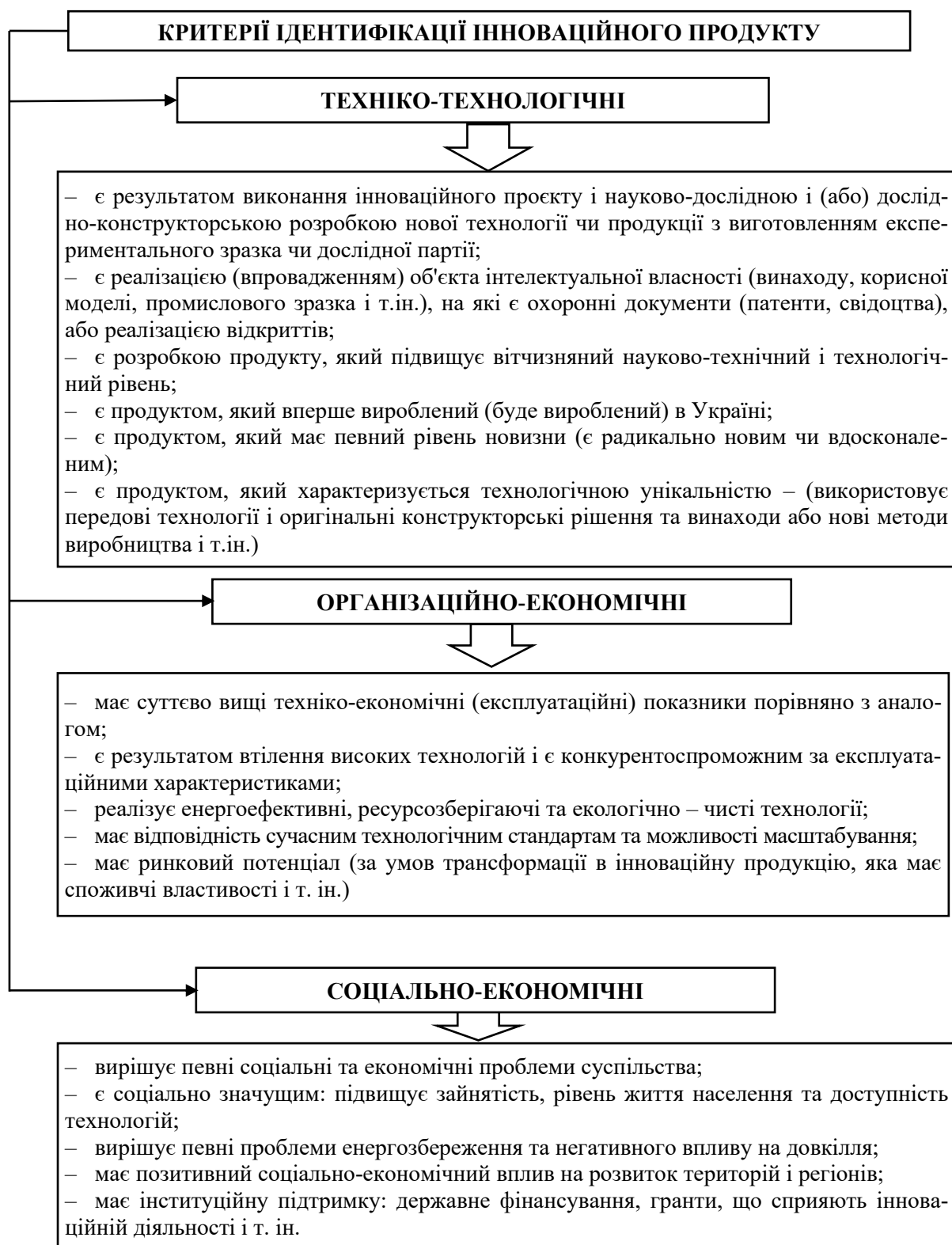


Рис. 1. Орієнтовний перелік критеріїв для ідентифікації інноваційного продукту
Джерело: розроблено авторами з використанням [14].

Розробка інноваційного продукту передуює розробці і виготовленню інноваційної продукції, яка забезпечується його комерціалізацією з орієнтацією на ринок і реалізація якої має забезпечити покриття всіх витрат на всі технологічні процеси її створення. Критерії ідентифікації інноваційної продукції наведені на рис. 2.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

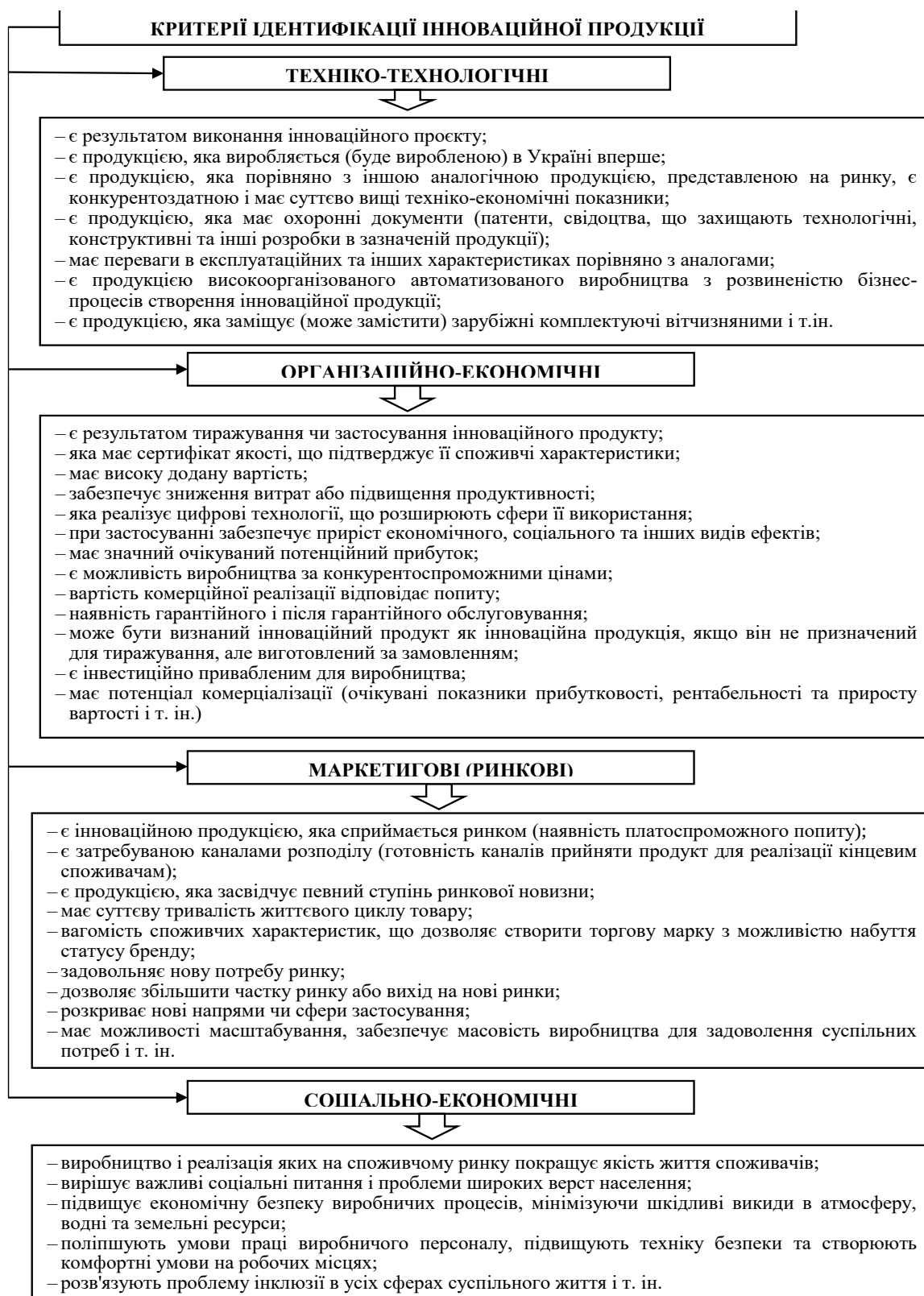


Рис. 2. Орієнтовний перелік критеріїв для ідентифікації інноваційної продукції
Джерело: розроблено авторами з використанням [14].

Узагальнена схема послідовного процесу створення інноваційного продукту та інноваційної продукції як кінцевих результатів виконання фундаментальних і прикладних досліджень наведена на рис. 3.

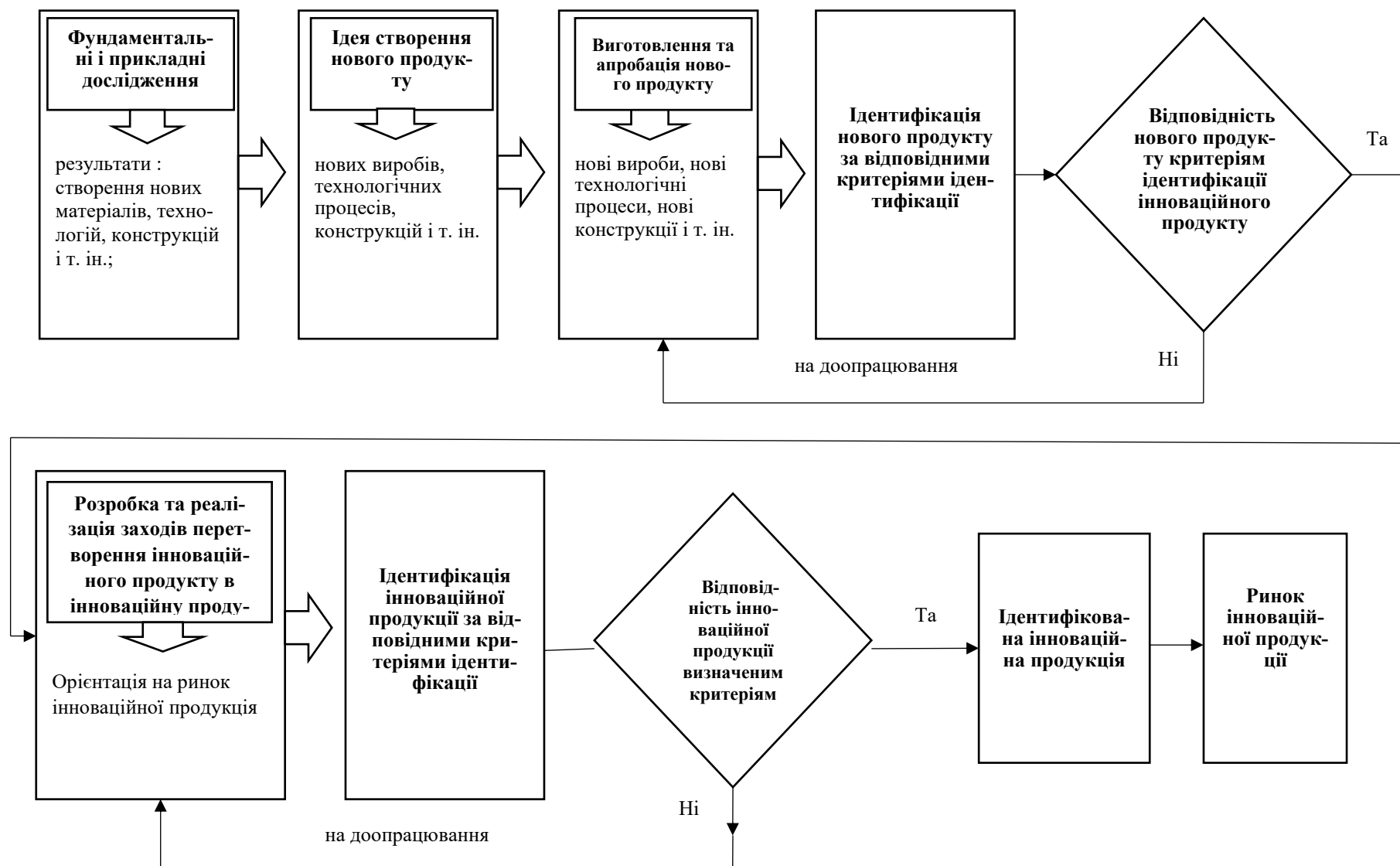


Рис. 3. Схема узагальненого процесу створення та трансформації інноваційного продукту в інноваційну продукцію
Джерело: розробка авторів

Низький рівень інноваційної активності вітчизняних виробничих підприємств відбився і на споживчому ринку України. Внаслідок цього маємо мінімум вітчизняних наукоємних товарів у торговельних мережах та сировинний характер експорту. Функціонування приватних виробничих підприємств, у фінансово-господарську діяльність яких держава не має права втручатись, характеризується низькою інноваційністю, що відбивається на конкурентоспроможності їх товарів та послуг. Тільки необхідність підвищення конкурентоспроможності виробничих підприємств є основним стимулом активізації їх інноваційної діяльності, що сприяє виникненню власних ініціатив щодо пошуку інноваційних напрямків розвитку підприємства та мотивує до розробки інноваційної продукції, орієнтованої на ринок. Низький технологічний рівень вітчизняного виробництва потребує перегляду державної інноваційної політики та розробки додаткових заходів щодо активізації інноваційної діяльності, зваженого визначення інноваційних пріоритетів, спрямованих як на подолання технологічного відставання, так і на створенні нових виробництв 5-го і 6-го ТУ. В останні роки, особливо перед військовою агресією проти України, держава суттєво зменшила обсяги фінансування наукових досліджень і розробок, скоротила державне замовлення на інноваційну продукцію, загальмувавши інноваційні процеси в економіці, що відбилося і на обороноздатності країни.

Інноваційність економіки, високий рівень техніко-технологічного потенціалу, потужна матеріально-технічна база є умовою економічного суверенітету, незалежності та обороноздатності країни. Держава повинна взяти під свій контроль і сприяти розвитку інноваційних процесів в наукоємних галузях економіки, підвищити інноваційність базових галузей та галузей оборонної сфери. Інновації в бізнесі – це умова їх виживання в жорсткому конкурентному середовищі. Однак інноваційна діяльність в реальному секторі економіки стикається з певними проблемами, основною з яких є дефіцит фінансових ресурсів на їх розробку та реалізацію.

Банківські кредити внаслідок жорстких умов їх надання в більшості випадків не прийнятні для фінансування інновацій, державна підтримка внаслідок обмеженості фінансових ресурсів, спрямовується здебільшого на фінансування соціальних проєктів і програм загальнонаціонального значення, що стосується інших джерел: венчурне фінансування, краудфандинг, державно-приватне партнерство, корпоративні акселератори, гранти, залучення коштів інструментами фінансового ринку, фінансування через криптовалютні механізми тощо, то вони не набули широкого використання в Україні. Статистика залучення фінансових ресурсів для інноваційного розвитку підприємств показує, що основним джерелом серед відомих є власні кошти підприємств, а саме: прибуток, амортизація та реінвестування. Використання власних коштів в якості інвестицій в інноваційний розвиток підприємств має певні переваги: підприємство не зв'язує себе зобов'язаннями обслуговування боргу у випадку залучення кредитів; звільняється від посередників при отриманні фінансових ресурсів на ринку фінансових послуг, уникає складних юридичних та податкових аспектів та ризиків не досягти цільових показників, що характерно при використанні краудфандингу; звільняє себе від жорстких вимог і обмежень при використанні грантів та складностей бюрократичних процедур щодо необхідності координації дій з державними органами; має змогу швидко приймати фінансові рішення стосовно реалізації інноваційних пріоритетів і т. ін. [2; 6; 19].

Як показала практика інноваційної діяльності в Україні та зарубіжний досвід, головною умовою інноваційного розвитку вітчизняного виробництва має бути активність самих підприємств, ініціатива їхніх керівників та новаторів, а також спрямованість підприємства на інноваційний шлях розвитку. Це забезпечується насамперед фінансовими

ресурсами із власних джерел виробничих підприємств. На підтвердження цього статистичні дані показують, що інноваційна діяльність в Україні здебільшого інвестувалася за рахунок власних коштів підприємств (54,3 %); державні та місцеві бюджети брали меншу участь у фінансуванні інноваційної діяльності підприємств (2,8 та 1,1 % відповідно) [16]. Проте активізація інноваційної діяльності в реальному секторі економіки залежить також як від інноваційного клімату в країні, так і від зваженої

інноваційної політики держави щодо підтримки інноваційних процесів на виробничих підприємствах. Крім того, моральну та матеріальну підтримку мають відчувати й самі новатори - раціоналізатори і винахідники, статус яких у суспільстві має бути достойно оцінений. Їхній творчий потенціал і здібності у сфері генерації інноваційних ідей є основою всіх етапів інноваційного процесу, розробки та реалізації інноваційних проєктів та програм. Підтримка з боку держави інноваційно-активних підприємств дозволить наростити інноваційний потенціал країни, який за умов зростаючого попиту на результати наукових досліджень і розробок, надійного захисту інтелектуальної власності та ефективних механізмів комерціалізації інноваційного продукту забезпечить суттєве підвищення інноваційності національної економіки. Однією з головних причин гальмування інноваційних процесів у реальному секторі економіки є відсутність надійних джерел фінансування інноваційної діяльності.

Щодо державних інноваційних пріоритетів, то вся відповідальність за організацію їх фінансування покладається на державу. Це стосується як критичних галузей економіки, оборонної сфери, так і реалізації соціальних проєктів і програм, спрямованих на розв'язання екологічних проблем, ліквідації наслідків стихійних лих, катастроф природного або техногенного походження і т. ін. Певну роль у вирішенні проблеми фінансування інноваційної діяльності за визначеними пріоритетами може відігравати державно-приватне партнерство. Розв'язання проблем фінансування інноваційного розвитку приватних підприємств залежить від їх фінансових можливостей, від фінансового стану підприємства, що визначається результатами фінансово-господарської діяльності. До головних чинників, які гальмують інноваційні процеси в реальному секторі економіки слід віднести фінансово-економічні та організаційно-маркетингові. Це стосується зниження фінансової стійкості та фінансової стабільності підприємств, що призводить до зниження фінансової спроможності інвестувати наукові дослідження та розробки внаслідок відсутності фінансових ресурсів.

Дефіцит фінансових ресурсів обумовлений відсутністю грошових надходжень від операційної діяльності є результатом зміни споживчого попиту на продукцію підприємства, посилення конкуренції з боку інших виробників аналогічної продукції, невизначеністю споживчої поведінки в умовах економічних негараздів і загроз, викликаних макро- та мікроекономічними факторами і т. ін., що зумовлено відсутністю зважених маркетингових підходів та рішень у розробці стратегії та тактики реалізації бізнес-процесів та ринкової поведінки. З огляду на те, що основним джерелом фінансування інновацій на підприємстві є їхні власні кошти, слід зосередити зусилля на реалізації заходів, які сприяють підвищенню можливості виробничих підприємств щодо самофінансування інноваційної діяльності. Потреба в інноваційних розробках визначається самими підприємствами, які прагнуть бути конкурентоспроможними на ринках товарів та послуг. Успіх інноваційної діяльності підприємства і його фінансове забезпечення визначається ступенем поєднання інноваційної діяльності підприємства з його маркетинговою діяльністю [10; 18; 20]. Відповідно до цього, управління інноваційною діяльністю в руслі концепції маркетингу інновацій повинне включати таке:

- управління ресурсним (фінансовим) забезпеченням інноваційної діяльності;
- визначення джерел і механізмів фінансування, планування витрат за етапами робіт;

- визначення порядку контролю і перегляду планів як умови формування власних фінансових ресурсів [11].

Підвищення прибутковості підприємства, що є умовою формування власних фінансових ресурсів можливе за умов використання маркетингових інструментів в просуванні й реалізації інноваційної продукції на ринок, що є головною функцією маркетингу інновацій. Йдеться про створення інноваційної продукції відповідно до вимог і потреб ринку. Якісні маркетингові дослідження потреб споживчого ринку, визначення цільової аудиторії суттєво скорочують витрати на просування інноваційної продукції, забезпечують значний обсяг її реалізації, що гарантує високі прибутки, які є джерелом фінансування витрат на її створення. Стимул виробничих підприємств до інноваційного розвитку має обумовлюватись тим, що інноваційна продукція, затребувана ринком, забезпечує приріст обсягів її реалізації і, відповідно, прибутку, що збільшує власні можливості підприємств фінансувати розробку та впровадження інновацій. Дієвим засобом інтенсифікації просування та збуту інноваційної продукції виробничих підприємств є маркетинг інновацій. У практичній діяльності маркетинг інновацій – це виробництво та збут інноваційної конкурентоспроможної продукції, що в повному обсязі задовольняє попит споживачів [4; 12]. Цьому сприяють маркетингові зусилля відповідної служби підприємства, ринкові дослідження якої дозволяють виявити потреби ринку в певній інноваційній продукції, визначитись з її споживчими характеристиками, експлуатаційними показниками і т. ін., що дає змогу згенерувати інноваційні ідеї її створення. Маркетинг інновацій завдяки ефективному просуванню інноваційної продукції на ринок, використанню брендингових технологій, посилених автоматизацією та застосуванням цифрових платформ, соціальних мереж і т. ін. дозволяє сформувати сильний бренд інноваційної продукції, що сприяє підвищенню її іміджу, конкурентоспроможності, лояльності до неї потенційних споживачів, нарощуванню доданої вартості і як результат забезпечує збільшення прибутку від її реалізації (рис. 4).

Ефективність та прискорення темпів інноваційного розвитку виробничих підприємств забезпечується за умов інтенсифікації процесів розробки та впровадження інновацій, спрямованості інноваційної продукції на ринок, результативності чого визначається маркетинговим супроводом інноваційної діяльності на всіх етапах інноваційного процесу від – ідеї створення інноваційної продукції і до її комерційної реалізації. Це забезпечить дотримання однієї з основних умов ринкової спрямованості підприємства: продавати не те що може виробляти підприємство, виробляти те, що можна продати з прибутком [8].

Обсяг реалізації інноваційної продукції залежить від ретельних маркетингових досліджень кон'юнктури споживчого ринку та діяльності конкурентів, виваженої цінової політики, інтенсифікації заходів щодо її просування та створення позитивного іміджу продукції та його виробника.

Висновки і пропозиції. Охарактеризовані причини гальмування інноваційних процесів в Україні, зокрема в реальному секторі економіки, основними серед яких визначені такі: недосконалість державної інноваційної політики, скорочення фінансування з боку держави інноваційних структур (наукових установ та наукових центрів НАН і МОН України, галузевих науково-дослідних та проєктних інститутів, науково-дослідних лабораторій і т. ін.), низька ефективність задекларованих заходів та стимулів щодо активізації інноваційної діяльності виробничих підприємств, відсутність державних замовлень на інноваційну продукцію, недостатня мотивація розробників у створенні інноваційного продукту, нестача власних коштів підприємств, які здебільшого є джерелом фінансування інновацій, недосконалість маркетингових стратегій та відсутність дієвих механізмів комерціалізації інноваційної продукції та максимізації прибутку з орієнтацією на створення фондів фінансового забезпечення інновацій.

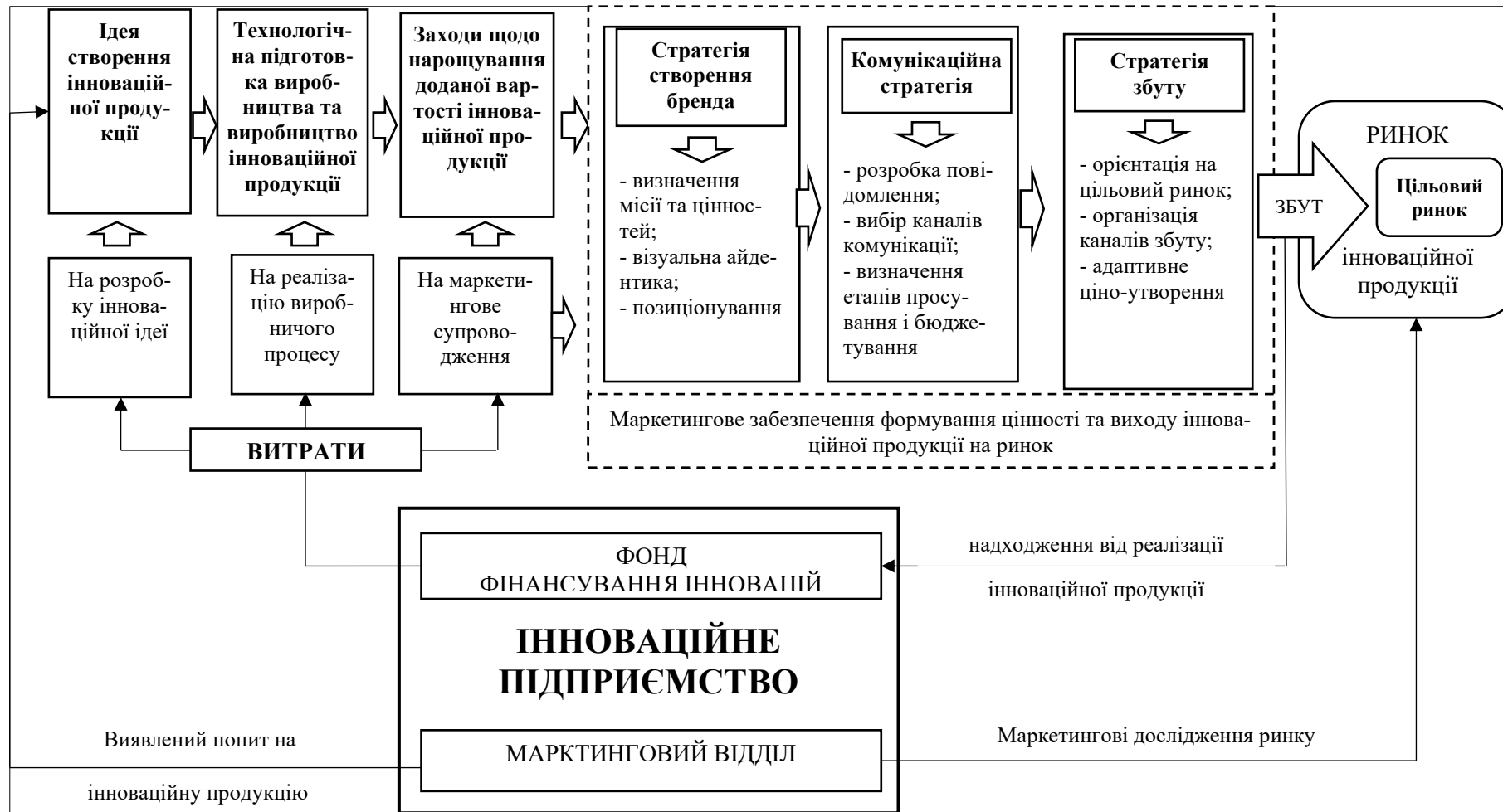


Рис. 4. Маркетинг у системі створення та комерціалізації інноваційної продукції

Джерело: розробка авторів.

Запропоновані та згруповані за визначеними напрямками критерії ідентифікації інноваційного продукту та інноваційної продукції як кінцевих результатів виконання фундаментальних і прикладних досліджень. Показано, що інноваційний продукт як правило передусє створенню інноваційної продукції, яка є результатом його комерціалізації. Комерціалізація інноваційного продукту дозволяє створити інноваційну продукцію орієнтовану на ринок. Глибина комерціалізації та орієнтація інноваційної продукції на потреби ринку має здійснюватися на базі її експлуатаційних характеристик та споживчих властивостей і спрямовуватися на задоволення наявного попиту, що дозволить сформувати цільову аудиторію, яка може стати суб'єктом довготривалих і взаємовигідних відносин у системі “виробник - споживач”.

Розкрита роль маркетингу інновацій як дієвого засобу реалізації процесів просування і комерціалізації інноваційної продукції, ефективність яких суттєво зростає завдяки використанню сучасних маркетингових інструментів та брендингових технологій, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності інноваційних товарів, нарощування їхньої доданої вартості, максимізації обсягів збуту та прибутку. Виходячи з того, що основним джерелом фінансових ресурсів для інноваційного розвитку виробничих підприємств є їх власні кошти, маркетинг інновацій дозволяє інноваційно активним підприємствам ефективно виводити інноваційні товари на ринок, забезпечувати максимізацію прибутку від їх реалізації і формувати відповідні фонди інноваційного розвитку.

Список використаних джерел

1. Василенко М. Менеджмент у контексті інноваційної моделі розвитку / М. Василенко // Політичний менеджмент. – 2003. – №1. – С. 59-67.
2. Дубина М. В. Розвиток банківського кредитування аграрних підприємств у сучасних умовах / М. В. Дубина, М. М. Забаштанський // Науковий вісник Полісся. - 2024. - № 2 (29). - С. 359-381.
3. Іванова Т. В. Інноваційна діяльність підприємств України як фактор підвищення рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках / Т. В. Іванова // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». – 2020. – № 17. – С. 395-404.
4. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій: сутність, зміст, основні задачі / С. М. Ілляшенко // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [відп. ред. О. О. Беляєв]. – Київ : КНЕУ, 2009. – Спец. вип.: Маркетинг в Україні: теорія і практика. – С. 68–77.
5. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності 24.10.2024 09:29 Управління інтелектуальної власності та інновацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/Documents/Print?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb>.
6. Ковальчук В. М. Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки / В. М. Ковальчук // Економіка та суспільство. – 2023. – Випуск 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33>.
7. Ковчуга Л. І. Підхід до аналізу інноваційної екосистеми діяльності промислових підприємств України / Л. І. Ковчуга // Бізнес, цифрові інновації та підприємництво: стан, аналіз тенденцій та науково-економічний розвиток: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. м. Львів, 22 грудня 2018 р.: у 2-х ч. – Львів : ЛЕФ, 2018. – Ч. 1. – С. 82-84.
8. Котлер Ф. Основи маркетингу / Котлер Ф., Амстронг Г. – Київ : Видавництво “Науковий світ”, 2022. – 880 с.
9. Курбацька Л. М. Впровадження маркетингових інновацій в діяльність промислових підприємств / Л. М. Курбацька, І. Г. Кадирус // Економіка та держава. – 2020. – № 4. – С. 187–190. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.4.187](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.4.187).
10. Лисенко І. В. Вплив маркетингових інновацій на товарну політику підприємств / І. В. Лисенко // Review of transport economics and management. – 2023. – Iss. 9(25). – С. 67-74. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/277940>.

11. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. – 728 с.
12. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія / С. М. Ілляшенко [та ін.] ; заг. ред. С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2008. – 615 с.
13. Пархомець М. К. Поняття, суть інновацій та технологічні уклади інноваційного розвитку агропромислового бізнесу в підприємствах України / М. К. Пархомець, П. Р. Пуцентейло, Л. М. Уніят // Інноваційна економіка. – 2019. – № 5-6. – С. 41-46.
14. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36. – Ст. 266. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.
15. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 3 липня 2001 року “Про невідкладні заходи щодо виходу з кризового стану науково-технологічної сфери України і створення реальних умов для переходу економіки на інноваційну модель розвитку” : Указ Президента України від 20 серпня 2001 року № 640/2001.
16. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
17. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку України : монографія / [М. І. Диба, О. М. Юркевич, Т. В. Майорова, І. В. Власова та ін.] ; за ред. д.е.н., проф. М. І. Диби і к.е.н., доц. О. М. Юркевич. – Київ : КНЕУ, 2013. – 425 с.
18. Фірсова С. Г. Комерціалізація інноваційної продукції у реальному секторі економіки [Електронний ресурс] / С. Г. Фірсова, Г. О. Махініч, І. Г. Спіріна // Бізнес Інформ. – 2013. – № 5. – С. 100-105. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_5_18.
19. Янковой Р. Моделі фінансування інновацій в українському бізнес-середовищі / Янковой Роман // Scientific journal «DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT». – 2024. – С. 82-87. <https://dsim.khmnpu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/88/76>.
20. Lysenko I. V. Marketing innovations in the development of enterprise product policy / I. V. Lysenko, A. V. Verbytska, L. V. Babachenko // Актуальні питання у сучасній науці (Серія Економіка). – 2023. – № 8(14). – С. 17-30. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-8\(14\)-17-30](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-8(14)-17-30).

References

1. Vasylenko, M. (2003). *enedzhment u konteksti innovatsiinoi modeli rozvytku* [Management in the Context of the Innovative Development Model]. *Politychnyi menedzhment – Political Management*, (1), 59-67.
2. Dubyna, M. V., & Zabashchanskyi, M. M. (2024). Rozvytok bankivskoho kredytuvannia ahrarykh pidpriemstv u suchasnykh umovakh [Development of Bank Lending to Agricultural Enterprises under Modern Conditions]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissia*, (2(29)), 359-381.
3. Ivanova, T. V. (2020). Innovatsiina diialnist pidpriemstv Ukrainy yak faktor pidvyshchennia rivnia konkurentospromozhnosti na mizhnarodnykh rynkakh [Innovative Activity of Ukrainian Enterprises as a Factor in Increasing Competitiveness in International Markets]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of NTUU “Kyiv Polytechnic Institute”*, (17), 395-404.
4. Illiashenko, S. M. (2009). Marketynh innovatsii: sutnist, zmist, osnovni zadachi [Innovation Marketing: Essence, Content, Main Tasks]. In *Formuvannia rynkovoї ekonomiky – Formation of the Market Economy* (pp. 68-77). KNEU, Special Issue «Marketing in Ukraine: Theory and Practice».
5. *Upravlinnia intelektualnoi vlasnosti ta innovatsii* [Department of Intellectual Property and Innovation]. (2024). Informatsiini materialy shchodo stanu innovatsiinoi diialnosti [Information materials on the state of innovation activity]. <https://me.gov.ua/Documents/Print?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb>.
6. Kovalchuk, V. M. (2023). Analiz tendentsii innovatsiinoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Analysis of Trends in Innovation Development of the National Economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33>.

7. Kovchuga, L. I. (2018). Pidkhid do analizu innovatsiinoi ekosystemy diialnosti promyslovykh pidpry-emstv Ukrainy [An Approach to the Analysis of the Innovation Ecosystem of Industrial Enterprises in Ukraine]. In *Biznes, tsyfrovi innovatsii ta pidpryemnytstvo: stan, analiz ten-dentsii ta nauko-ekonomichnyi rozvytok: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. – Business, Digital Innovation and Entrepreneurship: Status, Trend Analysis and Scientific-Economic Development*: Proc. Int. Sci.-Prac. Conf. (Vol. 2, pp. 82-84). LEF.
8. Kotler, F., & Armstrong, G. (2022). *Osnovy marketynhu [Principles of Marketing]*. “Naukovyi Svit” Publishing House.
9. Kurbatska, L. M., & Kadirys, I. H. (2020). Vprovadzhennia marketynhovykh innovatsii v diialnist promyslovykh pidpryemstv [Implementation of Marketing Innovations in the Activities of Industrial Enterprises]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, (4), 187-190. DOI:10.32702/2306-6806.2020.4.187.
10. Lysenko, I. V. (2023). Vplyv marketynhovykh innovatsii na tovarnu polityku pidpryemstv [The Impact of Marketing Innovations on the Product Policy of Enterprises]. *Review of transport economics and management – Review of Transport Economics and Management*, 9(25), 67-74. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/277940>
11. Illiashenko, S. M. (Ed.). (2006). *Marketynh i menedzhment innovatsiinoho rozvytku [Marketing and Management of Innovative Development]*. University Publishing House “Universytetska knyha”.
12. Illiashenko, S. M. (Ed.). (2008). *Marketynh innovatsii i innovatsii v marketynhu [Innovation Marketing and Innovations in Marketing]*. Universytetska knyha.
13. Parkhometz, M. K., Putsenteilo, P. R., Uniati, L. M. (2019). Poniattia, sut innovatsii ta tekhnolohichni układy innovatsiinoho rozvytku ahropromyslovoho biznesu v pidpryemstvakh Ukrainy [Concept, Essence of Innovations and Technological Paradigms of Innovative Development of Agro-Industrial Business in Ukrainian Enterprises]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economy*, 5-6(80), 41-46.
14. Pro innovatsiinu diialnist [On Innovation Activities], Law of Ukraine 04.07.2002 № 40-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.
15. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 3 lypnia 2001 roku “Pro nevidkladni zakhody shchodo vykhodu z kryzovoho stanu naukovo-tekhnolohichnoi sfery Ukrainy i stvorennia realnykh umov dlia perekhodu ekonomiky na innovatsiinu model rozvytku” [On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated July 3, 2001, “On Urgent Measures to Exit the Crisis State of the Scientific and Technological Sphere of Ukraine and Create Real Conditions for Transition of the Economy to the Innovative Development Model], Decree of the President of Ukraine, August 20, 2001 No. 640/2001.
16. *Statystychnyi zbirnyk «Naukova ta innovatsiina diialnist v Ukraini» [Statistical Collection “Scientific and Innovative Activity in Ukraine”]*. <http://www.ukrstat.gov.ua>.
17. Dyba, M. I. (Ed.), Yurkievych, O. M., Maiorova, T. V., Vlasova, I. V. (2013). Finansove zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku Ukrainy [Financial Support for the Innovative Development of Ukraine]. KNEU.
18. Firsova, S. H., Mahinich, H. O., & Spirina, I. H. (2013). Komertsializatsiia innovatsiinoi produktsii u realnomu sektori ekonomiky [Commercialization of Innovative Products in the Real Sector of the Economy]. *Biznes Inform – Business Inform*, (5), 100-105. http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_5_18.
19. Yankovyi, R. (2024). Modeli finansuvannia innovatsii v ukrainskomu biznes-seredovyshchi [Models of Innovation Financing in the Ukrainian Business Environment]. *Scientific Journal “Development Service Industry Management”*, 82-87. <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/88/76>.
20. Lysenko, I. V., Verbytska, A. V., Babachenko, L. V. (2023). Marketing Innovations in the Development of Enterprise Product Policy. *Aktualni pytannia u suchasni nauki (Seriia Ekonomika) – Actual Issues in Modern Science (Series: Economics)*, Journal, (8(14)), 17-30. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-8\(14\)-17-30](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-8(14)-17-30).

Отримано 07.10.2025

UDC 658.8.001.76

Valerii Ilchuk

Doctor of Economics, Associate Professor, of Department of marketing, PR technologies and logistics
Chernihiv National Polytechnic University (Chernihiv, Ukraine)

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

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

Iryna Lysenko

PhD in Economics, Associate Professor of Department of marketing, PR technologies and logistics
Chernihiv National Polytechnic University (Chernihiv, Ukraine)

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

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

**MARKETING INNOVATION IN THE SYSTEM OF FINANCIAL SUPPORT
FOR THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF MANUFACTURING ENTERPRISES**

The article identifies and comprehensively analyzes the key factors impeding innovation-driven development among enterprises in Ukraine's real economy sector. Particular attention is given to the structural, institutional, and financial barriers that hinder the effective implementation of innovation strategies. The research highlights the long-term consequences of Ukraine's persistent technological lag, which has critically weakened the country's competitiveness in the global economic environment and limited its ability to attract investment and integrate into international value chains. The article introduces preliminary criteria for the identification and classification of innovative products and innovation-based outputs as measurable results of fundamental and applied scientific research. It also emphasizes the strategic role of innovation marketing in revitalizing industrial enterprises by stimulating demand for innovative solutions and creating sustainable internal sources of innovation financing-especially relevant in the context of limited external funding. The study argues that the effective application of innovation marketing can serve as a catalyst for technological renewal and productivity growth. Furthermore, it underscores the need to incorporate digital marketing tools, including analytics, automation, and online communication platforms, to increase the visibility and commercial success of innovations across both domestic and international markets.

Keywords: innovation marketing; innovative product; innovation-based output; sources of innovation financing; innovative enterprises.

Fig.: 4. Table: 1. References: 20.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-279-289](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-279-289)

УДК 336.77

JEL Classification: G15; G21

Юлія Михайлівна Коваленко

доктор економічних наук., професор, завідувач кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Державний університет «Київський авіаційний інститут» (Київ, Україна)

E-mail: kovalenko.iuliia@npp.kai.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5678-3185>

Яніна Василівна Белінська

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

E-mail: 071065@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9685-0434>

Тетяна Олександрівна Гаврилко

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Державний університет «Київський авіаційний інститут» (Київ, Україна)

E-mail: tetiana.havrylko@npp.kai.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2010-307X>

**ЕВОЛЮЦІЯ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НЕОБАНКІВ
ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ПРОЦЕНТНУ ПОЛІТИКУ**

Анотація. Бурхливий розвиток новітніх фінансових технологій змінює всі аспекти економічної діяльності. На особливу увагу заслуговують їх кредитні операції та пов'язана з цим процентна політика. Метою статті є ідентифікація трендів розвитку необанків, виявлення загальних рис та особливостей кредитної діяльності, а також визначення перспектив процентної політики необанків і цифрового банкінгу в Україні. Ключовою особливістю необанків є виключно цифрові формати роботи без необхідності створення фізичних відділень, завдяки чому вони можуть пропонувати своїм клієнтам більш вигідні умови щодо комісій та відсотків, а також знижувати операційні витрати. Основними причинами піднесення необанкінгу на національному і міжнародному рівнях стали наслідки світової фінансової кризи 2007–2008 рр., що пов'язані з численними злиттями і поглинаннями у банківському секторі. Із моменту свого виникнення у середині 2000-х рр. і донині необанки, або цифрові банки, суттєво еволюціонували. Вони трансформувались у важливу складову сучасної фінансової екосистеми із переосмисленням традиційної моделі банківського сервісу та пропонуванням інноваційних рішень, які відповідатимуть потребам цифрового середовища. З 2020 року необанки одержали найбільший поштовх до розвитку, оскільки карантинні міри змусили багатьох позичальників та інших клієнтів перейти на онлайн-банкінг. Такі чинники, як постійні повітряні тривоги, перебої з електропостачанням, а також (найголовніше) велика кількість громадян, які перебувають за кордоном, стають додатковим стимулом для розвитку цифрового банкінгу і розширення доступності банківських послуг за перегляду процентної політики банків.

Ключові слова: необанки; цифровий банкінг; мобільний банкінг; фінтех-компанія; фінтех-проект; фінансовий сектор; фінансові послуги; кіберзагрози; процентні ставки.

Рис.: 6. Табл.: 1. Бібл.: 14.

Постановка проблеми. Цифровізація набула значного поширення в усіх сферах суспільного життя. Нині цифрові трансформації є невід'ємною складовою абсолютно кожного виду економічної діяльності. Банківський бізнес є одним із лідерів у впровадженні цифрових технологій. У глобальних конкурентних перегонах за клієнтів банківські установи активно використовують найпередовіші інформаційні технології для збереження своєї конкурентоспроможності і стійкості. Фінтех-компанії, зокрема необанки, функціонують на ринках капіталу з власною банківською ліцензією або партнерством з традиційним банком, який надає ліцензію. Їхня ключова особливість – виключно цифрові формати роботи без необхідності створення фізичних відділень, завдяки чому вони можуть пропонувати своїм клієнтам більш вигідні умови щодо комісій та відсотків, а також знижувати операційні витрати. За даними Statista [1], основними причинами зростання цифрових банків/необанків стали:

1) зростаюче впровадження цифрових технологій та зміна вподобань клієнтів, особливо міленіалів та покоління Z, які частіше використовують цифрові канали для своїх фінансових операцій. Сучасні цифрові банки змогли скористатися цією тенденцією, пропонуючи прості та зручні мобільні та онлайн-банківські послуги, які задовольняють потреби технічно підкованих споживачів;

2) нижча структура витрат порівняно з традиційними банками. Необанки/цифрові банки мають нижчі накладні витрати, оскільки вони не мають фізичних відділень, що дозволяє їм пропонувати конкурентоспроможні тарифи та комісії своїм клієнтам. Вони також мають швидші та ефективніші процеси, що допомагає знизити операційні витрати та дозволяє їм пропонувати швидші та персоналізованіші послуги;

3) конкурентна індустрія цифрових банків, і багато гравців конкурують за частку ринку. Серед провідних цифрових банків – Chime, Revolut, N26, Monzo та Varo Bank. Ці цифрові банки здобули популярність завдяки своїм інноваційним пропозиціям, таким як інструменти для бюджетування та заощаджень, винагороди у вигляді кешбеку та інші стимули, які допомогли їм залучити велику клієнтську базу.

І хоча необанки спішно залучають клієнтів, вони все ще стикаються з кількома викликами: дотримання нормативних вимог, оскільки цифрові банки повинні дотримуватися тих самих правил, що й традиційні банки, а також додаткових правил, що стосуються їхніх цифрових операцій. Це може бути значною перешкодою для цифрових банків, особливо тих, що працюють у кількох юрисдикціях; прибутковість. Хоча цифрові банки мають нижчі витрати, вони також мають менші потоки доходів порівняно з традиційними банками, оскільки вони покладаються на транзакційні комісії та процентний дохід, а не на інші джерела доходу, такі як перехресні продажі продуктів чи послуг. Як результат, цифрові банки повинні знаходити інноваційні способи отримання доходу, такі як пропонування преміальних послуг або партнерство з іншими компаніями для надання послуг з доданою вартістю.

Отже, зародження і розвиток необанків як трендової альтернативи звичним банкам стали можливими завдяки прогресу в цифрових інструментах і технологіях. Стрімке зростання цифрової клієнтської спільноти в різних сферах економіки спричинило потребу у високоефективному забезпеченні безконтактних платежів і розрахунків. Необанки з успіхом її задовольняють через надання повного спектра банківських послуг онлайн, зокрема кредитування. Однак зручність надання і споживання цифрових кредитних послуг пов'язана з характерними для цієї сфери пошуком оптимального співвідношення між зручністю та безпекою пропозицій необанків, а також їхніми процентними ставками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необанкінг є новітнім явищем у світі фінансового бізнесу, тож і наявний науковий доробок стосується досить широкого кола питань. Низка вітчизняних і закордонних дослідників, зокрема В. Білошапка, Н. Данік, Н. Ізмайлов, В. Кіщак, Д. Кретов, К. Маркевич, І. Охрименко, О. Пахненко, А. Семенов, А. Шалда, С. Шевчук, П. Чуб, N. Sha, S. Mohammed та інші, зосередили свою увагу на сутності, становленні й розвитку необанків. Крім наукових напрацювань цих науковців, інформаційною основою цієї роботи є статистичні дані фінтех-консалтингової групи Fincog та фінтех-компанії ВРС, а також офіційні дані українських і закордонних необанків, фінтех-компаній та ін. Попри це, недостатньо висвітленими залишаються проблеми розвитку необанків в Україні та світі, виявлення спільних тенденцій та специфічних особливостей їхньої кредитної діяльності та процентної політики, визначення місця та ролі необанків на кредитному ринку, перспектив їхнього розвитку та цифрового банкінгу загалом, а також наявних загроз для цифрового банкінгу.

Мета статті – ідентифікація трендів розвитку необанків, виявлення загальних рис та особливостей кредитної діяльності, а також визначення перспектив процентної політики необанків і цифрового банкінгу в Україні.

Виклад основного матеріалу. Бурхлива цифровізація та стрімкий розвиток новітніх фінансових технологій нині є рушійними каталізаторами істотних змін в економічних процесах. Саме в цьому ключі питання майбутнього розвитку ринків капіталу та їхньої ключової складової – банківської системи – набувають особливої ваги, зокрема роль необанкінгу в умовах тривалих інституційних перетворень [2; 3]. Власне, варто зазначити, що історія необанкінгу розпочалась досить давно, у 1989 році з появою First Direct у Великій Британії, його дуже стрімкий розвиток спостерігається останніми роками.

Основними причинами піднесення необанкінгу на національному й міжнародному рівнях стали наслідки світової фінансової кризи 2007–2008 рр., що пов'язані з численними злиттями та поглинаннями в банківському секторі. Внаслідок цього більшість традиційних фінансових установ стикнулася із серйозними проблемами у своїх інформаційно-технологічних системах, що спонукало їх уніфікувати та інтегрувати доволі різні бази даних, а також переглянути банківські стандарти для уникнення та подолання кризових явищ на кшталт 2007 і 2008 років.

Із моменту свого виникнення у середині 2000-х років і донині необанки, або цифрові банки, суттєво еволюціонували. Вони трансформувались у важливу складову сучасної фінансової екосистеми з переосмисленням традиційної моделі банківського сервісу та пропонуванням інноваційних рішень, які відповідатимуть потребам цифрового середовища. Еволюція необанкінгу може включати кілька основних стадій, кожна з яких включає свої певні технологічні, соціальні та економічні фактори.

Ідентифікуючи один з останніх часових періодів, варто зазначити, що за 2015–2020 рр. необанки суттєво розширили власну географію поширення та активно залучали нових кредиторів по всьому світу. Так, Revolut, Monzo, Starling Bank та N26 стали яскравими представниками цього етапу: вони надавали кредитні послуги у більшості країн Європи, а також Австралії, США та Канаді. Цей період також відрізнявся зростанням конкуренції з боку технологічних гігантів (BigTech), зокрема Google, Apple та Amazon, які стали виходити на ринки капіталу зі своїми платіжними сервісами.

Технологічні конкурентні переваги дали змогу небанкам залучати мільйони нових клієнтів. Вони стали найважливішою складовою глобальної фінансової екосистеми, коли вони конкурують не лише з традиційними банками, а і з великими технологічними компаніями. У цій конкурентній боротьбі основною перевагою необанків є їхня здатність швидко інтегрувати технологічні фінансові інновації, застосовувати новітні технології послуг кредитування для оптимізації користувацького досвіду.

Пандемія COVID-19, або коронокриза, яка розпочалася навесні 2020 році, спричинила стрімку подальшу цифровізацію фінансової системи (рис. 1). Небанки при цьому одержали найбільший поштовх до розвитку, оскільки карантинні заходи змусили багатьох позичальників та інших клієнтів перейти на онлайн-банкінг. Це привело до стрімкого поширення цифрових кредитних фінансових сервісів, і небанки змогли використати ці можливості для розширення своїх послуг. Крім того, такі сучасні технології, як штучний інтелект, хмарні рішення та глибока аналітика даних, стали критично важливими для подальшого розвитку необанків, дозволяючи їм покращувати персоналізацію кредитних продуктів та впроваджувати нові послуги, зокрема індивідуальні кредитні пропозиції, автоматизоване управління інвестиціями, інтеграція з криптовалютами та цифровими гаманцями. Нині небанки активно розглядають перспективи запровадження цифрових валют центральних банків, або CBDC, що може слугувати наступним кроком в еволюції сучасного фінансового сектору. Попри наявні досягнення, небанки

мають і проблеми, що пов'язані зі зростаючою конкуренцією з боку BigTech, які продовжують інтегрувати різні фінансові послуги у власні екосистеми, а також посиленням регулювання та нагляду з боку держави, зокрема в питаннях кібербезпеки, захисту даних і прозорості операцій, що вимагає від необанків значних витрат на зниження ризиків дотримання законодавчих норм.

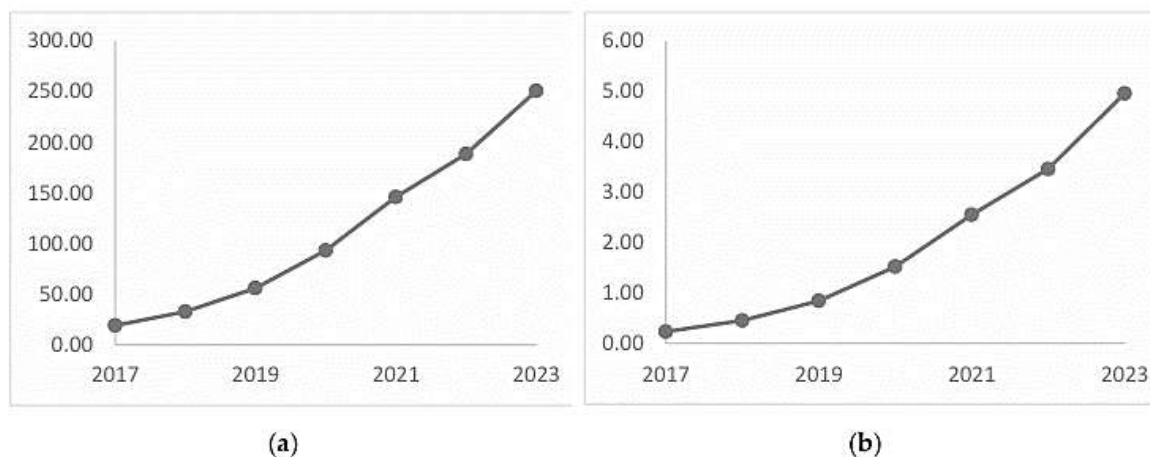


Рис. 1. Кількість користувачів необанкінгу (у мільйонах користувачів, у всьому світі) (a); вартість транзакцій на ринку необанкінгу (у трильйонах доларів США, у всьому світі) (b)

Джерело: [1].

Станом на сьогодні у світі функціонує понад 500 необанків [1]. Серед світових лідерів у цій сфері – китайський Webank, який обслуговує понад 340 млн клієнтів, і бразильський Nubank, який працює в Аргентині, Бразилії, Мексиці й Колумбії, з клієнтською базою у 75 млн осіб. У табл. 1 представлено список світових лідерів з-поміж необанків за кількістю клієнтів.

Таблиця 1

Найбільші світові необанки за кількістю клієнтів

Необанк	Країна походження	Рік утворення	Кількість клієнтів, млн осіб	Вартість, млн дол. США
Webank	Китай	2014	340	21,0
Nubank	Бразилія	2013	75	20,0
Revolut	Велика Британія	2015	28	33,0
KakaoBank	Південна Корея	2016	20	8,5
Chime	США	2012	15	25,0

Джерело: складено на основі [4–7].

Завдяки постійному розширенню переліку фінансових послуг, включаючи інноваційні та новітні послуги щодо кредитування, орієнтації на клієнта, зручності сервісу та більш вигідним тарифам, необанки стають дуже популярними у світі. За аналітичними даними компанії ВРС (Banking. Payments. Commerce), яка є технологічною компанією, яка працює у сфері платежів, банківських послуг, ідентифікації та мобільності, загальна кількість клієнтів необанків вже перевищила 1 млрд і продовжує стрімко зростати [8]. «Світ цифрового банкінгу приніс клієнтам інтуїтивно зрозумілий досвід; легкий доступ та зручність є ключовими. Програми цифрового банкінгу тепер охоплюють цільові спільноти, такі як банкінг для малого та середнього бізнесу, експатів або студентів, а також ширший спектр послуг, пов'язаних зі стилем життя, таких як мобільність, урядові послуги, дозвілля та інші» [8]. На платформі ВРС зазначено, що цифрове кредитування має особливості: 1) бізнесу потрібно зростати, але для реалізації їхніх мрій та потреб потрі-

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

бні додаткові фінансові можливості. Чи то мікрокредити, чи то більші суми грошей: процес можна оцифрувати, що призведе до першокласного обслуговування як фінансових установ, так і їхніх клієнтів; 2) персональний, але водночас цифровий підхід. «Цифрове кредитування» може звучати зовсім інакше, ніж «персональне обслуговування», але насправді це означає, що можна пропонувати більше індивідуальних позик. Оскільки рішення для цифрового кредитування має доступ до всіх фінансових даних, необхідні деталі можна миттєво перевірити, щоб прийняти найкращі рішення щодо кредитування в кожній ситуації; 3) немає потреби в невизначеності. Процес подання заявки на отримання кредиту може бути стресовим. Люди мають мрію та сподіваються підібрати для неї свої фінанси. Завдяки оцифруванню процесу кредитування можна заощадити багато часу, а результат розгляду заявки на позику можна буде миттєво повідомити [8].

Дані, що наведені на рис. 2, наочно свідчать про бурхливий розвиток необанків і збільшення вартості їхніх кредитів.

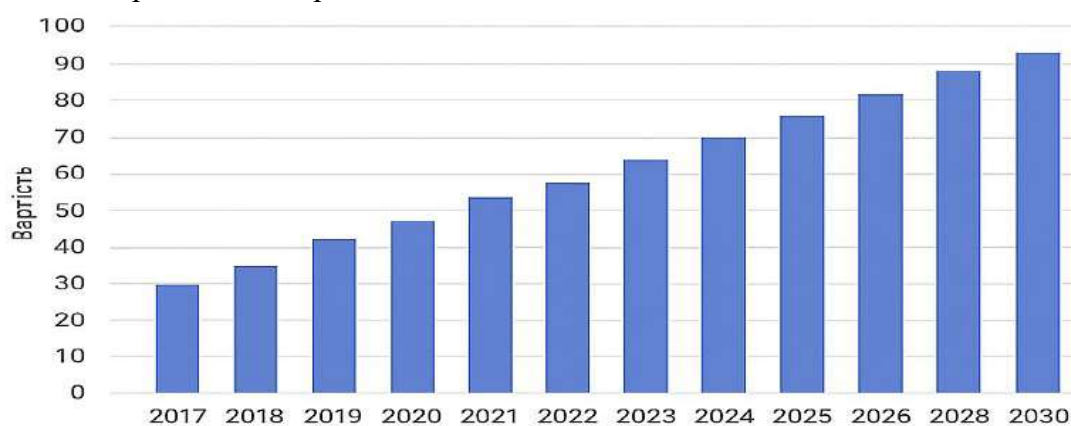


Рис. 2. Вартість кредитів необанків у 2017–2025 році (з подальшим прогнозом)
Джерело: [1].

Аналітичне дослідження фінтех-консалтингової групи Fincog [9], яка допомагає клієнтам стати лідерами цифрового банкінгу, використовуючи нові технології та оптимізуючи операційні моделі, що покращують взаємодію з клієнтами, доводить, що перша десятка необанків Європи обслуговує понад 65 млн клієнтів. Як лідер у сфері необанкінгу з-поміж європейських країн виділяється Велика Британія, що пояснюється лояльним ставленням регулятора (FCA), спрощеною системою ліцензування, великим пулом висококваліфікованих ІТ-спеціалістів, значною концентрацією фінансових ресурсів та високим рівнем інвестиційної активності. Найвідомішими необанками є зокрема Atom Bank (2014), Starling Bank (2014), Monzo Bank (2015) і Tandem Bank (2013). Європейським лідером залишається британський Revolut, де співзасновником є українець Влад Яценко. У 2021 році Revolut оцінювали у 33 млрд дол., він став найдорожчим стартапом країни. Нині цей необанк обслуговує понад 28 млрд клієнтів у різних країнах. Revolut мав повну банківську ліцензію ЄС (видана у Литві у 2021 році) і три роки очікував на аналогічну ліцензію у Великій Британії, де було зосереджено найбільшу частину його клієнтської бази. І, нарешті, наприкінці липня 2024 року банк її здобув (з певними обмеженнями), що найближчим часом дозволить йому повноцінно обслуговувати понад 10 млн клієнтів на кредитному ринку.

Група науковців вважає, що «... небанки є важливим інструментом для досягнення сталості у світовій фінансовій системі. У майбутньому ... вони можуть зробити ще більший внесок. Хоча деякі небанки вже використовують відновлювані джерела енергії, майбутні досягнення в цій галузі можуть вирішити потенційну дилему споживання енергії необанками та допомогти розробити більш стійкі рішення для зберігання даних для всіх необанків, якщо це буде необхідно. Щодо економічної стійкості, то вони і надалі

сприятимуть вищій фінансовій інклюзії завдяки своїй доступності та ціновій доступності. Впровадження відповідальних практик кредитування буде ще ширше поширене серед необанків», що приведе до зниження їхніх процентних ставок [10].

Україна не залишається осторонь світових трендів розвитку необанків й активно впроваджує цифрові сервіси на ринку кредитування. Проте, на відміну від інших країн, у державі немає полегшеної процедури отримання банківської ліцензії для необанків, що призводить до необхідності працювати на основі стандартної банківської ліцензії, а її отримання для нового проєкту є доволі складним завданням, що вимагає суттєвих фінансових ресурсів. Через це необанк виникає як проєкт, що інтегрований з уже існуючою банківською установою. Для прикладу, послуги з відкриття і ведення рахунків, а також випуск платіжних карток є неможливими без тісної співпраці з діючими банками.

В Україні представлені такі необанки, як Monobank, O.Bank, Izibank і Банк Власний Рахунок та інші (рис. 3). При цьому сама вітчизняна історія розвитку необанкінгу має приклади, коли окремі новітні проєкти були вимушені припинити свою діяльність через банкрутство банку-партнера із ліцензією. Попри зменшення кількості необанків, фінтех-компанії продовжують розвиватися. Традиційні банківські установи активно розвивають власні онлайн-платформи, наприклад, Ощад 24/7, Приват 24, iPUMB, UniCredit Online та інші [7].



Рис. 3. Перелік необанків в Україні у 2024 р.

Джерело: [11].

Серед технологій, які використовують необанки та інші фінтех-компанії, «поширені чат-боти, хмарні сервіси, біометрика та роботизована автоматизація процесів RPA. Менша частка компаній використовують підключення та сервіси системи SWIFT та інші організації з переказу коштів, платформи з низьким кодом, блокчейн, інтернет речей та DeFi. Найбільшу перспективу опитані фінтех-компанії вбачають в розвитку штучного інтелекту – так вказало 90 % компаній. На другому місці використання API – 66 % та на третьому хмарні сервіси – 54 %. Також, 40 % зазначили блокчейн як перспективну технологію для розвитку українського ринку» [11] (рис. 4).



Рис. 4. Сфери фінтеху з найбільшим потенціалом для лідерства в Україні у 2024 р.
Джерело: [11].

Яскравим прикладом необанку є Monobank, який було засновано у 2017 році. Він пропонує різні кредитні картки й онлайн-банкінг із відсутністю необхідності відвідування фізичного відділення. Пропонуючи інтеграцію передових технологій, зокрема мобільний застосунок із широким спектром функціоналу для управління фінансовими ресурсами, Monobank залучив велику кількість користувачів та став уособленням цифрових трансформацій у сфері банківських послуг в Україні.

Ключові переваги Монобанку – це його інтуїтивний інтерфейс, постійна еволюція функціоналу (наприклад, пропонування ефективної платформи для збору коштів на підтримку Збройних сил України), а також зручність у використанні. Про суттєві успіхи свідчать такі цифри: на початок 2024 р. застосунком користувалось понад 8 млн українців, а щоденна активність сягнула понад 1,3 млн (рис. 5). Банк посів третю сходинку з-поміж десятки провідних українських банків за такими параметрами, як прибуток і обсяг депозитів фізичних осіб. Структуру його доходів наведено на рис. 6, що наочно свідчить, що процентні доходи від операцій з фізичними особами становлять лівову їхню частку – 38 %.

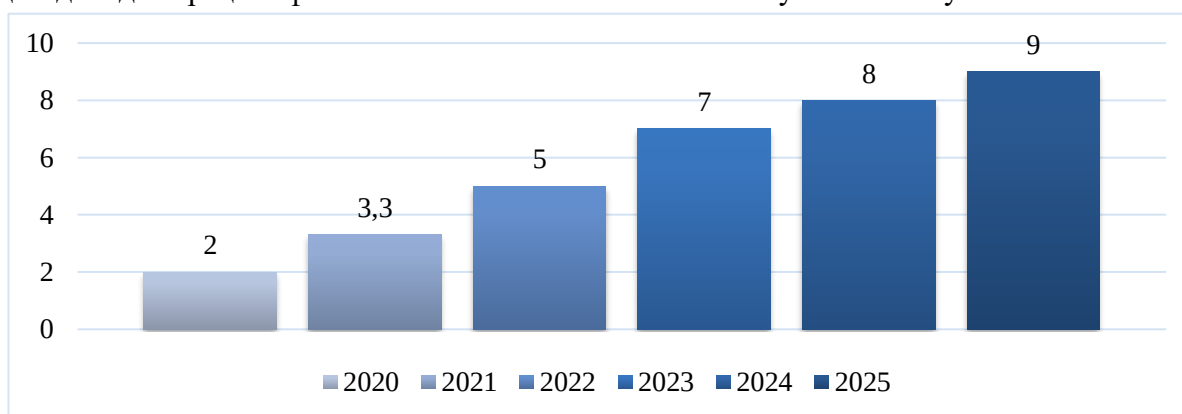


Рис. 5. Кількість користувачів Монобанку на початок 2020–2025 рр.
Джерело: побудовано на основі [12].

Довгий час Монобанк був єдиним вітчизняним цифровим банком, за його розвитком та ринковою стратегією уважно стежили інші гравці фінансового сектору. Банк став вагомим конкурентом для лідера банківського ринку країни – «Приватбанку».

Після успіхів перших необанків на ринку капіталів України з'явилися нові гравці, зокрема О.Банк від Ідея Банку, що належить польській Getin Holding S.A. О.Банк надає досить диверсифікований спектр послуг, у тому числі картки «Підтримка» і бонуси за

активність та рекомендації. Варто відзначити також і Izibank, що був створений на базі Таскомбанку для забезпечення зрозумілого й легкого банківського обслуговування. Банк Власний Рахунок став проєктом «Банку Восток», що заснований у співпраці із Mastercard і Fozzy Group, і приваблює нині клієнтів своєю можливістю економії при покупках, зокрема в мережі «Сільпо».

На думку експертів ринку, бурхливий розвиток Монобанку навряд чи вдасться відтворити. Натомість в Україні ще залишається простір для розвитку подібних установ, особливо тих, які концентруються на новітніх проєктах для конкретних груп клієнтів або ринкових сегментів. Подальше зростання цифрових банків може бути також зумовлене переходом користувачів від традиційних банків, які не приділяють належної уваги вдосконаленню онлайн-сервісів і процентної політики.

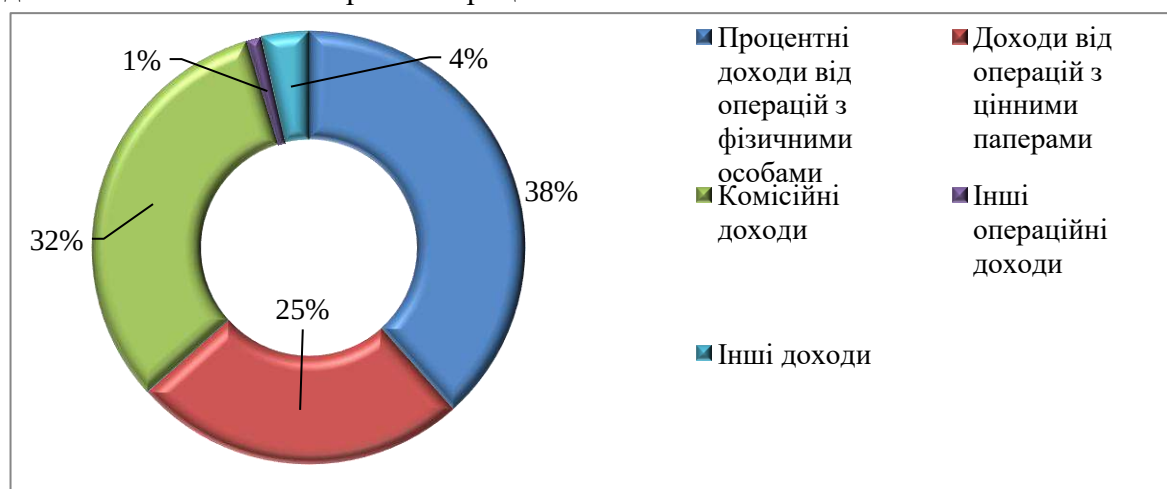


Рис 6. Структура доходів Монобанку у 2024 р.

Джерело: побудовано на основі [12].

Як зазначалось вище, цифровий банкінг в Україні і світі є дуже вразливим до великої кількості технологічних проблем і кібератак, таких як DDoS, які можуть паралізувати роботу банку і призвести до значних збитків. Дедалі більше спостерігається значне погіршення ситуації з DDoS-атаками, особливо в регіоні EMEA (Europe, the Middle East and Africa) – епіцентрі третини всіх цих інцидентів. Найуразливішими країнами є Велика Британія (26 %), Саудівська Аравія (22,3 %) і Німеччина (9,1 %). Сама кількість атак демонструє невтішну тенденцію до зростання: від близько 100 тис. у I кварталі 2019 року до 300 тис. за той же період 2021 року і 500 тис. у 2024 році [13]. У 2024 році EMEA практично наздогнала Північну Америку, яка раніше була найбільш атакованим регіоном.

Бурхливий розвиток фінтех-компаній, а також концепція відкритого банкінгу спричиняють для необанків додаткові ризики, що пов'язані з неправомірним використанням даних. У цьому контексті персональна інформація про клієнтів та деталі їхніх трансакцій можуть стати дедалі доступнішими за межами банку, що негативно позначиться на довірі до необанків, а також призведе до перегляду процентної політики.

Висновки і пропозиції. Стрімкий прогрес цифрових технологій довів, що ці інноваційні практики продовжать своє існування зі сприянням розвитку цифрового банкінгу, причому незалежно від специфіки появи нових гравців на ринку. У глобальному просторі гіганти електронної комерції і фінтех-компанії стають основними конкурентами для традиційних банків, поступово впроваджують свої банківські продукти після освоєння суміжних сегментів ринків капіталу. Поряд з цим відбуваються трансформаційні процеси у традиційних банківських установах, які розширюють сфери своєї діяльності із впровадженням різних фінансових послуг та освоєванням нових напрямів. Банки

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

розглядають можливості надання не лише фінансових, а й супутніх послуг, що спрямовані на підвищення добробуту клієнта та його лояльності за зниження процентних ставок. Отже, кордони між банками та іншими фінансовими установами поступово розмиваються, що приводить до посилення конкурентної боротьби та необхідності впровадження сучасних інноваційних рішень. Проте така ситуація буде стимулювати тісну співпрацю між банками і фінтех-компаніями, які пропонують цікаві технологічні рішення. Проведений аналіз трендів розвитку необанків показав, що незалежно від особливостей їхньої появи на ринках капіталу країн світу, їх необхідність, масштаби та кількість надалі будуть зростати. У підсумку це принесе вигоду споживачам, оскільки послуги будуть більш доступними, зручними й орієнтованими на індивідуальні потреби кожного клієнта з можливим зниженням процентних ставок.

В Україні розвиток необанкінгу є слідуванням сучасним тенденціям і в багатьох випадках є питанням життєздатності як для громадян, так і бізнесу. Нинішні умови воєнного часу істотно впливають на життя людей, їхню поведінку та ведення підприємницької діяльності. Такі чинники, як постійні повітряні тривоги, перебої з електропостачанням, а також (найголовніше) велика кількість громадян, які перебувають за кордоном, стають додатковим стимулом для розвитку цифрового банкінгу й розширення доступності банківських послуг за перегляду процентної політики банків.

Список використаних джерел

1. "Neobanking," The Neobanking Market [Електронний ресурс] / Statista. – Режим доступу: <https://www.statista.com/outlook/dmo/fintech/neobanking/worldwide>.
2. Коваленко Ю. М. Використання категоріального апарату інституційної теорії у фінансовому секторі економіки / Ю. М. Коваленко // Світ фінансів. – 2010. – № 4. – С. 39–49.
3. Коваленко Ю. М. Формування інституційних передумов розвитку фінансового сектору економіки України / Ю. М. Коваленко // Економіка України. – 2011. – № 7(596). – С. 49–60.
4. Чуб П. М. Стан та перспективи розвитку необанків України [Електронний ресурс] / П. М. Чуб, І. Б. Охрименко, В. С. Білошапка // Наукові перспективи. – 2023. – № 1. – С. 405–421. – Режим доступу: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/3564/3584>.
5. Кретов, Д. Вплив необанків та фінтехкомпаній на діяльність традиційних банків [Електронний ресурс] / Д. Кретов // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – 2025. – № 1 (115). – С. 70–76. – Режим доступу: <https://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/327/310>.
6. Данік Н. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України [Електронний ресурс] / Н. Данік, А. Торлопов // International Science Journal of Management, Economics & Finance. – 2024. – Vol. 3. – No. 3. – Pp. 95–103. – Режим доступу: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiRz5zOgoqNAXVLgf0HHVeBJpoQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Ffir.kneu.edu.ua%2Fbitstreams%2Fb60572dc-00cb-4d6d-9da1-a35a1c9ccfe3%2Fdownload&usg=AOvVaw1fcVWjOVLOGcKHwTvGApXP&opi=89978449>.
7. Семеног А. Ю. Необанки в Україні: особливості, тренди та перешкоди розвитку [Електронний ресурс] / А. Ю. Семеног, О. М. Пахненко, А. А. Шалда // Modern Economics. – 2023. – № 39. – С. 131–137. – Режим доступу: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/39-2023/semenog.pdf>.
8. Banking. Payments. Commerce [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.bpcbt.com/en/>.
9. Fincog [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://fincog.nl/>.
10. Amon A. The Neobank Revolution: An Assessment of Their Contribution to the Global Sustainability [Electronic resource] / A. Amon, T. Jagrič, Z. J. Oplotnik. – Accessed mode: <https://www.preprints.org/manuscript/202404.1567/v1>
11. Каталог фінтех-компаній України 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://fintechua.org/fintech_catalog_2025.
12. Офіційний сайт MONOBANK [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.monobank.ua/>

13. Курочко Н. Кількість DDoS-атак за останні 5 років зросла у 5 разів. Як захиститися? [Електронний ресурс] / Н. Курочко // Економічна правда. – Режим доступу: <https://epravda.com.ua/columns/2024/07/23/717047/>.

14. Фінансовий ринок : підручник : у 2-х т., Т. 1 / Ю. М. Коваленко, Ю. В. Ковернінська, С. В. Онишко, М. О. Кужелєв [та ін.] ; кер. авт. кол., наук. ред. Ю. М. Коваленко ; Держ. фіскал. служба України, Ун-т держ. фіскал. служби України. – Ірпінь : ВПЦ УДФСУ, 2018. – 442 с.

References

1. Statista, “Neobanking,” The Neobanking Market, <https://www.statista.com/outlook/dmo/fintech/neobanking/worldwide>.
2. Kovalenko, Yu. M. (2010). Vykorystannia katehorialnoho aparatu instytutsiinoi teorii u finansovomu sektori ekonomky [The use of the categorical apparatus of institutional theory in the financial sector of the housekeeper]. *Svit finansiv – The world of finance*, (4), 39–49.
3. Kovalenko, Yu. M. (2011). Formuvannia instytutsiinykh peredumov rozvytku fi-nansovoho sektoru ekonomiky Ukrainy [Formation of institutional prerequisites for the development of the financial sector of the economy of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy – Ukraine economy*, 7(596), 49–60.
4. Chub, P. M., Okhrymenko, I. B., Biloshapka, V. S. (2023). Stan ta perspektyvy rozvytku neobankiv Ukrainy [The state and prospects of development of neobanks in Ukraine]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, 1, 405–421. <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/3564/3584>.
5. Kretov, D. (2025). Vplyv neobankiv ta fintekhkompanii na diialnist tradytsiinykh bankiv [The impact of neobanks and fintech companies on the activities of traditional banks]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii «Ekonomiczni nauky» – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series “Economic Sciences”*, 1(115), 70–76. <https://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/327/310>.
6. Danik, N., Torlopov, A. (2024). Vplyv tsyfrovoy transformatsii na bankivskyi sektor Ukrainy [The impact of digital transformation on the banking sector of Ukraine]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 3(3), 95–103. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiRz5zOgoqNAXVLgF0HHVeBJpoQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Ffir.kneu.edu.ua%2Fbitstreams%2Fb60572dc-00cb-4d6d-9da1-a35a1c9ccfe3%2Fdownload&usg=AOvVaw1fcVWjOVLOGcKHwTvGApXP&opi=89978449>.
7. Semenoh, A. Yu., Pakhnenko, O. M., Shalda, A. A. (2023). Neobanky v Ukraini: osoblyvosti, trendy ta pereshkody rozvytku [Neobanks in Ukraine: features, trends, and obstacles to development]. *Modern Economics*, 39, 131–137. <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/39-2023/semenog.pdf>.
8. Banking. Payments. Commerce. (n.d.). <https://www.bpcbt.com/en/>.
9. Fincog. (n.d.). <https://fincog.nl/>.
10. Amon, A., Jagrič, T., Oplotnik, Z. J. (2024). *The Neobank Revolution: An Assessment of Their Contribution to the Global Sustainability*. <https://www.preprints.org/manuscript/202404.1567/v1>.
11. Kataloh fintekh-kompanii Ukrainy 2025 [Catalog of Fintech Companies in Ukraine 2025]. (2025). https://fintechua.org/fintech_catalog_2025.
12. Ofitsiyni sait MONOBABK [Official website of MONOBABK]. (n.d.). <https://www.monobank.ua>.
13. Kurochko, N. (2024). Kil'kist DDoS-atak za ostanni 5 rokiv zrosla u 5 raziv. Yak zakhystytysia? [The number of DDoS attacks has increased fivefold over the past five years. How to protect yourself?]. *Ekonomichna pravda*. <https://epravda.com.ua/columns/2024/07/23/717047/>
14. Kovalenko, Yu. M. (Ed.) (2018). *Finansovyi rynek [Financial market]*, VPTs UDFSU.

Отримано 14.10.2025

Yuliia Kovalenko

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Accounting and Taxation
State University "Kyiv Aviation Institute" (Kyiv, Ukraine)

E-mail: kovalenko.iuliia@npp.kai.edu.ua **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5678-3185>

Yanina Belinska

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

E-mail: 071065@ukr.net **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9685-0434>

Tetiana Gavrılko

Ph.D., Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation
State University "Kyiv Aviation Institute" (Kyiv, Ukraine)

E-mail: tetiana.havrylko@npp.kai.edu.ua **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2010-307X>

THE EVOLUTION OF NEOBANKS CREDIT ACTIVITIES AND THEIR IMPACT ON INTEREST RATE POLICY

The rapid development of new financial technologies is changing all aspects of economic activity. The dynamic development, growing popularity, and global spread of digital banking require greater attention given the potential risks and cyber threats. Their credit operations and related interest rate policy deserve special attention. The purpose of this article is to identify trends in the development of neobanks, identify common features and characteristics of credit activities, and determine the prospects for the interest rate policy of neobanks and digital banking in Ukraine. A key feature of neobanks is that they operate exclusively in digital formats without the need to set up physical branches, which allows them to offer their customers more favorable terms in terms of fees and interest rates, as well as reduce operating costs. The main reasons for the rise of neobanking at the national and international levels were the consequences of the 2007–2008 global financial crisis, which led to numerous mergers and acquisitions in the banking sector. Since their emergence in the mid-2000s, neobanks, or digital banks, have evolved significantly. They have transformed into an important component of the modern financial ecosystem, rethinking the traditional model of banking services and offering innovative solutions that meet the needs of the digital environment. Since 2020, neobanks have received the biggest boost to their development, as quarantine measures have forced many borrowers and other customers to switch to online banking. This has led to the rapid spread of digital credit financial services, and neobanks have been able to take advantage of these opportunities to expand their services. The United Kingdom has proven to be the leader in the field of neobanking among European countries, which is explained by the loyal attitude of the regulator (FCA), a simplified licensing system, a large pool of highly qualified IT specialists, a significant concentration of financial resources, and a high level of investment activity. Ukraine is not standing aside from global trends in the development of neobanks and is actively introducing digital services to the lending market. However, unlike other countries, Ukraine does not have a simplified procedure for obtaining a banking license for neobanks, which means that they have to operate on the basis of a standard banking license, and obtaining one for a new project is quite a difficult task that requires significant financial resources. The activities of Monobank, a striking example of a neobank founded in 2017, have been analyzed. It offers various credit cards and online banking without the need to visit a physical branch. The rapid development of fintech companies, as well as the concept of open banking, pose additional risks for neobanks related to the misuse of data in credit activities. The current wartime conditions have a significant impact on people's lives, their behavior, and business activities. Factors such as constant air raid alerts, power outages, and (most importantly) the large number of citizens abroad are providing additional impetus for the development of digital banking and the expansion of access to banking services through a review of banks' interest rate policies.

Keywords: neobanks, digital banking, mobile banking, fintech company, fintech project, financial sector, financial services, cyber threats, interest rates.

Fig.: 6. Table: 1. References: 14.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-290-298](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-290-298)

УДК 658.155:005.334

JEL Classification: G32; M14; L21; Q01

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>**Владислав Андрійович Драгун**

аспірант, кафедра менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: vladdragun2@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2524-007X>

ФІНАНСОВИЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ТА КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено особливості використання інструментів фінансового ризик-менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності для забезпечення стійкості будівельних підприємств. Проаналізовано принципи соціальної відповідальності бізнесу в сучасних умовах функціонування будівельної галузі. Означено аспекти впровадження заходів з ризик-менеджменту на будівельних підприємствах. Сформовано проблематику використання принципів ризик-менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Обґрунтовано необхідність удосконалення інструментарію впровадження системи фінансового ризик-менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності для забезпечення стійкості будівельних підприємств в умовах сталого розвитку та Індустрії 4.0.

Ключові слова: фінансові ризики; ризик-менеджмент; корпоративна соціальна відповідальність; корпоративне управління; стійкість; сталий розвиток; будівельна галузь; будівельне підприємство.

Табл.: 1. Рис.: 2. Бібл.: 8.

Постановка проблеми. На сьогодні будівельна галузь України характеризується динамічністю та суттєвим впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Більшість будівельних підприємств опиняються в зоні підвищеного ризику через такі фактори, як коливання валютного курсу, нестабільність безпекової ситуації в Україні, зміни нормативно-правового забезпечення, дефіцит кваліфікованої робочої сили тощо. У контексті забезпечення сталого розвитку до будівельних підприємств висуваються також вимоги щодо екологічності матеріалів, соціальної та корпоративної відповідальності бізнесу. З огляду на такі фактори зростає потреба у забезпеченні їх фінансової та управлінської стійкості, за рахунок формування ефективного механізму адаптації до змін зовнішнього середовища.

Важливим аспектом при цьому залишається високий ризик виробничо-технічного та фінансового характеру в будівельній сфері, особливо для українських підприємств через несприятливу безпекову та економічну ситуацію. В умовах формування стійкості бізнесу важливим елементом є забезпечення соціальної корпоративної відповідальності, що впливає на репутацію забудовника, формує довгострокові партнерські відносини з клієнтами та стейкхолдерами, знижує ризик соціальної напруги в суспільстві.

У сукупності корпоративна соціальна відповідальність разом з фінансовим ризик-менеджментом формують підґрунтя забезпечення стійкості будівельного підприємства в довгостроковій перспективі. Врахування означених аспектів та формування інструментів впливу на стійкість функціонування будівельного бізнесу є актуальним завданням в умовах посилення конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням ризик-менеджменту будівельних підприємств та різним аспектам корпоративної та соціальної відповідальності бізнесу присвячено наукові праці багатьох вітчизняних та закордонних учених. Так, питання формування системи ризик-менеджменту в будівельній галузі висвітлено в працях О. Данченко, О. Дуброва, І. Лагунової, А. Старостіної, А. Таран, Н. Хохлової та інших. Проте слід розширити дослідження в напрямку удосконалення управління ризиками з урахуванням існуючої безпекової ситуації в країні та економічної кризи.

Значний внесок у дослідження сутності корпоративної соціальної відповідальності бізнесу зробили такі вчені як Ф. Котлер, М. Портер. Серед українських учених ґрунтовні дослідження щодо корпоративної та соціальної відповідальності бізнесу проведені такими вченими, як О. Амоша, О. Белєнкова, О. Герасимчук, С. Ілляшенко, С. Кравцов, П. Сапіга та інші. Подальші наукові дослідження з даної тематики повинні бути зосереджені на розробці ефективних інструментів забезпечення стійкості будівельної галузі в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення держави.

Мета статті полягає у дослідженні фінансового ризик-менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності як інструментів підвищення стійкості будівельних підприємств в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах глобалізації та швидкого інноваційного розвитку підприємства будівельної галузі стикаються зі зростаючими ризиками, які носять більш мінливий та гібридний характер. Управління ризиками для підприємств стає ключовим елементом загальної стратегії розвитку. Як система, процес управління ризиками має на меті ідентифікацію, оцінку, контроль та мінімізацію ризиків з метою досягнення стратегічних цілей. Основна мета управління ризиками є забезпечення ефективного функціонування підприємства з мінімізацією негативного впливу зовнішнього середовища.

На сьогодні управління ризиками є невід'ємною частиною будь-якої сучасної бізнес-системи, оскільки забезпечує безперебійне функціонування всіх виробничих процесів. Система ризик-менеджменту забезпечує стаке зростання прибутку, фінансову підтримку функціонування суб'єкта, підвищення продуктивності праці та забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств у довгостроковій перспективі. З проблемою ідентифікації та управління ризиками стикаються як великі, так і малі підприємства, тому саме для будівельної галузі важливо інтегрувати принципи ризик-менеджменту в управлінську практику різних відділів та служб [1].

Також доцільно зазначити важливість впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у діяльність підприємств наряду з системою ризик-менеджменту. Саме ці системи забезпечують адаптацію та гнучкість бізнесу до викликів зовнішніх умов функціонування як через управлінських інструментів, так і з урахуванням людського фактору. Більшість сучасних практиків розглядають систему КСВ як одну зі складових стратегії ведення бізнесу, яка включає в себе економічні інтереси підприємства та соціальні потреби суспільства, тим самим формуючи імідж та підвищуючи конкурентоспроможність бізнесу. В умовах забезпечення соціальних гарантій вона реалізується через забезпечення належних умов праці, дотримання стандартів безпеки в будівельній галузі, професійний розвиток персоналу всіх ланок. Враховуючи особливості будівельної галузі, яка пов'язана з підвищеною небезпекою виробничих ризиків, значним фізичним навантаженням та сезонністю робіт, зумовлюють специфічні вимоги до соціального захисту працівників в гідній оплаті праці, соціальних гарантій, професійного розвитку тощо.

Серед основних проблемних аспектів функціонування означених інструментів в будівельній галузі можна виокремити наступні (рис. 1).

Особливість будівельної галузі у фінансовому контексті характеризується високим рівнем капіталовкладень при довгих строках реалізації проєктів, але при цьому великою кількістю контрагентів, залежністю від матеріальних ресурсів та підрядників. За таких умов є значна ймовірність фінансових ризиків, щодо перевищення бюджету проєкту, а також валютних ризиків, які впливають на цінову політику та кінцеві результати реалізації мети. Українські будівельні підприємства мають досить слабку систему управління

фінансовими ризиками, що відображається у низькій цифровізації галузі, невідповідності міжнародним стандартам ведення бізнесу. Як наслідок, більшість підприємств втрачають свою стійкість, адаптивність, знижують рівень конкурентоспроможності тощо.

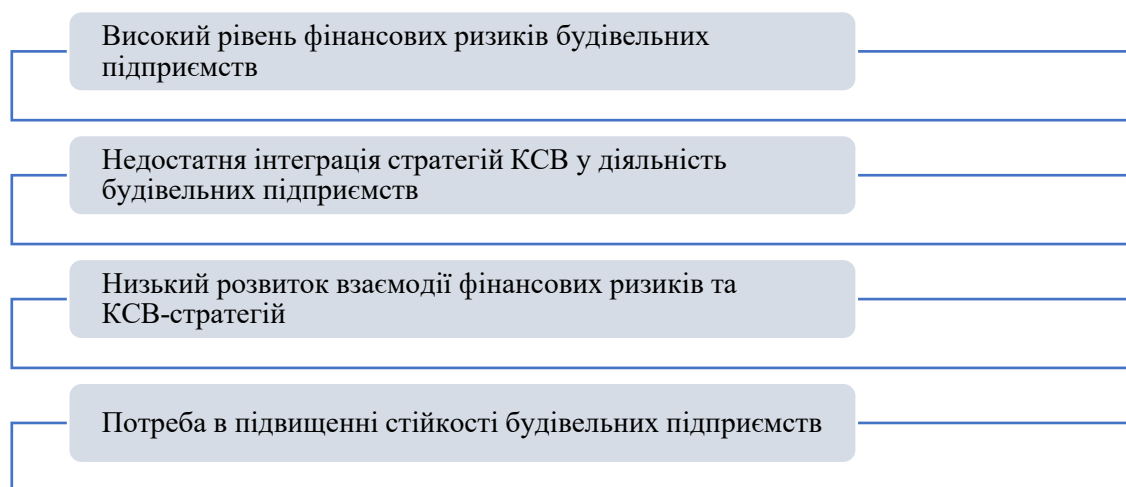


Рис. 1. Основні проблемні аспекти впровадження фінансового ризик-менеджменту та КСВ у діяльність будівельних підприємств

Джерело: систематизовано авторами.

На сьогодні досить часто впровадження напрямів КСВ більшість підприємств розглядає не як ефективний інструмент розвитку та стабільності бізнесу, а як більш формальну ознаку маркетингу. На будівельних підприємствах така практика є поширеною, що створює додаткові ризики конкурентоспроможності, репутації бізнесу тощо [3].

В умовах економічної кризи та нестабільності безпекової ситуації значна частина українських будівельних підприємств намагається не інтегрувати принципи соціальної відповідальності в систему ризик-менеджменту, що впливає на забезпечення сталого розвитку. Якщо розглядати будівельні підприємства, то ці аспекти соціальної відповідальності, наприклад, екологічні ризики, не враховуються при оцінюванні фінансової стабільності функціонування бізнесу, тим самим підвищуючи ймовірність настання несприятливих подій.

Поняття стійкості підприємства доцільно розглядати в контексті забезпечення адаптивності та гнучкості бізнесу щодо впливу умов зовнішнього середовища, що дозволяє підприємству утримувати свої конкурентні позиції та здійснення виробничої діяльності. У сфері будівництва зазначене є особливо актуальним, враховуючи залежність від багатьох зовнішніх чинників, таких як затримки постачання, зміна вартості ресурсів, зміна регуляторних впливів, нестабільна безпекова ситуація. Тому ефективне поєднання інструментів фінансового ризик-менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності дозволить бізнесу в умовах нестабільності бути більш гнучким та адаптивним, що позитивно позначається на його стійкості.

Основні ключові проблеми забезпечення корпоративної соціальної відповідальності в будівельній сфері наведено в табл. 1.

Комплексне вирішення означеної проблематики дозволить будівельним підприємствам значно покращити свої позиції на ринку будівельної галузі та забезпечити стійкість своєї діяльності шляхом створення якісних послуг та безпеки виробничої діяльності. Як вже зазначалося раніше, система фінансового ризик-менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності мають бути враховані в діяльності підприємств для забезпечення максимальної ефективності організаційних та економічних заходів [4].

Таблиця 1

Основна проблематика впровадження корпоративної соціальної відповідальності в будівельній галузі

Проблематика	Причини та ризики
Низький рівень фінансування соціальних програм	Невідповідність державної політики сучасним потребам забезпечення соціальних гарантій в галузях економіки, нестабільність джерел фінансування, що призводить до загальної соціальної напруги у сфері будівництва
Обмеження випадків для системи страхування	Значно обмежений перелік страхових послуг для працівників будівельної галузі, низький рівень довіри до страхових компаній, що знижує загальний рівень фінансового захисту
Невідповідність нормативно-правового забезпечення функціонування галузі сучасним вимогам	Неефективне правове забезпечення діяльності галузі що не враховує сучасні вимоги та може створювати правову невизначеність в питаннях соціальних гарантій
Низький рівень кадрового забезпечення	Відсутність підвищення кваліфікації для працівників галузі, що впливає на їх компетентність, та збільшує ризик виробничого травматизму
Застаріла система охорони праці, особливо в умовах військових дій	Неефективний алгоритм дій у разі виникнення загрози, що впливає на збільшення виробничих травм та ускладнює доступ до страхових виплат

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 5; 8].

Основні засади такого ефективного поєднання означених інструментів спрямовані на:

- системність та інтеграцію, яка включає поєднання управління фінансовими ризиками з системою корпоративної соціальної відповідальності у загальну стратегію розвитку будівельного підприємства не тільки як окремих функціональних цілей, а як загальних елементів бізнесу та моделі взаємодії між усіма учасниками виробничих процесів як в середні підприємства, так і з зовнішнім середовищем;

- превентивність та адаптивність бізнесу, яка виражається у здатності підприємства передбачити можливі фінансові ризики та запропонувати відповідні інструменти щодо їх подолання або мінімізації. При цьому підходи корпоративної соціальної відповідальності повинні враховувати майбутні вимоги суспільства, ринку, законодавства для формування відповідного механізму адаптації до таких змін;

- взаємозв'язок між фінансовою стійкістю бізнесу та корпоративною соціальною відповідальністю створює умови зниження фінансових ризиків, які пов'язані з репутацією, втратою довіри серед клієнтів та партнерів;

- прозорість звітності та комунікацій з партнерами щодо фінансових ризиків, діяльності, тендерів, соціально-екологічних стандартів, що створює довіру з боку партнерів, знижує ризики пов'язані з негативним відношенням з боку суспільства.

- постійне вдосконалення та навчання персоналу для підтримки професійних навичок та компетентності з урахуванням нових вимог до впровадження сучасних інструментів фінансового ризик-менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності. Використання новітніх цифрових технологій в управлінні підприємством на всіх ланках виробничо-організаційних процесів.

Враховуючи необхідність поєднання двох напрямів стійкості підприємства, таких як фінансовий ризик-менеджмент та корпоративна соціальна відповідальність доцільно виокремити відповідні інструменти за кожною складовою (рис. 2).

Серед інструментів фінансового ризик-менеджменту при забезпеченні стійкості підприємства слід зазначити ідентифікацію та класифікацію фінансових ризиків, оскільки в умовах розвитку цифровізації значно змінюються підходи до визначення ризиків, а також природи самих ризиків. Це своєю чергою, потребує розробки нових методів та підходів до використання кількісних та якісних методів оцінки ризиків, які б спиралися на експертні оцінки, а також використовували новітні цифрові технології, які здатні аналізувати великі масиви даних, будувати прогнози з високою точністю.

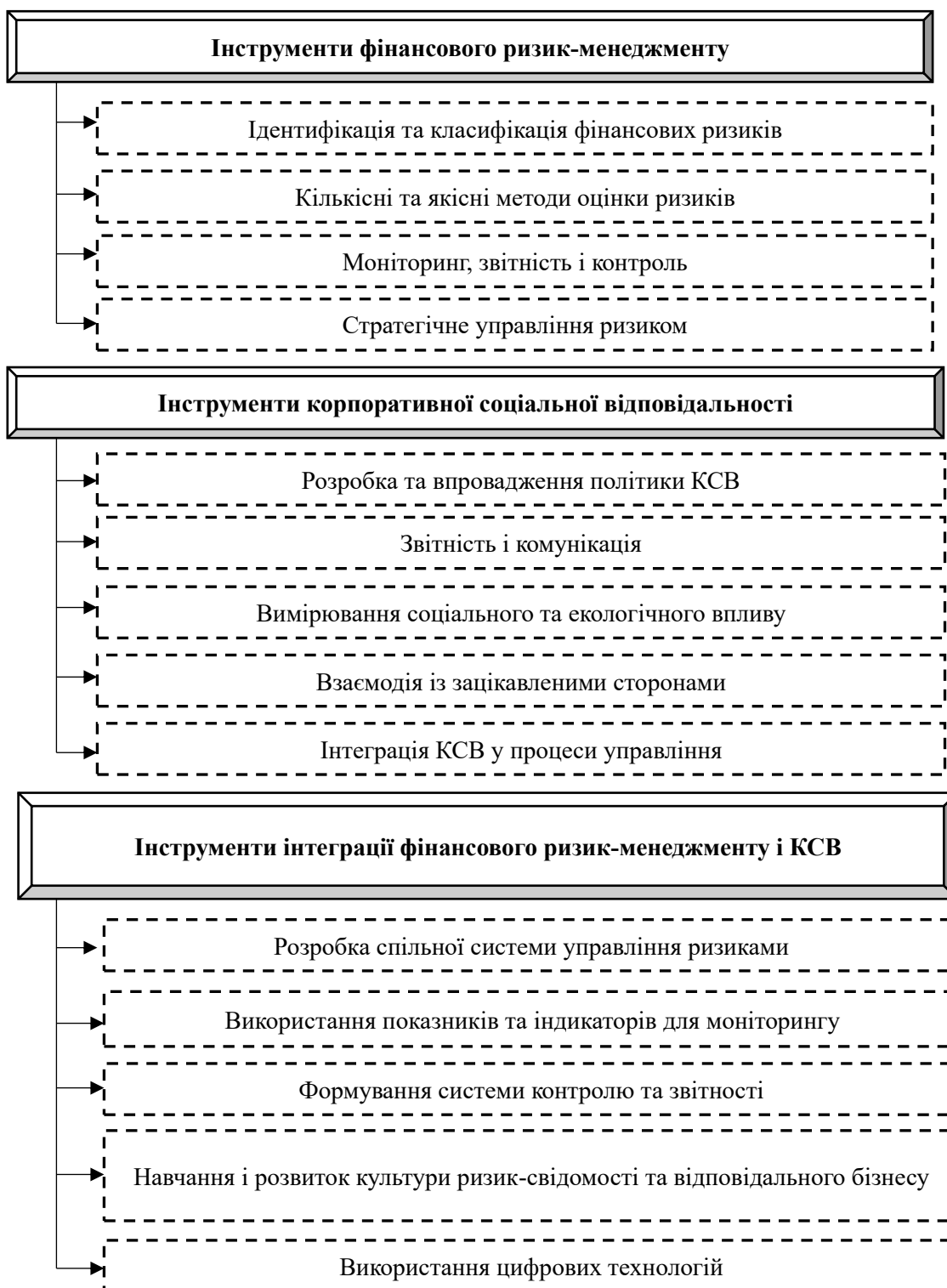


Рис. 2. Основні інструменти забезпечення стійкості будівельних підприємств у межах поєднання системи фінансового ризик-менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: запропоновано авторами

Для визначення етапів реалізації відповідних напрямів та контролю за досягненням поставленої мети доцільно використовувати методи моніторингу та контролю, які дозволяють вчасно виявити ступінь досягнення (відхилення) фактичних показників від прогнозних, тим самим вчасно виявити ризики або загрози та запровадити заходи щодо їх

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

усунення або мінімізації. Для будівельної галузі важливо формувати ефективність програми з управління ризиками, які дозволяють маневрувати в умовах невизначеності з мінімальними втратами.

Чим ефективніше підприємство мінімізує ризики, тим більшим є позитивний вплив на стійкість та конкурентоспроможність бізнесу на вітчизняних та міжнародних ринках.

В умовах сталого розвитку та дотримання принципів Індустрії 4.0. важливим аспектом є впровадження інструментів корпоративної соціальної відповідальності, які включають різні сфери функціонування бізнесу. Основні засади використання таких інструментів повинні бути націлені на екологічність виробництва, дотримання правил безпеки виробничих процесів та працівників, відкритість та прозорість бізнесу, що формує позитивний імідж серед клієнтів та партнерів [6].

Використання інструментів впровадження ризик-менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності у спільну систему забезпечення стійкості та розвитку будівельних підприємств може включати елементи неформального взаємозв'язку. Такі напрями формуються на підґрунті довіри з боку клієнтів, позитивного іміджу та бренда компанії, репутації, що може впливати не тільки на соціальні, але й на фінансово-економічні аспекти діяльності підприємства.

Формування культури сталого розвитку ґрунтується на підвищенні компетентності персоналу, системі постійного навчання та підвищення кваліфікації, використання європейського досвіду розвитку корпоративної культури та відповідальності бізнесу. Використання сучасних цифрових рішень дозволяє відстежувати виконання запланованих сценаріїв розвитку підприємства, у тому числі й аспектів соціальної відповідальності.

Для вирішення означених проблем з питань використання інструментів фінансового ризик-менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності слід запровадити ряд заходів, а саме [3; 6-8]:

1. Посилити систему управління фінансовими ризиками за рахунок аудиту поточної системи управління фінансами будівельних підприємств для виявлення проблемних зон, з метою вчасного реагування на такі зміни. Оптимізувати методику оцінки ризиків будівельних підприємств на основі використання сучасних програмних продуктів для використання імітаційного моделювання та побудови прогнозів розвитку бізнесу з урахуванням впливу факторів макро- та мікросередовища. Для гнучкості системи управління ризиками доцільно сформувати резерв або фонд, кошти якого будуть націлені на підтримку та стабілізацію діяльності підприємства при настанні ризиків. Розширення методів фінансової гнучкості сприятиме більш ефективно управляти фінансовими потоками для зміцнення стійкості будівельних підприємств.

2. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності в стратегію розвитку будівельного підприємства з урахуванням специфіки галузі, методів забезпечення безпеки праці, принципів толерантності та екологічності ведення бізнесу. Передбачає активацію практики відкритої звітності (окрім даних, що становлять комерційну таємницю) щодо ведення будівельного бізнесу з метою формування позитивного іміджу підприємства серед клієнтів та партнерів, створення відповідного бренду підприємства. При цьому доцільно приділяти значну увагу розвитку персоналу в частині підвищення кваліфікації, навчання, дотримання правил толерантності в колективі, екологічності, використання заходів мотивації, що в цілому створює соціальне підґрунтя стійкості функціонування підприємства. Слід також зауважити необхідність формування культури відповідальності серед працівників за якість виконаної роботи, формування сприятливого клімату в колективі.

3. Поєднання принципів фінансового ризик-менеджменту та соціальної відповідальності в єдиний стратегічний механізм підвищення стійкості функціонування будівельних підприємств. У цьому аспекті слід враховувати вплив соціальної культури на фінансовий

стан підприємства завдяки створеній позитивній репутації, що формує уявлення надійності партнерства та прозорості ведення бізнесу серед клієнтів. Розробка необхідної панелі показників за допомогою яких можливо оцінити вплив КСВ та ризик-менеджменту на стійкість підприємств. Залежно від специфіки функціонування галузі така панель показників може видозмінюватися. Використання сучасних цифрових рішень, які дозволяють обробляти великі масиви даних, формувати прогнози з мінімальним відхиленням, що сприяє більш ефективно приймати управлінські рішення керівниками.

4. Розширення співпраці з партнерами та стейкхолдерами в межах галузевих ініціатив розвитку бізнесу, що також сприяє зниженню ризиків через створення відповідної репутації. Мінімізація конфліктів з партнерами, яка досягається на основі прозорості ведення бізнесу та пошуку оптимальних рішень у питаннях співпраці. Залучення стейкхолдерів до прийняття рішень в напрямку формування соціально-екологічної співпраці, звітності та моніторингу результатів діяльності.

5. Моніторинг, оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів з метою постійного вдосконалення процесів. Моніторинг дозволяє вчасно виявити слабкі місця з метою швидкого реагування на такі відхилення, що дозволяє надалі удосконалити необхідні процеси, тим самим мінімізуючи повтор загроз. Використання програмних продуктів, які дозволяють проводити ризик-моніторинг та моделювати сценарії розвитку будівельних підприємств як в загальній стратегії, так і за окремими функціональними підрозділами.

Висновки та пропозиції. Дослідження теоретичного базису фінансового ризик-менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності будівельних підприємств підтвердило важливість впровадження таких інструментів не лише для підтримки конкурентоспроможності бізнесу, але й забезпечення його стійкого розвитку в довгостроковій перспективі. Будівельна галузь має значний вплив на регіональний соціально-економічний розвиток та добробут життя населення, що вимагає комплексного підходу до впровадження стратегій соціальної відповідальності.

Діяльність будівельних підприємств у сфері соціальної відповідальності націлена на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, покращення безпеки праці, розвиток місцевих громад та дотримання високих стандартів ділової етики. При цьому, ефективне управління ризиками не лише допомагає підприємству зменшити потенційні витрати, але й забезпечує його сталий розвиток. Реалізація принципів мінімізації ризиків потребує не лише ретельного аналізу та управління ризиками, але й трансформації корпоративного управління, адаптації до вимог нових технологій та гнучкості в ухваленні стратегічних рішень.

Розуміння та врахування цих ключових аспектів управління ризиками та соціальної відповідальності допомагає підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність, адаптивність та стійкість у глобальному економічному середовищі. Тому систематичне впровадження та удосконалення інструментів управління фінансовими ризиками та КСВ має вирішальне значення для забезпечення успішного функціонування та сталого розвитку сучасних будівельних підприємств.

Список використаних джерел

1. Балдинюк В. М. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання / В. М. Балдинюк // Економіка та суспільство. – 2023. – № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>.
2. Беленкова О. Ю. Принципи та чинники формування корпоративної соціальної відповідальності в будівництві / О. Ю. Беленкова, Я. Ф. Локтіонова // Будівельне виробництво. – 2024. – № 77. – С. 108-114.
3. Згалат-Лозинська Л. О. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник зміцнення економічної безпеки будівельних підприємств / Л. О. Згалат-Лозинська, П. Ю. Дорошенко // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2025. – Вип. 2(17). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-43>.

4. Ланьо О. О. Науково-методичні підходи до управління фінансовими ризиками будівельних підприємств / О. О. Ланьо // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2018. – № 30 (19). – Т. 2, ч. 2. – С. 121-126.
5. Лич В. М. Ефективність організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій в системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств України / В. М. Лич, К. В. Середюк // Економіка та суспільство. – 2024. – № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-163>.
6. Попело О. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності / О. Попело, М. Дубина // Економіка та суспільство. – 2023. – № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-77>.
7. Прав Ю. Г. Управління ризиками інвестиційно-будівельних проєктів / Ю. Г. Прав // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Державне управління. – 2020. – № 31(70)(3). – С. 175-180. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/3_2020/32.pdf.
8. Селіверстова Л. С. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу / Л. С. Селіверстова, Н. В. Лосовська // Економіка та держава. – 2019. – № 7. – С. 13–16. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.7.13>.

References

1. Baldynyuk, V. (2023). Risik-menedgment kak instrument upravlenie diyalnosti subektiv gospodarivaniya [Risk management as a tool for managing the activities of business entities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>.
2. Bielienskova, O. Loktionov, a Ya. (2024). Principi ta chiniki formuvaniya korporativnoi sosialnoi vidpovidalnosti v budivnistvi [Principles and factors of forming corporate social responsibility in construction]. *Budivelne vyrobnytstvo – Construction production*, (77), 108-114.
3. Zgalat-Lozynska, L., & Doroshenko, P. (2025). Korporativna socialna vidpovidalnist yak chin-nil zmicheniya economicnoi bezpeki budivelnih pidpriemstv [Corporate social responsibility as a factor in strengthening of construction enterprises economic security]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, 2(17). <https://doi.org/10.32782/dees.17-43>.
4. Lanyo, O. O. (2018). Naykovo-metodichni pidhiodi do upravleniya finansovimi rizikami budiv-elnih pidpriemstv [Scientific and methodological approaches to financial risk management of construc-tion enterprises]. *Sotsialno-ekonomichniy rozvytok rehioniv v konteksti mizhnarodnoi intehtratsii – Soc-io-economic development of regions in the context of international integration*, 2(30(19)), 2, 121-126.
5. Lych, V., & Seredyuk, K. (2024). Efektivnist organizaciino-ekonomicnogo mehanizmu zab-ezpecniya sosialnih garantii v sisiteme korporativnoi vidpovidalnosti budivelnih pidpraemstv Ukraine [Effectiveness of the organizational and economic mechanism of social guarantees in the system of corporate responsibility of construction enterprises in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-163>.
6. Popelo, O., & Dubyna, M. (2023). Teoreticni aspekti zabezpecheniya economicnoi bezpeki budivelnih pidpriemstv v kontekste zabezpecheniua konkurentospromozhnosti [Theoretical aspects of en-suring economic security of construction enterprises in the context of increasing their competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-77>.
7. Prav, Yu. H. (2020). Upravlenie rizikami investicino-budiveknh proectov [Risk management of investment and construction projects]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Derzhavne upravlinnia – Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Public Administration*, 31(70)(3), 175–180. http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/3_2020/32.pdf.
8. Seliverstova L.S., Losovska N.V. (2019) Pidkhody do formuvannia orhanizatsiino-ekonomic-hoho mekha nizmu upravlinnia sotsialnoiu vidpovidalnistiu biznesu [Approaches to the formation of the organizational and economic mechanism of business social responsibility management]. *Ekonomika ta derzhava – Ekonomika ta derzhava*, 7, 13–16. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.7.13>.

Отримано 14.10.2025

UDC 658.155:005.334

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>

Vladyslav Drahun

PhD student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: vladdragun2@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-2524-007X>

**FINANCIAL RISK MANAGEMENT AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
AS TOOLS FOR INCREASING THE RESILIENCE OF ENTERPRISES**

The article examines the features of using financial risk management and corporate social responsibility tools to ensure the sustainability of construction enterprises. The principles of business social responsibility in modern conditions of the construction industry are analyzed. The aspects of implementing risk management measures in construction enterprises are identified. The issues of using the principles of risk management and corporate social responsibility of business are formulated. The need to improve the tools for implementing the financial risk management and corporate social responsibility system to ensure the sustainability of construction enterprises in the context of sustainable development and Industry 4.0 is substantiated.

It is argued that the study of the theoretical basis of financial risk management and corporate social responsibility of construction enterprises confirmed the importance of implementing such tools not only to support the competitiveness of the business, but also to ensure its sustainable development in the long term. It is proven that the construction industry has a significant impact on regional socio-economic development and well-being of the population, which requires an integrated approach to the implementation of social responsibility strategies.

It is analyzed that the activities of construction enterprises in the field of social responsibility are aimed at reducing the negative impact on the environment, improving occupational safety, developing local communities and adhering to high standards of business ethics. It is proven that the implementation of risk minimization principles requires not only careful analysis and risk management, but also the transformation of corporate governance, adaptation to the requirements of new technologies and flexibility in making strategic decisions.

It is substantiated that understanding and taking into account these key aspects of risk management and social responsibility helps enterprises increase their competitiveness, adaptability and sustainability in the global economic environment.

Keywords: financial risks, risk management, corporate social responsibility, corporate governance, sustainability, sustainable development, construction industry, construction enterprise.

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

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-299-309](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-299-309)

УДК 330.101

JEL Classification: G2; G18; G38

Наталія Іванівна Холявко

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: n.kholiavko@stu.cn.ua, **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2951-7233>

Андрій Анатолійович Бондаренко

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: Bondarenko_Andrii@outlook.com, **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-3547-0864>

**ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ДІЯЛЬНОСТІ НБУ
ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ПРУДЕНЦІЙНОГО НАГЛЯДУ
В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Розглянуто теоретико-методологічні засади застосування штучного інтелекту в регуляторній практиці, включаючи обробку великих обсягів наглядової звітності, виявлення ризиків, прогнозування фінансової стійкості, а також аналіз відкритих джерел інформації за допомогою обробки природної мови. Проаналізовано підходи до управління ризиками впровадження штучного інтелекту в діяльність регуляторів, зокрема акцент зроблено на проблемі прозорості алгоритмів, контролю якості моделей, проблемі «чорної скриньки». Зроблено висновок, що технології штучного інтелекту є одним із ключових елементів посилення аналітичної спроможності регулятора та модернізації підходів до нагляду за діяльністю кредитних установ; подальший розвиток і впровадження штучного інтелекту у пруденційному надгляді можливі завдяки активній співпраці між Національним банком, комерційними банками, фінтех- та регтех-компаніями.

Ключові слова: регулятор; цифровізація; пруденційний надгляд; кредитні установи; штучний інтелект; машинне навчання; цифрові технології.

Рис.: 2. Бібл.: 9.

Постановка проблеми. Пруденційний надгляд центральних банків за діяльністю кредитних установ наразі має характеризуватись високим ступенем гнучкості, оперативного реагування на зміни в інноваціях та цифрових технологіях. Активного поширення набувають та звані суптех (SupTech-Supervisory technologies – наглядові технології), що обумовлюється виникненням нових типів послуг кредитних установ, зміною запитів споживачів щодо тривалості та швидкості операцій, зростанням рівня складності окремих процесів, збільшенням обсягів даних і темпів їх оновлення, а також посиленням нормативних вимог на національному рівні. Потужною передумовою стрімкого розвитку суптех і, відповідно, активного впровадження інноваційних технологій у пруденційний надгляд стала пандемія COVID-19. Практично в усьому світі через заходи безпеки (соціальне дистанціювання) низка кредитних установ і центральних банків різних країн стикнулись із додатковими викликами. Найбільш дієвим інструментом адекватної відповіді на ці виклики виявились цифрові технології. Українські реалії в цьому контексті є ще складнішими, оскільки початок повномасштабного вторгнення росії в Україну, активні бойові дії на території нашої країни та тимчасова окупація частини незалежної України надзвичайно ускладнили як роботу кредитних установ, так і надгляд регулятора за їхньою діяльністю. Відновити функціонування та удосконалитись навіть у постпандемійний період в умовах воєнного стану в Україні регулятору допомогли інноваційні інформаційні технології. Суптех дає змогу значною мірою спростити, оптимізувати й автоматизувати процеси пруденційного нагляду.

На сьогодні наглядові технології, різні суптех-рішення набувають значної популярності в діяльності центральних банків низки країн світу. За функціональним призначенням і рівнем автоматизації процесів такі рішення можна класифікувати таким чином:

1) суптех-рішення для автоматизації процесів збору регуляторної звітності, перевірки її коректності, повноти та відповідності затвердженим стандартам (електронні платформи подання звітності, системи автоматичної валідації даних, моделі для виявлення нетипових значень у масивах звітності);

2) суптех-рішення для глибокої аналітики фінансової і нефінансової інформації для оцінки ризиків (формування ризик-профілю кредитної установи, визначення тенденцій, виявлення відхилень у звітних показниках, прогнозування дефолту, стрес-тестування);

3) суптех-рішення для моніторингу ризиків у режимі реального часу (дашборди для інспекторів, зовнішні джерела даних, системи оцінки кредитних ризиків на основі динамічних даних);

4) суптех-рішення для підтримки сприйняття наглядових рішень регулятором на основі ґрунтовної оцінки ситуації з можливістю адекватного вибору заходів впливу (алгоритми для автоматичного визначення ступеня наглядового втручання, цифрові помічники, системи рекомендацій щодо регуляторних дій);

5) суптех-рішення для управління наглядовими процесами для підвищення ефективності роботи наглядових органів (платформи документообігу і комунікації з кредитними установами, планування та автоматизація перевірок тощо).

Сучасні тенденції у сфері цифрових технологій свідчать про значне розширення доступу до даних, про зростання міри їх деталізації, а також про активнішу інтеграцію хмарних технологій, великих даних, блокчейну на ринку фінансових послуг. Протягом останніх кількох років найбільшою перспективністю, з погляду впровадження в пруденційний нагляд за діяльністю кредитних установ, вирізняється штучний інтелект.

Актуальність цифрової трансформації пруденційного нагляду підтверджується також тим, що регулятори високорозвинених держав світу формують і реалізують відповідні стратегії сприяння розвитку регуляторних технологій, розробляють офіційні платформи для тестування суптех, створюють профільні департаменти, укомплектовані досвідченими фахівцями у сфері диджиталізації нагляду. Ефективне оновлення підходів до пруденційного нагляду в цифрову епоху передбачає формування на загальнодержавному рівні цілісного бачення чітких стратегічних орієнтирів, регулярного моніторингу змін у сфері інформаційних технологій, постійної взаємодії з кредитними установами та ІТ-компаніями. У фокусі уваги нині перебувають питання можливості застосування технологій штучного інтелекту для покращення аналітичних потужностей регулятора, прогнозування і відстеження ризиків у режимі реального часу тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведене авторами дослідження дозволило визначити пруденційний нагляд за діяльністю кредитних установ як комплексну систему регулювання та контролю, що включає моніторинг фінансових показників, оцінку управління ризиками, дотримання законодавчих і етичних норм. Це визначення цілком узгоджується із підходами українських учених, які досліджують пруденційний нагляд, а саме: О. Ящишак [1], Н. Внукова, О. Корват, Н. Опешко [2], О. Ненада [3], Л. Лондар [4], О. Христофорова, К. Бугор [5] та ін.

Законом України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» (№ 1953–ІХ від 14.12.2021) визначається, що пруденційний нагляд здійснюється для забезпечення фінансової стійкості надавачів фінансових послуг, захисту прав їх клієнтів, дотримання покладених зобов'язань і підтримки стабільності національної фінансової системи [6].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. У той час, як питання дослідження теоретичного змісту пруденційного нагляду є достатньо висвітленими в науковій літературі проблематика практичних аспектів його удосконалення в умовах активного розвитку цифрових технологій потребує детальнішого вивчення. При цьому особливої актуальності нині набувають різні аспекти впровадження штучного інтелекту в діяльність регулятора.

Постановка завдання. *Метою статті є дослідження тенденцій використання технологій штучного інтелекту в діяльність регулятора (Національного банку України) при реалізації пруденційного нагляду за діяльністю вітчизняних кредитних установ.*

Виклад основного матеріалу. У 2024 р. ринок платіжний ринок в Україні характеризувався ознаками стабільності у структурі, але водночас виявив тенденції до скорочення кількості учасників. Загалом функціонує 29 платіжних систем, із яких 14 є міжнародними та 15 – національними. Серед міжнародних переважають системи з переказу коштів (9 одиниць), тоді як карткових лише 5. Національні платіжні системи представлені у більш різноманітній формі: 8 з них належать до небанківських, 5 – до банківських, а 2 – до державних [8]. Така структура свідчить про доволі збалансований розподіл, у якому помітну роль відіграють приватні ініціативи.

Протягом 2024 р. нових платіжних систем зареєстровано не було, що може пояснюватися як насиченням ринку, так і впливом регуляторних чи макроекономічних чинників. Натомість спостерігалось скорочення: 8 систем втратили реєстрацію (із них: 6 були створені резидентами, 2 – міжнародні системи, створені нерезидентами) [8]. Це може свідчити про посилення вимог регулятора, зниження прибутковості для окремих учасників або ж про процес консолідації ринку.

У сегменті технологічних операторів платіжних послуг станом на кінець 2024 р. діяло 30 учасників. Лише один із них був зареєстрований протягом року, тоді як 6 втратили право на діяльність [8]. Така динаміка вказує на високий рівень конкуренції у сфері технологічного забезпечення платіжних сервісів і водночас на відсів менш ефективних або слабших гравців, які не змогли відповідати ринковим умовам та/або вимогам регулятора. Динаміка окремих показників розвитку ринку платіжних карток протягом 2021-2024 рр. в Україні представлена на рис. 1.

Наведена на рис. 1 інформація свідчить про те, що у період з 2021 по 2024 р. загальна кількість емітованих карток зросла з 89,1 млн од. до 132 млн од., а кількість активних карток збільшилась із 46,3 млн до 58,8 млн. Це свідчить про стабільне зростання користування картковими продуктами. Особливо помітним є розвиток технологій: кількість безконтактних карток збільшилась з 20 млн до 35 млн, а токенизованих – із 6,7 млн до 16,5 млн. Це демонструє активне впровадження сучасних платіжних рішень [8].

Обсяг безготівкових операцій протягом 2021-2024 рр. також зростав, зокрема: кількість транзакцій зросла з 7040 млн до 8185 млн, а їх сума – із 3099 млрд грн до 4243 млрд грн. При цьому кількість операцій з отримання готівки зменшилась з 777 млн до 469 млн, хоча їхня загальна сума зросла з 1993 млрд грн до 2334 млрд грн [8]. Загалом дані демонструють поступовий перехід українських користувачів до цифрових форм розрахунків, зменшення використання готівки та зростання популярності безконтактних і токенизованих карток.

Кредитні установи України активно цифровізують свою діяльність, впроваджуються новітні інформаційно-комунікаційні технології в різні напрями роботи, оптимізуючи процеси та скорочуючи термін їх реалізації. Споживачі фінансових послуг все більш схильні до використання новітніх цифрових технологій та тих можливостей, які вони відкривають. Особливу увагу наразі кредитні установи приділяють вивченню потенціалу технологій штучного інтелекту. Українські банки вже накопичили чималий досвід роботи з чатботами. До прикладу, Монобанк і Sense Bank використовують комбіновану модель, коли частина запитів від клієнтів обробляється штучним інтелектом, а складніші задачі передаються співробітникам; чат-бот ПриватБанку діє виключно на основі ШІ (повністю автоматизоване спілкування із клієнтами); Ощадбанк та ПУМБ використовують меню-навігацію, коли чат-бот переадресовує споживачів до відповідних розділів або бази даних, без ШІ-взаємодії. З поширенням генеративного штучного інтелекту низка кредитних установ почала тестувати їх використання для написання текстів, здійснення комунікації зі споживачами, ведення сторінок у соціальних мережах тощо.

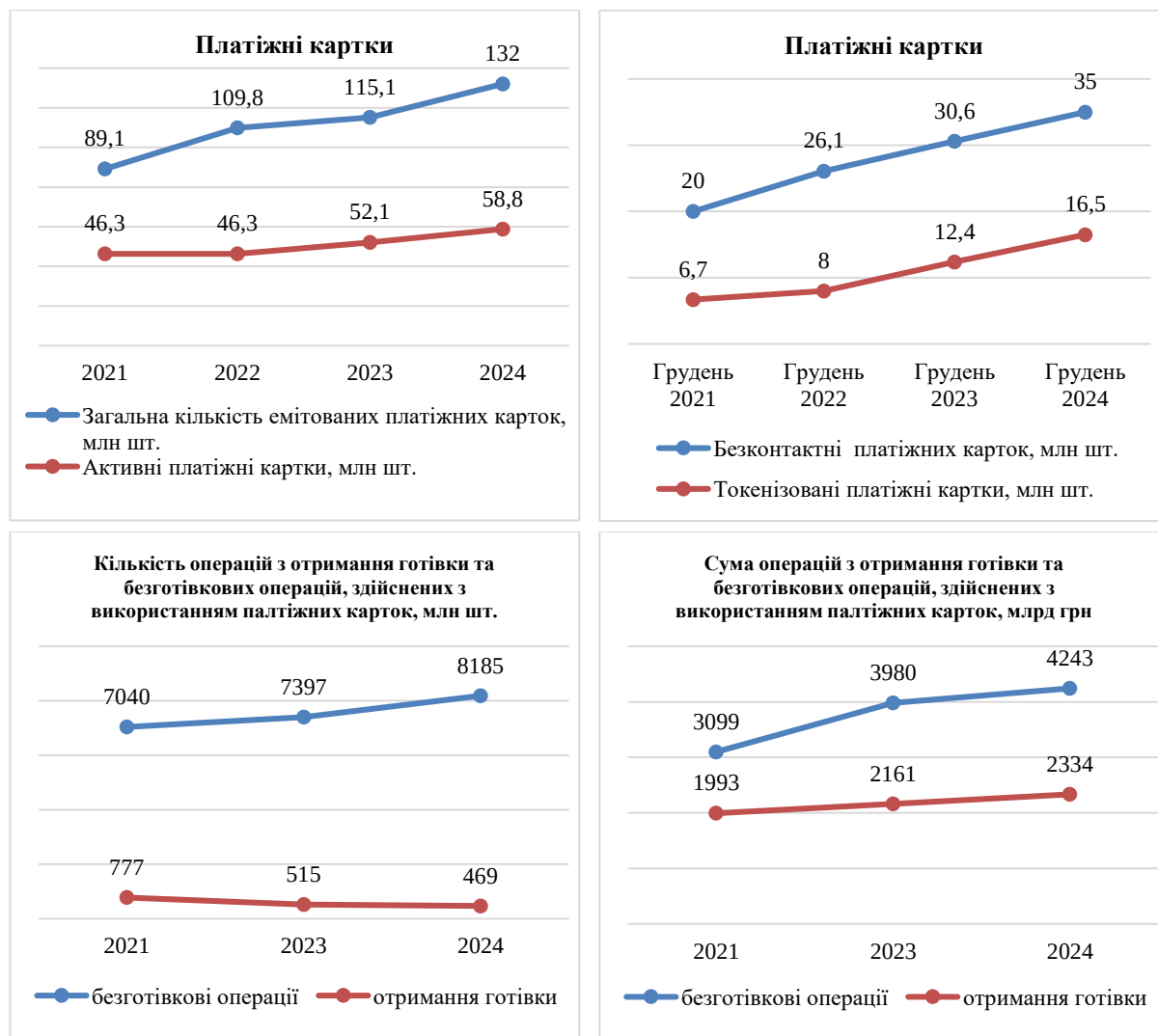


Рис. 1. Динаміка окремих показників розвитку ринку платіжних карток в Україні
Джерело: побудовано авторами на основі [8].

Для здійснення ефективного пруденційного нагляду за функціонуванням кредитних установ Нацбанк також поступово запускає процеси із цифровізації відповідних процесів. У 2023 р. Національний банк України (НБУ) розробив нову Стратегію розвитку, що враховує впливи на його діяльність чинників, пов'язаних із повномасштабною війною росії проти України. У Стратегії НБУ «Фінансова фортеця України» [7] взято до уваги чинники цифрової трансформації всіх суб'єктів ринку фінансових послуг. Центральне місце у Стратегії відводиться удосконаленню підходів та інструментів реалізації пруденційного нагляду НБУ (передусім, шляхом упровадження ризик-орієнтованого нагляду). Відповідно до зазначеного документа, однією зі стратегічних цілей розвитку НБУ в умовах воєнного стану є «Ефективний центральний банк». У межах цієї цілі сформульовано стратегічну ініціативу з цифрової трансформації Нацбанку, що передбачає реалізацію заходів з розвитку обчислювальних потужностей, розвитку корпоративної «хмари», управління даними, кіберстійкості, розвитку інноваційного потенціалу регулятора, а також впровадження технологій штучного інтелекту в процеси НБУ [7]. У межах цієї статті увагу зосереджено головним чином на останньому із вищеперерахованих пунктів.

Передусім зазначимо, що основними цілями пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ є забезпечення стабільного функціонування фінансової системи країни, запобігання надмірному ризику в діяльності кредитних установ, сприяння підвищенню рівня довіри населення до них, захист інтересів і законних прав вкладників, мінімізація системних ризиків. Важливою метою пруденційного нагляду також є недопущення послідовного негативного впливу фінансових труднощів в одній кредитній установі на діяльність інших, пов'язаних із нею. Ключовими орієнтирами пруденційного нагляду є забезпечення фінансової надійності, довіри, ліквідності та якості активів, управління ризиками і відповідність нормативним вимогам.

До традиційних інструментів пруденційного нагляду можна віднести аналіз звітності кредитних установ; оцінювання результатів планових і позапланових інспекцій для моніторингу практик ризик-менеджменту, внутрішнього контролю і корпоративного управління; стрес-тестування на предмет спроможності протистояти екзогенним шокам; інтегральну оцінку фінансової стійкості; регуляторні втручання. Цей комплекс інструментів був достатньо дієвим на попередніх етапах розвитку пруденційного нагляду, проте у сучасних умовах швидкого збільшення обсягів інформації та даних, ускладнення фінансових інструментів, розширення кола імовірних ризиків вони втрачають свою актуальність і потребують модернізації. Перспективним напрямом такої модернізації, на наше переконання, є цифровізація, що дасть змогу автоматизувати рутинні процеси, ефективніше виявляти ризики та підвищити точність оцінок. Новітні наглядові технології (суптех), особливо ті, що базуються на штучному інтелекті, – пріоритетні в трансформації пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ.

Відповідно до Річного звіту Національного банку України за підсумками 2024 р. [8], інструменти штучного інтелекту було інтегровано в процеси моніторингу й оперативного інформування. Станом на 2025 р. ще складно говорити про наявність чітких тенденцій у процесах впровадження штучного інтелекту в діяльність НБУ, відсутність статистичних і звітних даних у цій сфері практично унеможливорює ретроспективний аналіз. Однак, спираючись на основні стратегічні та звітні документи й офіційний сайт НБУ, можна впевнено констатувати високу зацікавленість Нацбанку у запровадженні технологій штучного інтелекту задля підвищення ефективності пруденційного нагляду. З метою забезпечення системної роботи з засвоєння штучного інтелекту у НБУ в серпні 2024 р. було створено профільну робочу групу, представники якої ретельно дослідили релевантний досвід центральних банків деяких країн Європейського Союзу, Великої Британії, Ізраїлю, Європейського центрального банку. Усвідомлення великого впливу готовності кадрів НБУ до імплементації технологічних інновацій, базованих на штучному інтелекті, у свою роботу, у 2024 р. було впроваджено спеціальну програму навчання і розвитку компетенцій співробітників Нацбанку [8]. Вагомим результатом роботи створеної при НБУ робочої групи є розробка Політики відповідального використання штучного інтелекту в Національному банку України [8]. Ця політика адаптована до міжнародних стандартів, і зокрема AI EU Act (Акту ЄС щодо штучного інтелекту).

Проаналізуємо детальніше найбільш перспективні напрями застосування сучасних цифрових технологій, зокрема базованих на штучному інтелекті, у пруденційному надгляді НБУ за діяльністю кредитних установ.

Застосування технологій штучного інтелекту і машинного навчання може бути достатньо корисним обробки звітності кредитних установ. Отримана від піднаглядових установ текстова і структурована інформація завдяки цим технологіям оперативно опрацьовується, а саме: здійснюється її автоматизований аналіз, класифікація та попереднє виявлення потенційно аномальних даних. У своїй сукупності заходи з автоматичної валідації, комплексної перевірки достовірності та організації стандартизованого подання великих обсягів звітних даних спрощують процеси подальшого аналізу ризиків Нацбанком.

Алгоритми машинного навчання є ефективними для виявлення нетипових чи потенційно ризикованих показників у звітності кредитних установ. Наразі точні моделі машинного навчання для виявлення ризиків перебувають на стадії розробки й апробації, проте їх пілотування демонструє можливість ідентифікації непропорційного падіння ліквідності, залежності від однієї категорії активів, невідповідності (неузгодженості) в показниках капіталу та ін.

Перспективність машинного навчання з погляду його впровадження в систему пруденційного нагляду НБУ полягає в спроможності даної технології створювати адаптивні моделі, що навчаються на ретроспективних даних та історичних кейсах, а також працюють у режимі реального часу. До напрямів використання можна віднести оцінку кредитного ризику фінансових установ, фрод-моніторинг, прогнозування фінансової нестійкості банків, виявлення системних ризиків у банківській мережі, кластерний аналіз кредитних установ за рівнем ризику. Результати застосування моделей машинного навчання враховують зміни у ринкових та звітних даних та суттєво сприяють прискоренню процесів прийняття наглядових рішень. Окрім цього, вони закладають основу для формування сценаріїв розвитку кредитних установ.

З огляду на стрімке зростання й оновлення обсягів структурованої та неструктурованої інформації, з якою має працювати НБУ при здійсненні пруденційного нагляду, перспективним може стати запровадження технологій обробки природної мови (Natural Language Processing – NLP). Ці технології застосовані для:

- автоматизованого збору й попереднього аналізу текстової інформації з публічних джерел (медіа, офіційні сайти кредитних установ, публічні звіти, соціальні мережі, аналітичні й експертні публікації);
- виявлення ознак виникнення ризиків (репутаційних, управлінських, стратегічних) у діяльності кредитних установ;
- моніторинг змін у запитах і рівні задоволеності споживачів;
- класифікація текстів у новинах, аналітиці, повідомленнях, публікаціях в медіа та кредитних установ, у внутрішній документації, з відкритих джерел, а також аналізу тенденцій на основі даних із цих джерел.

У перспективі цілком імовірно видається інтеграція результатів NLP-аналізу в загальну систему оцінювання ризиків, оскільки це дає можливості оперативно реагувати на публічні сигнали про можливі проблеми в банківському секторі. Крім цього, NLP дозволяє визначити ставлення клієнтів і потенційних споживачів послуг кредитних установ до змін у керівництві, стратегічних пріоритетах, а також їх реакцію на судові позови, журналістські розслідування інші негативні новини.

Значні зусилля фахівців докладаються до пошуку ефективних способів та/або інструментів застосування технології NLP для аналізу неструктурованих текстових даних. Серед труднощів, із якими наразі стикаються спеціалісти, варто виокремити багатомовність низки джерел інформації, неоднорідність термінології, необхідність перманентного оновлення моделей для інтеграції в них нових контекстів і подій. Найбільшою перевагою цієї технології є автоматизація процесів збору й аналізу величезних обсягів структурованої, напівструктурованої та неструктурованої інформації з різних джерел – це, своєю чергою, означає вивільнення співробітників НБУ від виконання рутинної ручної аналітичної роботи.

Нині складно уявити розвиток суптех (наглядових технологій) без використання в них технологій штучного інтелекту, оскільки вони мають потенціал для переведення системи пруденційного нагляду НБУ за діяльністю кредитних установ від реакції на вже фактичні проблеми до проактивного підходу в роботі, що ґрунтується на побудові сценаріїв, прогнозуванні та запобіганні порушенням, мінімізації ризиків. Інструменти

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

штучного інтелекту можуть бути вбудовані в аналітичні платформи із забезпечення централізованої обробки величезних масивів інформації (включаючи аналітику великих даних – Big Data Analytics) зі структурованих і неструктурованих джерел; можуть підвищувати рівень гнучкості при розробці аналітичних інструментів по роботі з ризиками; сприяти зростанню ефективності інспекцій тощо.

З одного боку, штучний інтелект створює багато можливостей для підвищення ефективності пруденційного нагляду НБУ; а з іншого боку – супроводжується імовірністю виникнення технологічних, правових, етичних, операційних ризиків. Відмова від інтеграції інструментів штучного інтелекту в наглядові процеси спроможна значною мірою пригальмувати розвиток даних процесів, тому наразі важливою є розробка системи принципів і підходів до мінімізації чи недопущення виникнення ризиків. Ґрунтуючись на міжнародних стандартах, актах та інших нормативних документів, такими принципами є наступні:

- транспарентності, тобто чіткості та зрозумілості для перевіряючих органів;
- пояснюваності, тобто із наданням інформації про методологію та/або механізм, за яким працює та доходить висновку модель, базована на технології штучного інтелекту;
- підзвітності, тобто обов'язкової відповідальності фахівців (а не машини) за остаточні ухвалені рішення;
- надійності, тобто забезпечення захищеності моделі від атак, маніпуляцій і помилок;
- недискримінаційності, тобто недопущення упередженості, що може впливати на об'єктивність результатів пруденційного нагляду.

Процеси впровадження штучного інтелекту у пруденційний нагляд НБУ за діяльністю кредитних установ повинен відбуватись разом з управлінням ризиками на кожному із відповідних етапів. Першочергово необхідною є попередня оцінка ризиків перед впровадженням даної технології, що передбачає проведення аудиту вхідних даних та оцінки призначення, задач й імовірних наслідків (помилки) моделі. Не менш важливим етапом, який не варто ігнорувати, є контрольоване пілотування інструментів та/або моделей на основі штучного інтелекту. Цей етап включає тестування інструментів/моделей у середовищі з обмеженим ризиком і поступове їх масштабування з контролем впливу на процеси пруденційного нагляду. На наступному етапі має здійснюватися стрес-тестування інструменту/моделі на нетипових даних та оцінювання наслідків хибних результатів. Після цього відбувається налагодження механізмів моніторингу й аудиту, що включає розробку процедур регулярної перевірки точності моделей, фіксацію усіх їх дій та відстеження логіки прийняття рішень. Невід'ємною складовою управління ризиками при імплементації штучного інтелекту є залучення людини до прийняття критичних рішень (перегляд і підтвердження наглядових рішень, згенерованих системою). Важливим заключним заходом є диференціація рівнів автоматизації моделі на основі штучного інтелекту залежно від рівня ризику.

Нижче проаналізуємо найбільш типові ризики та виклики, пов'язані із застосуванням технологій штучного інтелекту в пруденційному надзгоді НБУ за діяльністю кредитних установ. По-перше, проблема «чорної скриньки» та прозорості моделей, що означає ситуацію, коли засновані на штучному інтелекті моделі чи системи приймають рішення, але відповідні внутрішні механізми залишаються цілком чи не повною мірою зрозумілими для людини. Це, у свою чергу, викликає недовіру до отриманих результатів і провокує виникнення труднощів із відповідальністю регулятора за безпеку фінансової системи. Проблема «чорної скриньки» ускладнює верифікацію та аудит алгоритмів, що необхідно для підтвердження їх коректності, стабільності та відсутності упереджень. Якщо в моделі будуть закладені приховані закономірності або використано нерепрезентативні дані, то це може призвести до прийняття помилкових чи несправедливих рішень. Для розв'язання

проблеми «чорної скриньки» варто використовувати методи, що дозволяють інтерпретувати отримані результати та розглядати фактори впливу на згенеровані рішення; обирати моделі з прозорою, зрозумілою та простою структурою, навіть якщо це призводить до втрати точності; забезпечувати додатковий рівень перевірки та можливість втручання шляхом поєднання моделей на штучному інтелекті з традиційними аналітичними методами та контролем з боку фахівців НБУ. Неодмінно необхідно організовувати періодичні перевірки й тестування моделей та інструментів штучного інтелекту.

При впровадженні штучного інтелекту в пруденційний нагляд можливим є виникнення ризику отримання даних низької якості (неповні чи застарілі дані звітності кредитних установ). Для пом'якшення такого ризику потребується валідація, очищення та оновлення баз даних.

Також є імовірність появи ризику зміщення в алгоритмах, тобто упередженості моделі до типових кредитних установ. Для мінімізації цього ризику доцільно протестувати модель на відсутність дискримінації та збалансувати вибірку.

Крім окресленого вище, варто ще зазначити появу ризику залежності від постачальника (зовнішнього ІТ-партнера). Для недопущення такого типу ризику потрібно ретельно прописувати контрактні зобов'язання та просити у постачальника доступ до коду.

Охарактеризований вище перелік ризиків є далеко не повним, проте найбільш типовим при впровадженні технологій штучного інтелекту в процеси пруденційного нагляду. З розвитком цифрових технологій, розширенням їх потужностей та масштабуванням також формуватимуться нові виклики та ризики, що потребуватимуть розробки нових підходів до їх мінімізації, недопущення, усунення чи пом'якшення їхніх негативних наслідків.

Систематизуючи вищевикладене, можемо сформулювати наступні сучасні *тенденції* використання технологій штучного інтелекту в роботі Нацбанку при здійсненні пруденційного нагляду за кредитними установами (рис. 2):

- реалізується поступова інтеграція ШІ у стратегічні документи НБУ, зокрема, у Стратегії «Фінансова фортеця України» визначено впровадження штучного інтелекту як один із пріоритетних напрямів цифрової трансформації пруденційного нагляду; ухвалено Політику відповідального використання ШІ, адаптовану до міжнародних стандартів (AI Act ЄС);
- ініційовано та зроблено перші кроки в застосуванні інструментів ШІ у процесах моніторингу та оперативного інформування, при розробці та тестуванні моделей машинного навчання для виявлення аномалій у звітності кредитних установ та при прогнозуванні ризиків;
- запущено навчання співробітників НБУ щодо використання технологій ШІ, сформовано профільні робочі групи;
- активізуються процеси співпраці з фінансовою та технологічною екосистемою, зокрема фінтех- та регтех-компаніями для обміну досвідом і розвитку інноваційних рішень;
- здійснюється поетапна синхронізація нормативної бази та супутніх процесів пруденційного нагляду із положеннями відповідним ключових європейських актів;
- реалізуються заходи із тестування та подальшої імплементації у процеси пруденційного нагляду технологій ШІ для автоматизації обробки звітності кредитних установ; технологій машинного навчання – для виявлення ризиків; технологій обробки природної мови – для інтеграції текстового аналізу в загальну систему оцінки ризиків тощо.

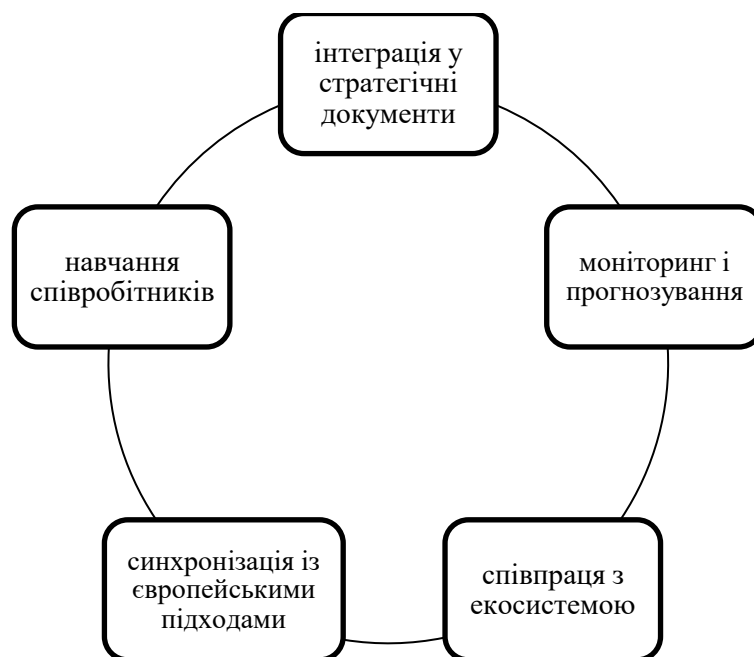


Рис. 2. Основні тенденції використання ШІ в роботі Нацбанку при здійсненні пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ
Джерело: побудовано авторами

Важливо зауважити, що з огляду на потужні євроінтеграційні наміри України, у ході цифрової трансформації, впровадження інноваційних інформаційних технологій, НБУ має орієнтуватись на затверджені у Європейському Союзі нормативні документи. До прикладу, у січні 2025 р. набрав чинності Digital Operational Resilience Act (DORA), головною метою якого є забезпечення готовності учасників європейської фінансової системи до цифрових викликів і загроз (таких як кібератаки, витоки інформації та ін.). Ключові положення даного документу стосуються управління ІТ-ризиками, тестування цифрової стійкості, моніторингу ІТ-інцидентів, контроль за провайдерами ІТ-послуг [9]. Цільовим орієнтиром зазначеного документа є гармонізація правил для всіх типів фінансових установ у Євросоюзі [9].

Наступний затверджений нормативний документ ЄС – Markets in Crypto-Assets Regulation (MiCAR) – набрав чинності у 2024 р. Головна мета цього документу – запровадження єдиних вимог до обігу криптоактивів у ЄС. Ключові положення охоплюють питання регулювання емітентів, ліцензування постачальників криптопослуг, захисту прав інвесторів, дотримання вимог щодо прозорості діяльності та звітності [9].

У контексті проведеного дослідження, особливий акцент необхідно зробити на Artificial Intelligence Act (AI Act), прийнятий і частково введений в дію у 2024 р. Метою даного документу є забезпечення безпечного, прозорого й етичного використання технологій штучного інтелекту у Європейському Союзі. Серед найбільш важливих положень Акту, що повинні бути взяті до уваги в НБУ, є запропонована класифікація систем штучного інтелекту за рівнем ризику, встановлені вимоги до високоризикованих систем, внесення до європейського реєстру, маркування контенту тощо [9]. Окрім цього, передбачено запровадження звітності та нагляду Європейським офісом з питань штучного інтелекту (AI Office) [9].

Гармонізація із кращими європейськими практиками та чинниками у ЄС нормативними документами у перспективі сприятиме та полегшуватиме процес євроінтеграції України. Це, зокрема, передбачає врахування ключових положень європейських актів у стратегічних і оперативних планах центрального банку нашої країни.

Висновки та пропозиції. Технології штучного інтелекту, зокрема машинне навчання та обробка природної мови, демонструють значний потенціал для підвищення ефективності та якості пруденційного нагляду, оскільки дозволяють автоматизувати обробку великих обсягів структурованої і неструктурованої інформації, оперативно виявляти ризики та відхилення у звітних показниках, проводити комплексну оцінку фінансового стану кредитних установ. Використання штучного інтелекту сприяє переходу від реактивного до проактивного підходу в пруденційному нагляді, що в цілому зміцнює наглядову спроможність НБУ та сприяє підвищенню стабільності фінансової системи України. Подальший розвиток і впровадження штучного інтелекту у пруденційному нагляді можливі завдяки активній співпраці між Національним банком, комерційними банками, фінтех- та регтех-компаніями. Така колаборація сприятиме обміну даними, досвідом і технологіями, розвитку інноваційних рішень для управління ризиками та підвищенню оперативності регуляторних процесів. Крім того, співпраця з екосистемою технологічних компаній дозволить НБУ залишатися в тренді світових технологічних змін, адаптувати передові інструменти та формувати більш гнучку та ефективну систему пруденційного нагляду. Перспективи подальших досліджень вбачаємо в удосконаленні моделі пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ в Україні з урахуванням актуальних тенденцій цифровізації фінансового сектору.

Список використаних джерел

1. Ящищак О. Р. Державне регулювання ринку фінансових послуг в Україні: організаційно-правовий аспект [Електронний ресурс] : автореф. дис. ... канд. юрид. наук: спец.12.00.07 “Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право” / О. Р. Ящищак. – Київ, 2010. – 24 с. – Режим доступу: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/937/1/avtoref_%D1%8F%D1%89%D0%B8%D1%89%D0%B0%D0%BA.PDF.
2. Внукова Н. М. Пруденційний нагляд у сфері страхування [Електронний ресурс] : монографія / Н. М. Внукова, О. В. Корват, Н. С. Опешко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 260 с. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/13912>.
3. Ненада О. А. Пруденційний нагляд на фондовому ринку України: мета, завдання, перспективи [Електронний ресурс] / О. А. Ненада // Ринок цінних паперів України. – 2002. – № 9-10. – Режим доступу: <http://securities.usmdi.org/?p=22&n=8&s=77>.
4. Лондар Л. П. Можливості підвищення ефективності галузі страхування життя в сфері недержавного пенсійного забезпечення в Україні / Л. П. Лондар // Вісник: Економічні науки. – 2010. – № 1(23). – С. 153-163.
5. Христофорова О. М. Теоретичні аспекти функціонування пруденційного нагляду / О. М. Христофорова, К. С. Бугор // Наука й економіка. – 2009. – Вип. 3 (15), Том 1. – С. 120-124.
6. Про фінансові послуги та фінансові компанії [Електронний ресурс] : Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>.
7. Стратегія Національного банку України. Фінансова фортеця України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy>.
8. Річний звіт Національного банку України за 2024 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2024-rik>.
9. Вергелюк Ю. Ю. Цифрова трансформація банківської системи: глобальні орієнтири для України / Ю. Ю. Вергелюк, М. О. Ганцяк, Д. О. Фомов // Фінанси України. – 2025. – № 3. – С. 45-57.

References

1. Yashshishchak, O. R. (2010). *Derzhavne rehuliuvannia rynku finansovykh posluh v Ukraini [State regulation of the financial services market in Ukraine: organizational and legal aspect]* [PhD dissertation]. http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/937/1/avtoref_%D1%8F%D1%89%D0%B8%D1%89%D0%B0%D0%BA.PDF.
2. Vnukova, N. M., Korvat, O. V., Opeshko, N. S. (2016). *Prudentsiyni nahliad u sferi strakhuvannia [Prudential supervision in the field of insurance]*. KHNEU named after S. Kuznetsa. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/13912>.
3. Nenada, O. A. (2002). *Prudentsiyni nahliad na fondovomu rynku Ukrainy: meta, zavdannia, perspektyvy [Prudential supervision on the stock market of Ukraine: purpose, tasks, prospects]*. *Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy – Securities market of Ukraine*, 9-10. <http://securities.usmdi.org/?p=22&n=8&s=77>.

4. Londar, L. P. (2010). Mozhlyvosti pidvyshchennia efektyvnosti haluzi strakhuvannia zhyttia v sferi nederzhavnoho pensiinoho zabezpechennia v Ukraini [Possibilities of increasing the efficiency of the life insurance industry in the sphere of non-state pension provision in Ukraine]. *Visnyk: Ekonomichni nauky – Bulletin: Economic Sciences*, 1(23), 153-163.
5. Hristoforova, O. M., Bugor, K. S. (2009). Teoretychni aspekty funktsionuvannia prudentsiinoho nahliadu [Theoretical aspects of the functioning of prudential supervision] *Nauka y ekonomika – Science and economy*, 1(3(15)), 120–124.
6. On Financial Services and Financial Companies [Pro finansovi posluhy ta finansovi kompanii], Law of Ukraine No. 1953-IX. (14.12.2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>.
7. National Bank of Ukraine (n.d.). Stratehiia Natsionalnoho banku Ukrainy. Finansova fortetsia Ukrainy [Strategy of the National Bank of Ukraine. Financial Fortress of Ukraine]. <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy>.
8. National Bank of Ukraine (n.d.). Richnyi zvit Natsionalnoho banku Ukrainy za 2024 rik [Annual report of the National Bank of Ukraine for 2024]. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2024-rik>.
9. Verheliuk, Yu. Yu., Hantsiak, M. O., & Fomov, D. O. (2025). Tsyfrova transformatsiia bankivskoi systemy: hlobalni oriientyry dlia Ukrainy [Digital transformation of the banking system: global guidelines for Ukraine]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, (3), 45-57.

Отримано 15.09.2025

UDC 330.101

Nataliia Kholiavko

Doctor of Economics, Professor,

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

E-mail: n.kholiavko@stu.cn.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2951-7233>

Andrii Bondarenko

Postgraduate student of the Department of Management and Administration

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

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

**ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE ACTIVITIES
OF THE NBU IN CONDUCTING PRUDENTIAL SUPERVISION UNDER
CONDITIONS OF MACROECONOMIC INSTABILITY**

The article is devoted to the analysis of the potential use of artificial intelligence technologies in the activities of the National Bank of Ukraine in exercising prudential supervision over credit institutions. The authors consider the theoretical and methodological foundations of artificial intelligence application in regulatory practice, including the processing of large volumes of supervisory reporting, risk detection, financial stability forecasting, as well as the analysis of open-source information using natural language processing. A classification of SupTech solutions in the field of prudential supervision is provided, and examples of their application are outlined. The key approaches to the use of machine learning, natural language processing, and other artificial intelligence tools in regulating the activities of credit institutions are analyzed. Particular attention is paid to approaches to managing the risks of introducing artificial intelligence into the activities of regulators, with an emphasis on the issue of algorithm transparency, model quality control, and the "black box" problem. It is outlined that there are currently no clear trends in the full-scale implementation of artificial intelligence technologies in the activities of the National Bank of Ukraine, as only the first pilot initiatives are being implemented; however, the leadership's understanding of the importance of these technologies for enhancing the effectiveness of prudential supervision is noted. It is determined that the integration of innovative tools requires not only technical readiness but also the creation of a regulatory and organizational framework. The conclusion is made that artificial intelligence technologies are one of the key elements for strengthening the regulator's analytical capacity and modernizing approaches to the supervision of credit institutions. It is emphasized that the further development and implementation of artificial intelligence in prudential supervision is possible through active cooperation between the National Bank, commercial banks, and FinTech and RegTech companies. Prospects for further research in the direction of improving the model of prudential supervision of the activities of credit institutions in Ukraine, taking into account current trends in the digitalization of the financial sector are outlined.

Keywords: regulator, digitalization; prudential supervision; credit institutions; artificial intelligence; machine learning; digital technologies.

Fig.: 2. **References:** 9.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-310-325](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-310-325)

УДК 336.71:004(477)

JEL Classification: G21; O33; M15; P34

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

Дмитро Миколайович Волошин

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: dmytrovoloshyn@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6757-0689>**Артем Геннадійович Малихін**

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: malykhinartem01@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4771-0666>

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ІНТЕГРАЦІЇ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНІСТЬ ФІНАНСОВИХ ПОСЕРЕДНИКІВ НА РИНКУ УКРАЇНИ

У статті досліджено стратегічні підходи до інтеграції цифрових рішень у діяльність фінансових посередників України в умовах трансформації ринку, викликаній регуляторними змінами, військовими ризиками, зміною споживчої поведінки та потребою в економічній ефективності. Проаналізовано сім груп факторів впливу на процеси цифрової трансформації: технологічні, поведінкові, регуляторні, конкурентні, економічні, соціально-економічні та глобальні, кожен з яких характеризується дуалістичною природою впливу. Систематизовано ключові очікування споживачів щодо цифрових банківських сервісів, серед яких провідними є швидкість, зручність, цілодобова доступність, безпека, персоналізація та омніканальність. Досліджено досвід цифрової адаптації провідних фінансових установ України в умовах війни та кібервикликів. Запропоновано п'ять стратегічних підходів до цифрової інтеграції: підвищення клієнтоорієнтованості за допомогою штучного інтелекту та персоналізації, оптимізація операційної ефективності через автоматизацію та хмарні технології, стимулювання інновацій через участь в екосистемах та відкритий банкінг, зміцнення довіри та стійкості за допомогою передової кібербезпеки, формування цифрової культури та організаційної гнучкості.

Ключові слова: цифрова трансформація; фінансові посередники; стратегічні підходи; штучний інтелект; кібербезпека; відкритий банкінг; хмарні технології; персоналізація; фінтех; регуляторна політика.

Табл.: 2. Рис.: 1. Бібл.: 28.

Постановка проблеми. У сучасних умовах інтеграція цифрових рішень у діяльність фінансових посередників України набула статусу не просто інноваційного тренду, а критично важливого чинника забезпечення їхньої життєздатності, адаптивності та конкурентоспроможності. Актуальність дослідження зумовлена сукупністю взаємопов'язаних факторів, у тому числі регуляторним тиском і новими нормативними вимогами, воєнними ризиками і забезпеченням операційної стійкості, трансформацію споживчої поведінки та конкуренцію з фінтех-сектором, а також зростаючою потребою в економічній ефективності.

Національний банк України (НБУ) зважено й послідовно реалізує політику підвищення стандартів звітності, прозорості та фінансової стійкості. Так, звіти НБУ за 2024 рік та I півріччя 2025 року, відображають скорочення кількості учасників ринку небанківських фінансових послуг та демонструють посилення наглядових функцій [13; 14; 22]. У таких умовах цифровізація (зокрема й віддалена ідентифікація клієнтів, автоматизований моніторинг, електронний документообіг тощо) стає необхідною умовою відповідності регуляторним вимогам.

Вагомий внесок у розвиток процесів цифровізації належить пандемії COVID-19, у наслідок якої частина видів діяльності, а отже, і значна чисельність працівників перейшла на дистанційний формат роботи. Це одним потужним каталізатором цифрової трансформації стала повномасштабна війна з рф. Необхідність забезпечення безперервності

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

бізнес-процесів, релокації персоналу та зростання кіберзагроз зумовили активне впровадження хмарних технологій, мобільних платформ і систем кібербезпеки, що дає можливість дослідити практичний досвід цифровізації, який нині напружується прискореними темпами.

Крім того, останніми роками відбулась суттєва трансформація поведінки споживачів послуг, що надаються фінансовими посередниками, які звиклі до високого рівня цифрових державних сервісів (зокрема, застосунку «Дія») та інноваційних банківських рішень (наприклад, Monobank) й очікують аналогічної якості обслуговування від усіх фінансових установ, які працюють на національному фінансовому ринку. Невідповідність цим очікуванням спричинює втрату клієнтів на користь гнучких фінтех-стартапів, що посилює тим самим конкуренцію у фінансовому секторі економіки.

З огляду на вищенаведене, дослідження стратегічних підходів до цифрової трансформації фінансових посередників передбачає не лише аналіз технологічних інновацій, а й пошук ефективних моделей адаптації до нової фінансово-економічної та безпекової реальності України, що підкреслює актуальність і своєчасність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічних підходів до інтеграції цифрових рішень у діяльність фінансових посередників набуває особливої актуальності в контексті трансформаційних процесів, що відбуваються в українському фінансовому секторі. Дослідження цієї проблеми характеризується міждисциплінарним підходом та залученням широкого кола наукових та практичних напрацювань таких вітчизняних та іноземних науковців, як В. Арнер, Дж. Н. Барберіс, Р. П. Баклі, П. Гомбер, М. Зірінг, Я. А. Кох, І. Лі, Й. Дж. Шін, О. Вовчак, О. І. Довгань, М. В. Дубина, І. П. Ситник, В. С. Фоміна, І. О. Школьник та багатьох інших.

У контексті обраної теми наукового дослідження вважаємо доцільним акцентувати увагу на роботі О. В. Баули та О. М. Лютак (2022), присвяченій виявленню закономірностей цифрової трансформації фінансового сектора світової економіки [10]. Автори наголошували не тільки на систематизації тенденцій та ризиків, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій у фінансовій сфері, а й на комплексному аналізі міжнародного досвіду та його адаптації до специфіки національних фінансових систем.

Специфіка цифрової трансформації української економіки в умовах воєнного стану досліджується фахівцями Національного інституту стратегічних досліджень. У аналітичних матеріалах за липень 2023 року основну увагу зосереджено на підвищенні цифрової стійкості економіки та процесах інтеграції України до європейського цифрового простору [17]. Подальший розвиток цієї тематики представлено в дослідженні за січень 2024 року, де обґрунтовується стратегічна мета збільшення частки ІТ-сектору у валовому внутрішньому продукті країни до 10 % [18].

Формування стратегій функціонування і розвитку банківських установ в умовах цифровізації та макроекономічної нестабільності детально аналізується в колективному дослідженні на чолі з І. В. Садчиковою [24]. Автори аналізують період з 2009 по 2024 рік, як етап формування фінансових та аутсорсингових компаній, які надають послуги FinTech, що дає можливість зрозуміти розвиток стратегічних підходів до цифровізації банківської діяльності.

Державні ініціативи у сфері цифровізації фінансового управління відображені в урядовому розпорядженні щодо схвалення «Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Системи управління державними фінансами до 2025 року» (від 17 листопада 2023 року) [28]. Зазначений документ визначає стратегічні орієнтири та ключові заходи щодо модернізації фінансово-управлінських процесів на основі цифрових технологій. Незважаючи на завершення дії попередніх стратегічних документів у 2023 році, регуляторні підходи НБУ продовжують підтримку фінтех-сектору та спрямовані на створення сприятливого середовища для цифрових інновацій у фінансовій сфері [17; 18].

З науково-прикладного погляду заслуговує на увагу звіт OECD 2024 року, у якому систематизовано міжнародні практики цифрової трансформації. Серед іншого, документ містить методологічні рекомендації щодо адаптації найкращих світових практик до специфіки українського бізнес-середовища, що має особливе значення для вітчизняних фінансових посередників [5].

Сучасні технологічні тренди в банківському секторі проаналізовано в публікації YouControl Market (2024), у якій основну увагу приділено впливу штучного інтелекту на трансформацію банківських процесів, а також питанням захисту даних та забезпечення кібербезпеки. Зазначене дослідження має прикладний характер та орієнтоване на практичну імплементацію цифрових рішень [8].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проведене наукове дослідження підтвердило, що цифрова трансформація фінансових посередників в Україні є не лише технологічним трендом, а стратегічною необхідністю в умовах регуляторного тиску, військових викликів, зміни споживчої поведінки та економічної нестабільності. Ключову роль у стимулюванні цифровізації відіграє регуляторна політика НБУ у 2024-2025 роках, що серед іншого реалізується через посилення вимог до прозорості, звітності, комплаєнсу та гармонізації з європейськими стандартами.

Аналіз останніх наукових публікацій засвідчив активне вивчення цифрових інструментів, проте виявив недостатню увагу до стратегічного управління цифровими змінами. Недослідженими залишаються питання ефективності цифрових рішень у кризових умовах, а також мало уваги приділяється розробці та обґрунтуванню моделей цифрової інтеграції, які б відповідали сучасним викликам.

Метою дослідження є виявлення та систематизація стратегічних підходів до інтеграції цифрових рішень у діяльність фінансових посередників України в умовах трансформації ринку, викликаній регуляторними змінами, військовими ризиками, зміною споживчої поведінки та потребою в економічній ефективності.

Досягнення сформульованої мети передбачає реалізацію таких завдань:

- проаналізувати чинники, що зумовлюють необхідність цифрової трансформації фінансових посередників в Україні;
- визначити очікування споживачів щодо цифрових сервісів;
- дослідити практики цифрової адаптації фінансових установ в умовах війни та кібервикликів;
- запропонувати стратегічні моделі цифрової інтеграції, які забезпечують стійкість, ефективність та відповідність сучасним викликам.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація фінансових посередників являє собою складний багатоаспектний процес, зумовлений дією комплексу взаємопов'язаних чинників. Структурування та детальний аналіз факторів впливу на процеси цифрової трансформації, з урахуванням того, що деякі з них можуть бути одночасно і можливостями, і загрозами, а також того, що вони можуть підсилювати вплив один одного є необхідним для забезпечення науково обґрунтованого підходу до розробки стратегій цифровізації.

До ключових факторів вважаємо віднести технологічні, поведінкові, регуляторні, конкурентні, економічні, соціально-економічні та глобальні, кожен з яких має складну структуру й особливості впливу, а також свої позитивні і негативні наслідки прояву.

Технологічні фактори (блокчейн, системи штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML), хмарні обчислення, великі дані (Big Data) тощо) визначають напрямки та швидкість модернізації фінансової сфери, оскільки цифрові технології не тільки дозволяють автоматизувати процеси, підвищити точність оцінки ризиків та персоналізувати послуги, а й через мобільні технології та розвиток платіжних систем змінюють способи взаємодії клієнтів з фінансовими установами [25; 26].

Штучний інтелект та машинне навчання дозволяють покращити процес оцінювання кредитоспроможності (кредитний скоринг), автоматизувати процеси та зробити послуги, які надаються фінансовими посередниками персоналізованими. Однак впровадження цих технологій потребує значних фінансових ресурсів, залучення кваліфікованих фахівців. Водночас використання технологій AI та ML може призвести до алгоритмічних упереджень, що створює додаткові ризики як для фінансових посередників, так і для їхніх клієнтів.

Технологія блокчейн забезпечує безпечні та децентралізовані транзакції, дозволяє прискорити перекази і зменшити витрати фінансових ресурсів. Проте зазначена технологія є енергетично витратною, має технічні проблеми з масштабуванням, а її впровадження і використання стримується регуляторними вимогами [25; 26].

Хмарні обчислення дозволяють зменшити витрати на інфраструктуру (сервера та обладнання) та швидко масштабувати ресурси. Попри значні переваги цієї технології варто враховувати загрози та ризики. Наприклад, зосередження даних у зовнішніх дата-центрах збільшує можливість кібератак, що підвищує ризик неправомірного доступу до конфіденційної інформації, що може серед іншого супроводжуватись значними фінансовими та репутаційними втратами.

Аналітика великих даних з одного боку дозволяє глибше розуміти клієнтів та оптимізувати бізнес-процеси, а з іншого – породжує проблеми, пов'язані із захистом персональних даних та залежністю від якості, повноти й достовірності даних, необхідних для аналізу.

Сукупність *поведінкових факторів дозволяє* дослідити вплив очікувань і звичок клієнтів на розвиток видів та якості фінансових послуг. До групи зазначених факторів, на нашу думку, доцільно віднести такі три основні чинники, як: цифрова грамотність, очікування споживачів щодо мобільності і доступності фінансових послуг та персоналізація.

Рівень цифрової грамотності населення є вагомим чинником, який значним чином визначає можливості формування та розвитку онлайн-каналів обслуговування клієнтів усіх без винятку видів фінансових посередників. Це пов'язано із володінням споживачами послуг мобільними пристроями, а отже, їхньою здатністю використовувати цифрові фінансові сервіси, що, у свою чергу, дозволяє фінансовим посередникам оптимізувати мережу традиційних (фізичних) відділень та переорієнтувати необхідні ресурси на цифрові платформи. Перехід на цифрові платформи має як переваги, так і недоліки. До останніх варто віднести фінансову ексклюзію окремих груп населення пов'язану з нерівністю у володінні як технічними засобами, так і недостатнім рівнем цифрових умінь громадян, що мінімізує для таких осіб доступність фінансових послуг через різного роду мобільні платформи та цифрові фінансові сервіси.

Сучасні споживачі зацікавлені в цілодобовому *доступі* до широкого спектра фінансових послуг через мобільні пристрої за допомогою різного роду технічних засобів (ноутбуків, планшетів, мобільних телефонів тощо). Задоволення цієї потреби вимагає від фінансових установ значних капіталовкладень як у розробку онлайн-сервісів, програмного забезпечення, інноваційних продуктів та мобільних застосунків. Такі новації дозволяють фінансовим установам масштабувати свою діяльність, поліпшити якість обслуговування, активізувати взаємодію з користувачами і встановити довготривалі відносини, що призводить до збільшення потенційних прибутків. Водночас це створює нові ризики та загрози, що підвищує вимоги до забезпечення кібербезпеки мобільних платформ.

Вагомим фактором впливу на процеси цифровізації фінансових посередників є *персоналізація*. Персоналізований підхід сприяє зростанню лояльності споживачів, оскільки задовольняє їхні потреби, забезпечує гнучкість ухвалення рішень у нестандартних ситу-

аціях та враховує історію відносин фінансового посередника і клієнта – споживача фінансових послуг. Персоналізація сприяє зростанню довіри, а отже, залученню додаткових клієнтів, що дозволяє фінансовим посередникам підвищувати як доходи, так і прибутки. Проте такий підхід вимагає відповідної якості обслуговування, яка значним чином визначається швидкістю здійснення фінансових операцій та вирішення проблемних питань, професійністю та компетентністю персоналу, зручністю мобільних платформ і додатків, стабільністю роботи систем, захистом персональних даних, прозорістю умов і тарифів та іншими умовами. Забезпечення цих умов, з одного боку, сприяє зростанню конкурентоспроможності, а з іншого боку, вимагає модернізації технологічної та інформаційної інфраструктури, а також потребує інвестиційних ресурсів для розробки новітніх індивідуальних технологічних продуктів, що породжує додатковий спектр ризиків.

Серед ключових **регуляторних факторів**, під якими ми будемо розуміти сукупність законодавчих норм і правил, які визначають умови функціонування банківської системи та небанківських фінансово-кредитних установ і впливають на процеси цифровізації, вважаємо доцільним виділити такі: політику НБУ щодо цифровізації, регулювання кібербезпеки та відкритий банкінг.

НБУ розроблено *політику цифровізації*, яка спрямована на підтримку цифрових інновацій у банківській сфері. Серед іншого, політика передбачає встановлення єдиних стандартів для цифрових операцій та створення «регуляторних пісочниць» – особливих умов для тестування інноваційних технологій без ризику порушити законодавчі норми. Регуляторна підтримка НБУ, з одного боку, сприяє технологічному розвитку, а з іншого – вимагає від фінансових посередників, і передусім банківських установ, збільшення витрат, пов'язаних із виконанням вимог національного регулятора.

Зростання вимог до *кібербезпеки* має позитивну сторону, пов'язану із захистом даних і зниженням ризику кібератак, що підвищує довіру клієнтів до цифрових послуг. Проте є і негативна сторона, яка є вагомим передусім для фінансових посередників. Вона пов'язана з необхідністю значних фінансових вкладень у системи захисту, результативність діяльності яких визначається додатковими перевітками та процедурами, які, з одного боку, підвищують рівень конфіденційності даних, а з іншого – уповільнюють процеси впровадження нових технологій, що може негативно відобразитись на конкурентоспроможності фінансових посередників і згенерувати додаткові проблеми і ризики.

Стандартизація API, під якою будемо розуміти правила, протоколи та інструменти, які дозволяють різним програмам і системам взаємодіяти між собою як основа *відкритого банкінгу* та забезпечення сумісності систем, є ще одним вагомим чинником впливу на процеси цифровізації. *Стандартизація API* та *відкритий банкінг* стимулюють розвиток конкуренції, сприяють створенню партнерських екосистем із фінтех-компаніями та ухваленню інтегрованих рішень. Попри значні переваги, варто звернути увагу й на слабкі сторони, породжені стандартизацією. Зокрема, це втрата ексклюзивного доступу до клієнтських даних, посилення конкуренції, що вимагає значних інвестицій у модернізацію IT-інфраструктури.

Конкурентні фактори впливу (технологічні стартапи, необанкінг, глобальні платіжні системи тощо) є зовнішніми ринковими силами, які створюють конкурентний тиск на фінансових посередників і змушують їх модернізуватися та адаптуватися до мінливих умов мікро-, мезо- і макросередовища.

Технологічні стартапи завдяки гнучкості в інноваційних розробках, клієнтоорієнтованому підходу та швидкому масштабуванню створюють потужний конкурентний тиск на традиційні фінансові посередники – банки. Це стимулює банківські установи прискорювати хід власних інноваційних процесів та підвищувати якість та розширювати спектр послуг. Водночас конкуренція з фінтех-сектором, який останніми роками перебирає на

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

себе значний масив найбільш прибуткових операцій (інвестиційні послуги, платежі, споживче кредитування тощо) призводить до фрагментації ринку та стимулює зростання витрат на маркетинг і науково-прикладні дослідження і розробки, що загалом створює суттєві загрози зниження обсягів і джерел традиційних банківських доходів.

Поява *необанків*, тобто цифрових банків без інфраструктури фізичних відділень (наприклад, Monobank) кардинально змінила банківське обслуговування клієнтів – фізичних та юридичних осіб, виключно через цифровий банкінг. Такі цифрові банки, по суті, формують нові стандарти досвіду користувачів через мобільні додатки, безшовну автоматизацію, персоналізований підхід та інноваційні інструменти, підвищуючи тим самим «планку очікувань» клієнтів щодо якості й надійності сервісу. Вони активно залучають найбільш перспективні категорії клієнтів, зокрема ІТ-спеціалістів, фрилансерів, молодь, які заради швидкості та зручності готові повністю відмовитись від традиційного банкінгу, що призводить до скорочення клієнтської бази традиційних банків та змушує їх кардинально переосмислювати підходи до ведення бізнесу.

Глобальні платіжні системи (наприклад, Visa, Mastercard) розширюють можливості для міжнародних операцій, забезпечуючи українським споживачам доступ до світового ринку товарів і послуг, впроваджують світові стандарти безпеки та стимулюють розвиток електронної комерції через зручні й надійні фінансові інструменти. Однак їх домінування створює ризики для національної платіжної системи (наприклад, ризик призупинення обслуговування з економічних чи з політичних причин), призводить до відтоку капіталів (у вигляді комісійних доходів від платіжних операцій) та формує технологічну залежність від зовнішніх рішень, що в умовах геополітичної нестабільності створює загрози для фінансової безпеки держави.

Фінансово-економічні мотиви та обмеження, які спонукають фінансових посередників до цифрової трансформації або стримують цей процес, являють собою **економічні чинники впливу**. До ключових економічних чинників впливу вважаємо доцільним віднести рентабельність, диверсифікацію доходів та фінансування модернізації.

Потреба в підвищенні рентабельності спонукає фінансових посередників до оптимізації структур та автоматизації процесів. Це, з одного боку, забезпечує скорочення витрат, зростання продуктивності та покращення якості послуг через стандартизацію API, а з іншого – потребує значних початкових капіталовкладень, створює ризики скорочення персоналу, а отже, генерує ризики протидії інноваціям та одночасно вимагає масштабного перенавчання співробітників. Такий перехідний період може супроводжуватися операційними збоями, що породжує низку взаємопов'язаних ризиків і витрат для фінансових посередників.

Цифрові технології надають фінансовим посередникам можливість *диверсифікувати доходи* за рахунок створення інноваційних продуктів, монетизації даних за допомогою розробки таргетованих маркетингових рішень, географічної експансії через мобільні платформи та хмарні сервіси тощо. Така диверсифікація має стратегічне значення, оскільки знижує залежність від традиційних доходів (процентної маржі, комісійних доходів від класичного банкінгу тощо) та підвищує стійкість фінансових установ до ринкових коливань та регуляторних змін. Водночас диверсифікація загрожує витісненням наявних послуг новими продуктами (наприклад, розвиток мобільного банкінгу зменшує потребу у фізичних відділеннях, автоматизовані інвестиційні платформи витісняють традиційних фінансових консультантів і т. ін.). Така цифрова трансформація потребує значних довгострокових капіталовкладень як у розробку технологій, створення та розвиток інфраструктури, так і у маркетинг та навчання персоналу. Зауважимо, що при цьому очікувані фінансові результати від диверсифікації є важкопрогнозованими й часто непередбачуваними. До того ж надмірна диверсифікація може спричинити неефективний розподіл (розпорошення) ресурсів між різними напрямками, що може негативно позначитись як на рівні доходів, так і прибутків фінансових посередників.

Фінансування модернізації та доступ до капіталу визначає масштаб і швидкість цифрової трансформації та дозволяє реалізовувати амбітні капіталомісткі проекти (наприклад, створення власних ІТ платформ), залучати ІТ-партнерів і провідні консалтингові компанії. Однак зростання боргового навантаження не тільки обмежує фінансову гнучкість, а і створює низку стратегічних ризиків і обмежень. У таких умовах залучення інвесторів, з одного боку, може забезпечити залучення необхідних ресурсів, а з іншого – призвести до втрати управлінського контролю та посилення тиску на короткострокові результати, що негативно позначиться на показниках економічної ефективності.

Масштабні суспільні зміни, надзвичайні ситуації та державна політика, які кардинально змінюють умови функціонування фінансового сектору формують специфічні **соціально-економічні фактори** впливу на цифрову трансформацію фінансових посередників. Вважаємо, що на сьогодні ключовими соціально-економічними факторами є війна, міграційні процеси, а також державні цифрові ініціативи.

Повномасштабна війна стала потужним каталізатором цифровізації фінансового сектору національної економіки. Зокрема, масштабне руйнування фізичної інфраструктури спричинило масовий перехід фізичних і юридичних осіб на цифрові канали обслуговування, стимулювало впровадження безконтактних платежів та актуалізувало потребу в географічно розподілених та стійких до збоїв ІТ-системах. Водночас війна створила суттєві перешкоди для сталого економічного розвитку, які вважаємо доцільним пов'язати передусім із відтоком ІТ-фахівців (як через мобілізацію, так і через еміграцію), що призупинило / заморозило / ускладнило реалізацію як коротко, так і середньо- та довгострокових техніко-технологічних проєктів. Водночас відбулось скорочення інвестицій та зростання додаткових витрат на відновлення пошкодженої інфраструктури. Усе це зумовило зростання операційних ризиків та їхніх негативних наслідків для національної економіки.

Масові міграційні процеси спричинені повномасштабним вторгненням РФ, кардинально змінили попит на фінансові послуги. Потреба мільйонів внутрішньо переміщених осіб та українських біженців за кордоном у мобільних застосунках, здатних управляти фінансами і проводити значний обсяг фінансових операцій незалежно від місця знаходження за умов дотримання параметрів швидкості й надійності, стала стимулом для банківських установ як ключових фінансових посередників, які обслуговуючи вимоги споживачів фінансових послуг здійснюють проведення платежів. Варто зазначити, що масові міграційні процеси створили для фінансових посередників цілу ланку взаємопов'язаних проблем та ризиків, у тому числі:

- втрата значної частини традиційної клієнтської бази в південному та східному регіонах країни у наслідок переміщення населення і релокації бізнесу в більш безпечні райони, що негативно відбилось на кредитному та інвестиційному портфелях банків;
- руйнація житлової інфраструктури спричинила втрату документів, що значно ускладнило процеси верифікації споживачів фінансових послуг та підвищило криміногенні ризики;
- падіння економічної активності в регіонах з активними бойовими діями негативно вплинуло на рентабельність регіональних операцій, що змусило фінансових посередників переглянути стратегію ведення бізнесу.

Стимулювання урядової політики цифровізації реалізується через спеціальні цільові програми (наприклад, «Держава в смартфоні») та стимули (наприклад, податкові пільги для ІТ-компаній («Дія Сіті»)), які спрямовані на створення сприятливих умов для технологічного оновлення цифрової інфраструктури різних видів фінансових посередників. Крім того, державна підтримка міжнародного ІТ-співробітництва, залучення експертизи провідних технологічних компаній – флагманів у сфері інноваційних цифрових технологій, укладання угод щодо цифрового партнерства, створюють можливості для трансферу фінтех інновацій у фінансовий сектор національної економіки.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Водночас реалізацію урядової політики цифровізації ускладнюють бюрократичні процедури, як то багаторівнева система дозволів і тривалі тендерні процеси. Зазначені перешкоди, а також політична та економічна нестабільність та нерівномірний розподіл державної підтримки між системними банками та малими і середніми фінансовими установами, поглиблюють конкурентну нерівність та породжують невизначеність стратегічного планування, що перешкоджає фінансовим посередникам ухвалювати рішення про інвестиційні вкладення в технологічну модернізацію.

До *глобальних чинників впливу* варто віднести міжнародні тренди, стандарти та ініціативи, які формуються на наднаціональному рівні та впливають на цифрову трансформацію фінансових установ через необхідність інтеграції у світову фінансову систему. Серед глобальних факторів впливу значне місце посідають європейська інтеграція та гармонізація стандартів, принципи соціально відповідального ведення бізнесу (ESG) та розвиток центральних цифрових валют.

Наближення до *європейських стандартів* відкриває перед фінансовими посередниками доступ до європейських ринків капіталу, дозволяє впроваджувати передові практики ризик-менеджменту (зокрема, Basel III), що підвищує операційну надійність фінансових установ і тим самим позитивно впливає на рівень довіри й репутаційний капітал з боку міжнародних партнерів. Процес гармонізації стандартів сприяє стандартизації операційних процесів, а впровадження уніфікованої звітності та підвищення прозорості корпоративного менеджменту поліпшує інвестиційну привабливість українських банків для міжнародних партнерів та інвесторів. Однак адаптація до європейських стандартів вимагає значних витрат на модернізацію ІТ систем, навчання персоналу, залучення міжнародних консультантів тощо, що формує значний фінансовий тягар, неможливий на сьогодні для малих і середніх банків України. Водночас європейські фінансові компанії, у тому числі банківські установи, після гармонізації регулювання можуть отримати безперешкодний доступ на український ринок, унаслідок чого значна частина вітчизняних фінансових посередників можуть втратити свої позиції і підуть з ринку.

Дотримання *принципів соціально відповідального ведення бізнесу та сталого розвитку* є обов'язковою умовою інтеграції України у світовий фінансовий простір та ключовою вимогою для надання фінансування міжнародними фінансово-кредитними організаціями. Репутація фінансових посередників значним чином залежить від слідування цим принципам, що створює довгострокові конкурентні переваги. Проте їх впровадження потребує значних капіталовкладень, особливо в системи звітності, сканування та моніторингу, а при їх недостатній прозорості може створити додаткові ризики. Крім того, розбіжності оголошених цілей і фактичних результатів здатні призвести до регуляторних санкцій, репутаційних втрат та втрати довіри інвесторів, що звузить можливості вибору і прийняття технологічних рішень.

Розробка і впровадження цифрової гривні здатне знизити витрати на готівкового грошового обороту, підвищити ефективність монетарної політики та створити не тільки нові інструменти регулювання, а й можливості для модернізації національної платіжної системи та підвищення фінансової інклюзії. Однак цифрова валюта може конкурувати з банківськими депозитами та призводити до зменшення ролі фінансових посередників.

Проведений системний аналіз факторів впливу цифрової трансформації на функціонування і розвиток фінансових посередників в Україні дав змогу виявити багатофакторну природу цього процесу та довів необхідність комплексного підходу до стратегічного планування цифровізації. Дуалістична природа впливу кожної вищезазначеної групи факторів вимагає збалансованого підходу до управління сильними та слабкими сторонами, можливостями, загрозами та ризиками. Українські реалії сьогодення, з урахуванням воєнних дій та процесів євроінтеграції, формують особливі умови для цифрової модернізації, які

мають суттєві відмінності від стандартних моделей розвинених країн, що підкреслює важливість розробки й реалізації індивідуальних стратегічних рішень, які враховують специфіку нашої країни.

Аналіз вищенаведених чинників розкриває складну систему взаємопов'язаних факторів впливу. Технологічний прогрес, регуляторні зміни, конкурентний тиск та макроекономічні виклики створюють об'єктивні передумови для модернізації галузі. Однак ключовим драйвером трансформації залишається людський фактор, а саме зміни в поведінці, потребах та очікуваннях споживачів фінансових послуг. Саме споживачі значним чином визначають нові стандарти якості сервісу, швидкості обслуговування та рівня персоналізації, котрі стають обов'язковими для виконання фінансовими посередниками. Проведені дослідження дозволили виявити та узагальнити ключові очікування споживачів послуг фінансових посередників (рис. 1).



Рис. 1. Ключові очікування споживачів послуг фінансових посередників

Джерело: розроблено авторами на основі [5; 7; 9; 12; 17; 18].

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Як видно з рис. 1 основні очікування споживачів цифрових банківських сервісів пов'язані зі швидкістю, зручністю і цілодобовою доступністю. Не менш важливим чинником фактором є безпека (захист персональних даних, фінансова стабільність та технічна надійність систем), яка значним чином визначає довіру споживачів фінансових послуг до фінансових посередників. Крім того, останніми роками спостерігається стрімке зростання потреб споживачів у персоналізованих пропозиціях, фінансовій аналітиці та проактивному сервісі. Розвиток численних цифрових платформ і сервісів сформував ще один напрямок очікувань споживачів, який пов'язаний з омніканальністю та інтеграцією з різними платформами, що дозволяє забезпечити єдиний безшовний досвід для клієнтів.

Виявлення і осмислення очікувань споживачів щодо цифрових сервісів дозволяє зрозуміти не лише те, які технології потрібно впроваджувати, але і як їх адаптувати до специфічних потреб українського ринку. Розуміння потреб клієнтів створює основу для формування ефективної стратегії цифровізації та визначення пріоритетів технологічного розвитку.

Водночас теоретичне розуміння споживчих очікувань у сучасних умовах розвитку національної економіки, на нашу думку, варто доповнити аналізом реальної практики впровадження цифрових рішень. Особливо актуальним це стало в умовах воєнного стану, коли фінансові установи вимушені були не тільки адаптуватися до потреб клієнтів, які суттєво трансформувались (у тому числі через процеси міграції населення та релокації підприємств), а й забезпечити безперервність роботи в екстремальних умовах. Аналіз цифрової трансформації ключових фінансових установ узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Цифрова трансформація ключових фінансових установ України

Банк	Ключові цифрові рішення	Особливості та інновації	Результати
ПриватБанк	- приват24 (з 2001 р.); - мобільний банкінг; - QR-платежі; - безконтактні розрахунки	- піонер інтернет-банкінгу в Україні; - інтеграція з державними сервісами; - стратегія диджиталізації - екосистема для МСБ	- найбільша клієнтська база - еталон українського мобільного банкінгу - оцифрування бізнесу без зайвих витрат
Monobank	- 100% мобільний банк - Оформлення карти за 5 хв - чат-бот з ІШ - кешбек-програми	- банк без відділень; - революційний UX/UI дизайн; - гейміфікація сервісів; - спрощення IBAN-переказів	- швидке зростання клієнтської бази; - високі рейтинги задоволеності; - стандарт зручності
ПУМБ	- мобільний банкінг; - реєстрація через Дію за 5 хв; - обмін валюти в додатку; - цифрова B2B платформа; - кешбек-програми	- лідер у корпоративному сегменті; - інтеграція з обліковими системами; - онлайн документообіг; - перекази 24/7 для бізнесу	- домінування у бізнес-банкінгу; - автоматизація бізнес-процесів; - персоналізовані рішення
Ощадбанк	- ощад 24/7; - цифровізація соцвиплат; - онлайн-кредитування; - модернізація ІТ-системи	- найбільший державний банк; - масштабна трансформація; - соціальний фокус; - доступність для всіх верств	- збереження лідерських позицій; - цифровізація державних послуг; - широке покриття населення
Укргазбанк	- мобільний банкінг; - корпоративний онлайн-банкінг; - цифрові рішення для енергосектору; - автоматизація розрахунків за енергоносії	- спеціалізація на енергетиці; - автоматизація комунальних платежів; - галузевий фокус; - B2B енергетичні рішення	- лідер у енергетичному банкінгу; - ефективна автоматизація розрахунків; - стратегічне значення для економіки

Джерело: розроблено авторами на основі [15; 19-21; 27].

Дослідження практики цифрової адаптації фінансових посередників на прикладі українських системоутворюючих банків в умовах війни та посилення кіберзагроз, результати якого узагальнено в табл. 1, відображає унікальний досвід прискореної цифрової трансформації. В умовах війни і глибокої фінансово-економічної кризи український банківський сектор продемонстрував практичну реалізацію теоретичних моделей цифровізації, які характеризуються адаптивністю до непередбачуваних змін, стійкістю до екстремальних навантажень, здатністю швидко масштабувати рішення та інтегрувати різномірні технології в єдину екосистему.

Незважаючи на значні переваги, виявлені практики цифрової трансформації є фрагментарними й часто є реакцією на конкретні виклики, а не результатом системного стратегічного планування. З огляду на це виникає потреба в розробці стратегічних моделей цифрової інтеграції, які б не тільки забезпечували стійкість, ефективність та відповідність сучасним викликам, а враховували специфіку українського ринку, реалії воєнного часу та глобальні тренди розвитку фінансових технологій.

Проведені дослідження дозволили сформувати й обґрунтувати п'ять ключових стратегічних підходів для інтеграції цифрових рішень:

- підвищення клієнтоорієнтованості за допомогою штучного інтелекту та персоналізації;
- оптимізація операційної ефективності через автоматизацію та хмарні технології;
- стимулювання інновацій через участь в екосистемах та відкритий банкінг;
- зміцнення довіри та стійкості за допомогою забезпечення кібербезпеки;
- формування цифрової культури та організаційної гнучкості.

Основні концептуальні положення зазначених підходів узагальнені в табл. 2.

Вважаємо, що запропоновані стратегічні підходи орієнтовані не лише на впровадження окремих технологій, а й на формування цілісної екосистеми, що поєднує інноваційні рішення, безпеку, клієнтоорієнтованість та організаційну стійкість, а отже, відображають комплексний вектор цифрової трансформації фінансових посередників. Реалізація зазначених цілей дозволить фінансовим посередникам досягти балансу між ефективністю операцій, персоналізованим сервісом і довірою клієнтів, що позитивно вплине не тільки на конкурентоспроможність зазначених суб'єктів підприємництва, а й на їхню прибутковість.

Таблиця 2

Цілі, основні технології та очікувані результати стратегічних підходів до цифрової інтеграції

Стратегічний підхід	Основні цілі	Основні технології / Рішення	Очікувані результати
1	2	3	4
1. Підвищення клієнтоорієнтованості	– максимальне задоволення потреб клієнтів; – підвищення лояльності; – зростання доходів та прибутків	– штучний інтелект (AI); – машинне навчання (ML); – Big Data; – інтернет речей (IoT) – мобільні додатки; – чатботи; – робoadвайзери, біометрична автентифікація	– зростання лояльності клієнтів; – зниження витрат на обслуговування; – зростання доходів та прибутків фінансових посередників
2. Оптимізація операційної ефективності	– оптимізація процесів; – зниження витрат; – висока швидкість прийняття рішень; – масштабована IT-інфраструктура	– хмарні обчислення; – гіперавтоматизація; – Big Data; – B2B-послуги здачі банками в оренду своєї інфраструктури (BaaS)	– суттєве зниження операційних витрат; – прискорення обробки даних; – підвищення гнучкості; – генерація нових додаткових потоків доходів

Закінчення таблиці 2

1	2	3	4
3. Стимулювання інновацій та зростання	– використання партнерств; розширення ринку; – створення нових послуг; – підвищення конкурентоспроможності	– відкриті API; – вбудовані фінанси; – блокчейн; – безпечний обмін даними	– диверсифікація доходів; – розширення клієнтської бази; – покращення фінансової інклюзії; – зниження транзакційних витрат
4. Зміцнення довіри та стійкості	– захист даних/активів; дотримання регулятивних норм; – підтримка довіри; – стійкість до загроз	– кібербезпека; – технології відповідності; – блокчейн; – біометрична автентифікація; – BankID	– Зменшення шахрайства; – надійна відповідність; – підвищення довіри клієнтів; – захист репутації
5. Формування цифрової культури та організаційної гнучкості	– впровадження інновацій; – адаптивність; – клієнтоорієнтованість; – стійкість трансформації	– управління змінами; – безперервне навчання; – лідерська підтримка; – відповідальний AI.	– високий рівень впровадження нових інструментів; – зниження опору змінам; – успішність проєктів; організаційна гнучкість

Джерело: розроблено авторами на основі [1-7; 11; 16; 23].

Проведене наукове дослідження дозволяє стверджувати, що інтеграція цифрових рішень є стратегічною інвестицією в майбутнє, оскільки забезпечує адаптивність фінансових посередників до динамічного середовища, сприяє розширенню ринку цифрових фінансових послуг та зміцнює конкурентні переваги.

Висновки та пропозиції. Цифрова трансформація фінансових посередників в Україні є системною стратегічною необхідністю, зумовленою комплексом взаємопов'язаних факторів: військовими викликами, регуляторним тиском, зміною споживчої поведінки та потребою в економічній ефективності.

У процесі дослідження було виявлено сім ключових груп факторів впливу на процеси цифрової трансформації: технологічні, поведінкові, регуляторні, конкурентні, економічні, соціально-економічні та глобальні. Кожна група характеризується дуалістичною природою впливу, створюючи одночасно можливості й виклики для фінансових установ.

Встановлено, що специфіка української ситуації, включаючи повномасштабну війну та процеси євроінтеграції, формує особливі умови для цифрової модернізації, які суттєво відрізняються від стандартних моделей розвинених країн. При цьому воєнні дії стали потужним каталізатором прискореної цифрової трансформації.

Виявлено, що ключовими очікуваннями споживачів від цифрових банківських сервісів є: швидкість, зручність, цілодобова доступність, безпека, персоналізація та омніканальність. Ці очікування формують нові стандарти якості сервісу та визначають напрями технологічного розвитку.

Запропоновано п'ять ключових стратегічних підходів до цифрової інтеграції, сформульовано їхню сутність, визначено основні цілі, описано технології та сформульовано очікувані результати. Доведено, що успішна цифрова трансформація вимагає не просто впровадження окремих технологій, а формування цілісної екосистеми, що поєднує інноваційні рішення, безпеку, клієнтоорієнтованість та організаційну стійкість, що відкриває нові напрямки подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Coingeek. Ukraine Weighs New Bill Aligning Its Crypto Laws With EU [Electronic resource] // Coingeek. – 2025. – Accessed mode: <https://coingeek.com/ukraine-weighs-new-bill-aligning-its-crypto-laws-with-eu>.

2. G & Co. Agency. Top digital transformation trends in financial services [Electronic resource] // G & Co. Agency. – 2025. – Accessed mode: <https://www.g-co.agency/insights/top-digital-transformation-trends-in-financial-services>.
3. Global Law Experts. Fintech in Ukraine: 10 reasons to be proud! [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://globallawexperts.com/fintech-in-ukraine-10-reasons-to-be-proud>.
4. Identity Verification and AML Solutions For Ukraine [Electronic resource] // IDMERIT. – Accessed mode: <https://www.idmerit.com/ukraine>.
5. OECD. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні [Electronic resource] // OECD Publishing, Paris. – 2024. – Accessed mode: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>.
6. Oliver Wyman. Five key trends shaping digital banks' future [Electronic resource] / Oliver Wyman. – 2025. – Accessed mode: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2024/sep/five-key-trends-shaping-digital-banks-future.html>.
7. Prosci. Digital transformation in financial services [Electronic resource] / Prosci. – 2025, June 17. – Accessed mode: <https://www.prosci.com/blog/digital-transformation-in-financial-services>.
8. YouControl Market. Цифрова трансформація у банкінгу [Електронний ресурс] // Блог YC.Market. – 2024, 26 січня. – Режим доступу: <https://blog.youcontrol.market/tsifrova-transformatsiia-u-bankinghu>.
9. Андрющенко І. С., Скидан В. Л. Цифрова трансформація банківського сектора України [Електронний ресурс] / І. С. Андрющенко, В. Л. Скидан // Бізнес Інформ. – 2023. – № 12. – С. 77-82. – Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-12_0-pages-77_82.pdf.
10. Баула О. В. Цифрова трансформація фінансового сектору світової економіки: тенденції та ризики [Електронний ресурс] / О. В. Баула, О. М. Лютак // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2022. – Вип 18. – Т.1. – С. 111-122. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/361666857_CIFROVA_TRANSFORMACIA_FINANSOVOGO_SEKTORU_SVITOVOI_EKONOMIKI_TENDENCII_TA_RIZIKI.
11. Бежан О. А. Проблеми та перспективи цифрової трансформації банківського сектора України [Електронний ресурс] / О. А. Бежан, Н. Б. Рошко // Бізнес Інформ. – 2023. – № 12. – С. 287–293. – Режим доступу: https://mail.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-12_0-pages-287_293.pdf.
12. Довгань О. І. Аналіз розвитку цифрових інновацій на ринку фінансових послуг в Україні в 2010-2024 роках [Електронний ресурс] / О. І. Довгань // Економіка та суспільство. – 2025. – № 71. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5492/5431>.
13. Звіт з реалізації Стратегії розвитку фінансового сектору України на кінець 2024 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector2025_zvit_2024.pdf?v=14.
14. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2024 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf?v=14.
15. Монобанк [Електронний ресурс]. URL: <https://monobank.ua>.
16. Національний банк України. Розвиток фінтеху в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025>.
17. Національний інститут стратегічних досліджень [Електронний ресурс] // Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. – Липень 2023. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-lypen-2023>.
18. Національний інститут стратегічних досліджень [Електронний ресурс] // Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. – Січень 2024. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-sichen-2024>.
19. Ощадбанк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua>.
20. Приватбанк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://privatbank.ua>.
21. ПУМБ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pumb.ua/service>.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

22. Річний звіт Національного банку за 2024 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalno-banku-ukrayini-za-2024-rik>.
23. Рішення для контролю КУС та боротьби з відмиванням коштів у режимі реального часу для України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kyc-chain.com/coverage/ukraine>.
24. Садчикова І. В. Формування стратегії банківських установ в Україні в умовах цифровізації фінансового ринку та макроекономічної нестабільності [Електронний ресурс] / І. В. Садчикова, Л. Л. Колотило, А. Р. Волок // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2024. – Том 2, № 20. – С. 268-278. – Режим доступу: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/8185>.
25. Шишкіна О. Цифрові технології фінансових установ: ризики і перспективи використання [Електронний ресурс] / О. Шишкіна // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2023. – Вип. 19. – Т. 2. – С. 130 – 143.
26. Шишкіна О. Проблеми, перспективи і ризики використання цифрових інновацій у фінансовому й реальному секторах національної економіки / О. Шишкіна // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 1(33). – С. 154-175.
27. Укргазбанк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrgasbank.com>.
28. Уряд схвалив Стратегію здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Системи управління державними фінансами до 2025 року [Електронний ресурс] / Кабінет Міністрів України. – 2023. – 17 листопада. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-shvaliv-strategiyu-zdiysnennya-cifrovogo-rozvitku-cifrovih-transformacij-i-cifrovizaciyi-sistemi-upravlinnya-derzhavnimi-finansami-do-2025-roku>.

References

1. Coingeek. (2025). Ukraine weighs new bill aligning its crypto laws with EU. <https://coingeek.com/ukraine-weighs-new-bill-aligning-its-crypto-laws-with-eu>.
2. G & Co. Agency. (2025). Top digital transformation trends in financial services. <https://www.g-co.agency/insights/top-digital-transformation-trends-in-financial-services>.
3. Global Law Experts. (n.d.). Fintech in Ukraine: 10 reasons to be proud! URL: <https://globallawexperts.com/fintech-in-ukraine-10-reasons-to-be-proud>.
4. IDMERIT. (n.d.). Identity verification and AML solutions for Ukraine. <https://www.idmerit.com/ukraine>.
5. OECD. (2024). *Pidvyshchennia stiikosti shliakhom pryskorennia tsyfrovoy transformatsii biznesu v Ukraini [Enhancing resilience through accelerating digital transformation of business in Ukraine]*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>.
6. Oliver Wyman. (2025). *Five key trends shaping digital banks' future*. <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2024/sep/five-key-trends-shaping-digital-banks-future.html>.
7. Prosci. (2025, June 17). Digital transformation in financial services. <https://www.prosci.com/blog/digital-transformation-in-financial-services>.
8. YouControl Market. (2024, January 26). Tsyfrova transformatsiia u bankinhu [Digital transformation in banking]. *Blog YC.Market*. <https://blog.youcontrol.market/tsifrova-transformatsiia-u-bankinghu>.
9. Andriushchenko, I. S., & Skydan, V. L. (2023). Tsyfrova transformatsiia bankivskoho sektora Ukrainy [Digital transformation of the banking sector of Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, 77–82. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-12_0-pages-77_82.pdf.
10. Baula, O. V., & Liutak, O. M. (2022). Tsyfrova transformatsiia finansovoho sektoru svitovoi ekonomiky: tendentsii ta ryzyky [Digital transformation of the financial sector of the global economy: Trends and risks]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Actual problems of economic development of the region*, 18(1), 111–122. https://www.researchgate.net/publication/361666857_CIFROVA_TRANSFORMACIA_FINANSOVOGO_SEKTORU_SVITOVOI_EKONOMIKI_TENDENCII_TA_RIZIKI.
11. Bezhan, O. A., & Roshko, N. B. (2023). Problemy ta perspektyvy tsyfrovoy transformatsii bankivskoho sektora Ukrainy [Problems and prospects of digital transformation of the banking sector of Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, 287–293. https://mail.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-12_0-pages-287_293.pdf.

12. Dovhan, O. I. (2025). Analiz rozvytku tsyfrovyykh innovatsii na rynku finansovykh posluh v Ukraini v 2010–2024 rokakh [Analysis of the development of digital innovations in the financial services market in Ukraine in 2010–2024]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 71. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5492/5431>.
13. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2024). *Zvit z realizatsii Stratehii rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy na kinets 2024 roku [Report on the implementation of the Strategy for the Development of the Financial Sector of Ukraine at the end of 2024]*. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector2025_zvit_2024.pdf?v=14.
14. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2024). *Zvit pro finansovu stabilnist, hruden 2024 roku [Financial stability report, December 2024]*. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf?v=14.
15. Monobank. (n.d.). <https://monobank.ua>.
16. Natsionalnyi bank Ukrainy. (n.d.). *Rozvytok fintekhu v Ukraini [Fintech development in Ukraine]*. <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025>.
17. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. (2023, July). *Tsyfrova transformatsiia ekonomiky Ukrainy v umovakh viiny [Digital transformation of Ukraine's economy in wartime]*. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viiny-lypen-2023>.
18. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. (2024, January). *Tsyfrova transformatsiia ekonomiky Ukrainy v umovakh viiny [Digital transformation of Ukraine's economy in wartime]*. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viiny-sichen-2024>.
19. Oshchadbank. (n.d.). <https://www.oschadbank.ua>.
20. Pryvatbank. (n.d.). <https://privatbank.ua>.
21. PUMB. (n.d.). <https://www.pumb.ua/service>.
22. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2024). *Richnyi zvit Natsionalnogo banku za 2024 rik [Annual report of the National Bank of Ukraine for 2024]*. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2024-rik>.
23. KYC-Chain. (n.d.). *Rishennia dlia kontroliu KYC ta borotby z vidmyvanniam koshtiv u rezhymi realnogo chasu dlia Ukrainy [Solutions for KYC monitoring and anti-money laundering in real-time for Ukraine]*. <https://kyc-chain.com/coverage/ukraine>.
24. Sadchykova, I. V., Kolotylo, L. L., & Volok, A. R. (2024). Formuvannia stratehii bankivskykh ustanov v Ukraini v umovakh tsyfrovizatsii finansovoho rynku ta makroekonomichnoi nestabilnosti [Formation of the strategy of banking institutions in Ukraine in the conditions of digitalization of the financial market and macroeconomic instability]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Current problems of regional economic development*, 20(2), 268–278. <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/8185>.
25. Shyshkina, O. (2023). Tsyfrovi tekhnolohii finansovykh ustanov: ryzyky i perspektyvy vykorystannia [Digital technologies of financial institutions: risks and prospects of use]. *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Current problems of regional economic development*, (19/2), 130–143.
26. Shyshkina, O. (2023). Problemy, perspektyvy i ryzyky vykorystannia tsyfrovyykh innovatsii u finansovomu i realnomu sektorakh natsional'noi ekonomiky [Problems, prospects and risks of using digital innovations in the financial and real sectors of the national economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of the economy and management*, 1(33), 154–175.
27. Ukrhazbank. (n.d.). <https://www.ukrgasbank.com>.
28. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2023, November 17). *Uriad skhvalyv Stratehiiu zdiisnennia tsyfrovoho rozvytku, tsyfrovyykh transformatsii i tsyfrovizatsii Systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy do 2025 roku [The Government approved the Strategy for Digital Development, Digital Transformations and Digitalization of the Public Finance Management System until 2025]*. <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-shvaliv-strategiyu-zdiisnennya-cifrovogo-rozvitku-cifrovih-transformacij-i-cifrovizaciyi-sistemi-upravlinnya-derzhavnimi-finansami-do-2025-roku>.

Отримано 09.10.2025

UDC 336.71:004(477)

Olena Shyshkina

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine).

E-mail: shyshkina.olena.v@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-8946-1027>

ResearcherID: F-3208-2014. **Scopus Author ID:** 58995081900

Dmytro Voloshyn

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

E-mail: dmytrovoloshyn@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-6757-0689>

Artem Malykhin

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

E-mail: malykhinartem01@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-4771-0666>

STRATEGIC APPROACHES TO INTEGRATING DIGITAL SOLUTIONS INTO THE ACTIVITIES OF FINANCIAL INTERMEDIARIES IN THE UKRAINIAN MARKET

The article examines strategic approaches to integrating digital solutions into the activities of Ukrainian financial intermediaries under conditions of market transformation caused by regulatory changes, military risks, shifts in consumer behavior, and the need for economic efficiency.

The study identified seven key groups of factors influencing digital transformation processes: technological, behavioral, regulatory, competitive, economic, socio-economic, and global. Each group is characterized by a dualistic nature of impact, simultaneously creating opportunities and challenges for financial institutions.

The digital adaptation practices of leading Ukrainian financial institutions were analyzed. The uniqueness of the research lies in analyzing digital transformation under extreme conditions of full-scale war, which demonstrated the ability of Ukrainian banks to rapidly adapt and create innovative solutions under the pressure of crisis circumstances.

Based on systematic analysis of consumer expectations, key requirements for modern digital banking services were identified: service speed, interface convenience, 24/7 service availability, reliability of security systems and personal data protection, personalization of product offerings, proactive service with financial analytics elements, omnichannel approach, and seamless integration with various digital platforms.

Five key strategic approaches to digital integration are proposed: enhancing customer-centricity through AI and personalization; optimizing operational efficiency through automation and cloud technologies; stimulating innovation through ecosystem participation and open banking; strengthening trust and resilience through advanced cybersecurity; developing digital culture and organizational agility. Their essence is formulated, main objectives are defined, technologies are described, and expected results are articulated.

It was established that successful digital transformation requires not merely the implementation of individual technologies, but the formation of a comprehensive ecosystem that combines innovative solutions, security, customer-centricity, and organizational resilience, which opens new directions for further scientific research.

Keywords: digital transformation, financial intermediaries, strategic approaches, artificial intelligence, cybersecurity, open banking, cloud technologies, personalization, fintech, regulatory policy.

Table: 2. Fig.: 1. References: 28.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-326-336](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-326-336)

УДК 336.71:339.137.2

JEL Classification: G21; L11; L13; G28

Михайло Мирославович Білий

кандидат економічних наук, доцент,

докторант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: mykhailo.bilyi@pnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1847-0978>**Мирослав Георгійович Пентелейчук**

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: slava.penteleychuk@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-4282-049X>**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ: СУТНІСТЬ
ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ**

У статті наведено трактування терміна «конкурентоспроможність банківських установ» вітчизняними вченими. Проаналізовані різні підходи до розуміння наукової категорії «конкурентоспроможність банківських установ», визначено авторський підхід до його трактування. Виділено три рівні конкурентоспроможності банківської установи, а саме: мікрорівень – позиція окремо взятого суб'єкта ринку, мезорівень – взаємодія з іншими учасниками в галузі або регіоні та макрорівень – внесок у загальну конкурентоспроможність національної банківської системи. Описані основні методи та методики оцінювання конкурентоспроможності банківської установи. Згруповано комплекс критеріїв, що охоплюють як об'єктивні фінансові показники, так і суб'єктивне сприйняття цінності клієнтами, які на-
прямують впливають на конкурентоспроможність банку.

Ключові слова: конкурентоспроможність; банківська установа; конкурентна перевага; фінансова стійкість; інновації; цифровізація; ризик; макроекономічне середовище; інформаційна технологія.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 27.

Постановка проблеми. Банківський сектор України перебуває в надзвичайно динамічних умовах мінливого ринкового середовища, яке характеризується посиленою конкуренцією фінансово-кредитних установ, прискореним розвитком інноваційних фінансових технологій, перманентними змінами споживчих уподобань, що пов'язані із проведенням широкомасштабних військових дій та економічною нестабільністю. Такі умови забезпечують прискорені зміни конкурентних позицій банківських установ, що набуває особливої актуальності в сучасних економічних реаліях та є одним із ключових факторів їх подальшого виживання та розвитку. Відповідно питання забезпечення конкурентних переваг таких установ у сучасних умовах стає важливими складовими їхнього стратегічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження конкурентоспроможності банківських установ є предметом значної кількості досліджень. Фундаментальні теоретичні засади з цього питання здійснювали як вітчизняні, так і закордонні вчені, а саме: А. Гальчинський, О. Дзюблюк, С. Козьменко, М. Олешук, Г. Лук'яненко, О. Шевцова, І. Лютий, Л. Чернобай, О. Кузьмін, А. Левицька, О. Романко, К. Сімпсон, А. Сміт, Ж. Ламбен, Ф. Котлер, М. Портер, М. Дубина та інші. У наукових роботах вказаних учених представлені основні теоретико-методологічні положення щодо оцінки конкурентоспроможності банківських установ на ринку фінансових послуг, особливостей адаптації цих установ до нових викликів, які обумовлюються зміною економічного середовища, у якому вони функціонують.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. З огляду на поточну ситуацію в Україні (військові дії, економічна невизначеність, міграція населення, руйнування інфраструктури), традиційні моделі конкурентоспроможності банків показують свою не-ефективність. Недостатньо зрозумілими залишаються питання, як саме ці безпрецедентні виклики трансформують процес розвитку банківських установ та формування їхньої

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

конкурентоспроможності, як ці установи мають змогу адаптуватися до них, щоб зберегти якісні та довірчі відносини з клієнтами. Ці питання недостатньо розкриті в наукових працях, а тому існує необхідність у їхньому вивченні та додатковому обґрунтуванні.

Мета статті. Метою наукової роботи є теоретичне обґрунтування визначення сутності конкурентоспроможності банківських установ, виявлення ключових особливостей та тенденцій їхнього розвитку на сучасному етапі формування банківської системи України.

Виклад основного матеріалу. Банківський сектор в Україні є найдинамічнішою частиною кредитного ринку, що характеризується постійними змінами в кількості учасників, різноманітності продуктів, стандартах обслуговування та технологіях [1; 2]. Щоб забезпечити конкурентну перевагу та досягти високої конкурентоспроможності, окремі банки повинні постійно відстежувати ці зміни та своєчасно реагувати на них.

Проведемо дослідження теоретичних аспектів формування конкурентних переваг комерційних банків на ринку фінансових послуг. Для цього спочатку розглянемо зміст категорії «конкурентоспроможність банку».

Слово «конкуренція» походить від латинського слова «зіткнення» або «боротися», що, по суті, означає суперництво за досягнення результатів у будь-якій діяльності [20]. При цьому ключова роль у суперництві належить послугі або продукту, оскільки саме їх можна використати для привертання уваги споживачів. Отже, об'єктом такої конкуренції є покупець (споживач), а постачальник (виробник) є стороною, яка змагається за ринкові переваги.

Вивчаючи дослідження та практичні рекомендації, стає зрозуміло, що немає єдиного підходу до розуміння змісту категорії «конкурентоспроможність банківської установи». Причина такої ситуації насамперед є те, що більшість науковців, практиків при наданні власного трактування цієї дефініції враховують ті аспекти, які вони досліджують або вивчали раніше, зіштовхувалися у своїй практиці. У табл. 1 представлено наукові підходи до розуміння сутності категорії «конкурентоспроможність банківської установи».

Таблиця 1

*Трактування терміну «конкурентоспроможність банківської установи»
вітчизняними вченими*

Автори	Трактування поняття
В. Я. Вовк	це здатність банку ефективно конкурувати на ринку банківських послуг, що охоплює можливість банку успішно залучати клієнтів, утримувати свою частку ринку та отримувати прибуток у конкурентному середовищі [4]
Н. Ю. Гладинець, В. В. Петрина,	це інтегрована здатність одночасно демонструвати високу прибутковість, ефективно використовувати капітал та активи для максимізації рентабельності, а також підтримувати достатній рівень ліквідності для забезпечення фінансової стабільності та виконання зобов'язань [6]
Є. Г. Глінський	це інтегральна характеристика банку, що відображає його здатність ефективно управляти всіма своїми внутрішніми елементами (ресурсами, процесами, структурою) та адаптуватися до зовнішніх умов (ринку, регулювання, технологій) з метою створення та реалізації банківських продуктів та послуг [7]
Ю. О. Заруба	це ефективне використання банком наявних ресурсів та здатності оптимально розподіляти капітал, персонал і технології для досягнення ринкових цілей [10]
О. В. Золотарьова, С. О. Гура	це здатність банку адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та готовність до впровадження нових технологій для адаптації своїх продуктів і послуг згідно з запитами споживачів [11]

Джерело: систематизовано авторами.

Попри різноманітні тлумачення терміна «конкурентоспроможність банківської установи» вітчизняними дослідниками, більшість експертів погоджуються, що це вирішальний фактор успіху роботи банку в ринковому конкурентному середовищі. Аналізуючи різні підходи до розуміння цієї категорії, можна виділити декілька ключових концепцій, які використовують науковці при її дослідженні.

Ю. О. Заруба [10], Ю. А. Шавло, В. М. Дереза розглядають конкурентоспроможність банківських установ як здатність ефективно та раціонально використовувати наявні у них ресурси, зокрема фінансові, людські, інформаційні та технологічні, задля досягнення поставлених стратегічних цілей і здобуття конкурентних переваг на ринку фінансових послуг. Автори використовують передусім саме ресурсний підхід до трактування сутності конкурентоспроможності банківської установи. Такий підхід виражено підкреслює важливість максимально ефективного використання внутрішніх можливостей банку. При цьому не враховуються ті можливості, які можуть виникати в зовнішньому середовищі й також сприяти формуванню конкурентних переваг банку. Це і можливість співпраці з іншими фінансовими установами та економічними суб'єктами, це і зміна чинного законодавства тощо [10; 27].

В. Я. Вовк [4], І. Кадирус зосереджуються на здатності банку залучати нових та утримувати наявних клієнтів, пропонуючи їм висококонкурентні унікальні банківські продукти та послуги. Тобто використовується ринковий підхід. У межах такого підходу робиться акцент на роботі з факторами зовнішнього середовища та увага фокусується на розумінні потреб своїх споживачів, їх зміни в майбутньому [4; 12].

Н. Ю. Гладинець, В. В. Петрина, А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк визначають конкурентоспроможність банківських установ через кількісне співвідношення сукупності фінансових показників, якими можуть бути такі: прибутковість, рентабельність, ліквідність та інші. Проте в межах такого підходу акцент у дослідження конкурентоспроможності може бути зроблений насамперед на кількісних показниках, тоді як і якісні параметри також відіграють ключову роль у її формуванні [6; 9].

Є. Г. Глінський, О. В. Крухмаль, О. А. Барановська намагаються поєднати у єдину систему елементи вищезгаданих підходів, розглядаючи конкурентоспроможність банківських установ як узагальнюючу властивість, що сформувалася внаслідок впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, які забезпечують ефективну діяльність та стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Відповідно науковцями використовується системний підхід [7; 13].

Як бачимо, поняття конкурентоспроможності банківських установ може розглядатися з різних позицій, що відображає складність та динамічність банківського ринку. Успіх роботи банку на ринку залежить від його вміння поєднувати орієнтацію на клієнта з внутрішньою ефективністю та здатністю стратегічно позиціонувати себе у складному та мінливому конкурентному середовищі.

Конкурентоспроможність банківської установи можна розглядати не лише з позиції розвитку конкретної банківської установи. Високий рівень розвитку та наявність значних конкурентних переваг таких установ є важливою умовою для розвитку банківської системи та функціонування національної економіки. На рис. 1 представлено інформацію про розгляд сутності конкурентоспроможності банківської установи на мікро-, мезо- та макrorівнях.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

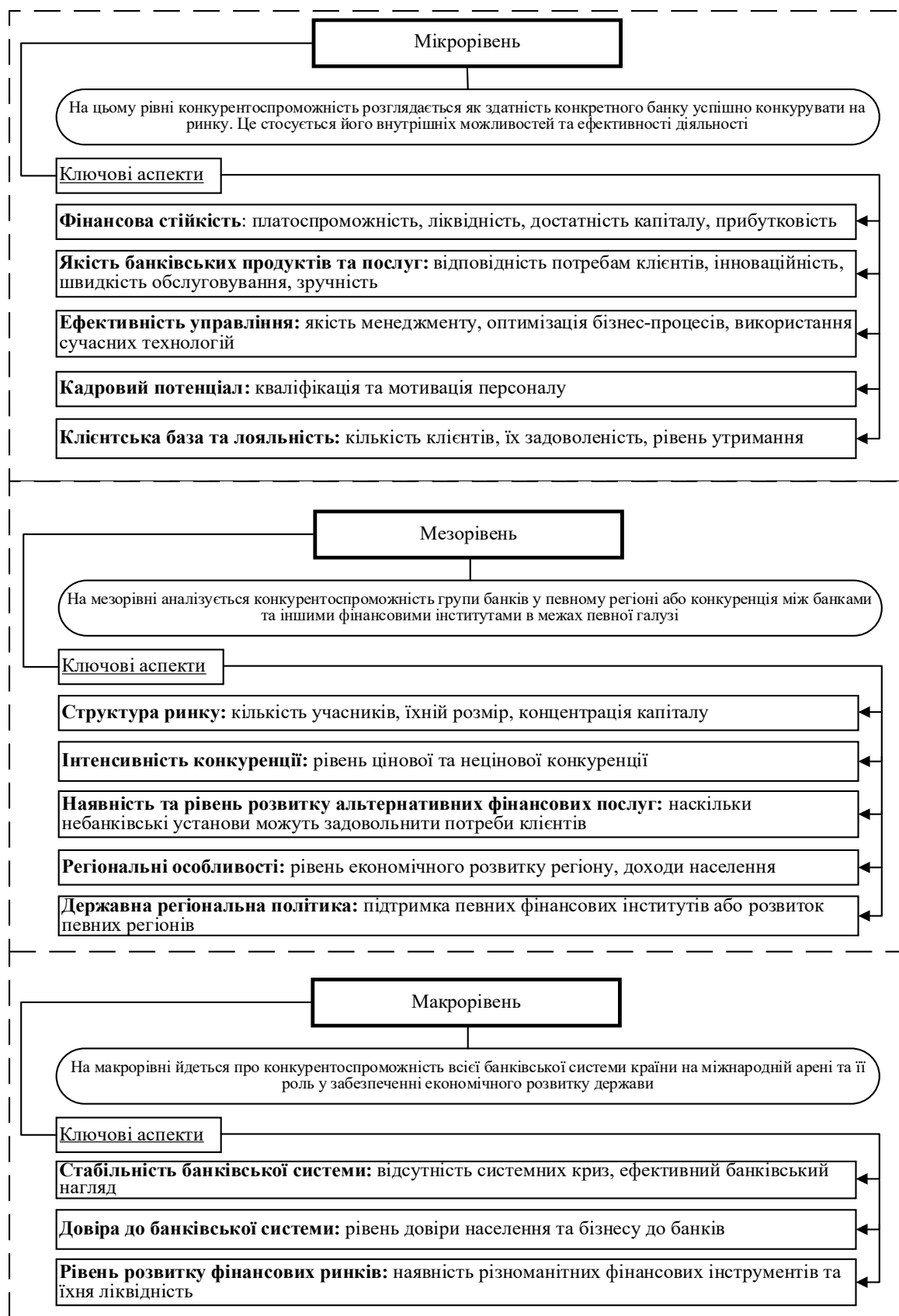


Рис. 1. Визначення конкурентоспроможності банківської установи на мікро-, мезо- та макрорівнях

Джерело: згруповано автором на основі [9; 19; 18; 21; 22; 23].

Враховуючи результати проведеного дослідження щодо конкретизації сутності дефініції «конкурентоспроможність банківської установи», обґрунтуємо власну позицію щодо розуміння її змісту: конкурентоспроможність банківської установи – це комплексна характеристика, що інтегрує в собі економічні, фінансові, маркетингові, інноваційні та управлінські аспекти, які в сукупності визначають здатність банку досягати успіху в умовах ринкової конкуренції та забезпечувати своє стабільне функціонування та розвиток.

Конкурентне середовище, сформоване банківськими установами, має низку специфічних рис.

По-перше, визначну роль відіграє НБУ, Міністерство фінансів України та інші уповноважені органи. Тобто державні інститути значним чином формують умови для здійснення банківської діяльності й тим самим обмежують різні можливості комерційних банків до формування власних конкурентних переваг. Саме банківський сектор є одним із найбільш врегульованих у світовій економіці, оскільки це зумовлено його критичним значенням для стабільності розвитку та функціонування фінансової системи як держави, так і світових ринків капіталу. Регуляторні органи встановлюють суворі правила та вимоги до величини статутного капіталу банку, показників ліквідності, системи управління та розрахунку різних видів ризиків та їх класифікацію, дотримання законодавчих норм у сфері боротьби з відмиванням грошей та фінансуванням тероризму, а також ліцензування і контролю за діяльністю банківських установ. Такі норми безпосередньо впливають на кількісну появу нових банківських установ на фінансовому ринку, впливають на формування стратегії розвитку конкуренції, змушуючи їх постійно адаптуватися до змін у законодавстві та його адаптації до світових і європейських норм і правил.

По-друге, конкурентоспроможність комерційних банків формується виключно через наявність довіри споживачів до їхніх послуг і загалом до установ як ефективних фінансових установ. Саме довіра є неодмінною частиною процесу формування конкурентних переваг. Це своєю чергою можна забезпечити лише через побудову дієвих систем інформаційної взаємодії зі своїми клієнтами.

По-третє, ринок банківських послуг не є однорідним, у його межах функціонують як великі системні банки, так і невеликі банківські установи, які можуть функціонувати в окремих регіонах. Відповідно в системних банках є більше фінансових, організаційних можливостей надавати якісні фінансові послуги, краще задовольняти потреби споживачів у різних видах таких послуг.

По-четверте, конкуренція у банківському секторі відбувається не лише між самими банками, а й з боку небанківських фінансових установ та «фінтех-стартапів». Платіжні системи, компанії з мікрокредитування, інвестиційні фонди та інші гравці пропонують окремі банківські послуги й забирають на себе частину ринку від традиційних банківських установ. Це змушує банки переглядати свої бізнес-моделі, шукати нові ніші та співпрацювати з фінтех-компаніями.

По-п'яте, визначальною рисою банківської системи є взаємозалежність та системний ризик. Банківська система є складною, динамічною системою, в межах якої проблеми однієї складової можуть спричинити каскадні наслідки для всієї мережі. Для подолання наслідків негативного впливу держава може проводити стабілізаційні заходи, які направлені на підтримки системно важливих банків, в яких спостерігаються кризові явища. Це зумовлено тим, що регулятори зацікавлені в забезпеченні стабільності функціонування всієї банківської системи. У підсумку, зазначене може погіршувати конкуренцію на ринку банківських послуг, оскільки деякі банки можуть отримувати неявні переваги.

Оцінка конкурентоспроможності банківської установи є складним і багатограним процесом, що вимагає застосування різноманітних методів та методик (рис. 2). Це пов'язано з тим, що конкурентоспроможність банку залежить від багатьох факторів як внутрішніх (фінансовий стан, якість послуг, професіоналізм персоналу, управлінські рішення), так і зовнішніх (економічне середовище, регуляторна політика, конкуренція на ринку).

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Вибір конкретних методів та методик залежить від мети оцінювання (для внутрішнього управління, для інвесторів, для регулятора), доступності даних, специфіки банку та ринкових умов. Зазвичай, для отримання об'єктивної та повної картини використовуються комбінація різних методів.



Рис. 2. Методи та методики оцінювання конкурентоспроможності банківської установи
Джерело: згруповано авторами на основі [5; 8; 14; 15; 25; 26].

Для детального та покрокового визначення конкурентоспроможності банківських установ, необхідно враховувати комплекс критеріїв, що охоплюють як об'єктивні фінансові показники, так і суб'єктивне сприйняття цінності клієнтами [17]. Основні критерії можна згрупувати таким чином:

I. Фінансові та продуктові показники.

1. Вимоги до послуг та продуктів:

- ставки відсотків на кредити (споживчі, іпотечні, автокредитування) та депозити (всі види). Чим вигіднішими є відсоткові ставки, тим більш конкурентоспроможний клієнт;
- ціна за послуги, яка може включати вартість за обслуговування рахунків, перекази, зняття готівки, видачу карток, SMS-банкінг тощо. А також наявність комісій, причому чим нижче комісія або взагалі вона відсутня, тим вигідніша є послуга;
- плата за обслуговування, що визначається загальною вартістю за користування послугами комерційного банку протягом певного періоду;
- відкритість та адаптивність, означає спроможність отримання кредитних ресурсів з різними строками та сумами, депозитів із розміщенням на певних умовах поповнення/зняття, а також еластичні умови зміни тарифних планів;

– великий асортимент продуктів передбачає наявність достатньої кількості пропозицій (кредити, депозити, картки, інвестиційні продукти, страхові послуги, пенсійні програми, перекази, обмін валют тощо), що здатні задовольнити певні потреби клієнтів.

2. Технологічні та інноваційні характеристики:

– цифровізація та онлайн-сервіси передбачають наявність зручного та функціонального мобільного та інтернет-банкінгу, що дозволяє проводити більшість операцій без відвідування відділення;

– оперативність та зручність обслуговування означає менші витрати часу на оформлення документів, миттєві платежі, швидке вирішення проблемних питань;

– автоматизація та використання технологій штучного інтелекту (ШІ) для персоналізації пропозицій, покращення взаємодії з клієнтами (наприклад, чатботи), зменшення витрат;

– надійність означає наявність систем захисту персональних даних та транзакцій, захист від шахрайства.

II. Критерії, що орієнтовані на клієнтів та сервіс.

1. Рівень обслуговування:

– кваліфікація персоналу дозволяє робітникам компетентно надавати консультації клієнтам та допомагати з вирішенням проблемних питань;

– індивідуальний підхід до кожного клієнта, що означає спроможність комерційного банку задовольняти персональні побажання клієнтів та надавати їм відповідні послуги;

– різноманітність та доступність каналів зв'язку з клієнтами ефективно впливає на роботу комерційного банку (безпосередньо у відділенні, чатбот, соціальні мережі, телефон тощо);

– оперативність розгляду скарг і звернень передбачає швидку дію на звернення клієнтів.

2. Зручність та доступність:

– кількість представництв комерційних банків та банкоматів передбачає наявність відділень, місце розташування, режим роботи та їх доступність;

– легкість для сприйняття умов надання послуг, працювати з онлайн-сервісами можна інтуїтивно;

– зниження труднощів на шляху до співробітництва з банком передбачає полегшення процедури відкриття рахунків та отримання послуг [3].

III. Показники репутації та іміджу:

– стійкість та надійність банківської установи, що виражається високим рівнем довіри до банку, показниками платоспроможності та фінансової стійкості, відгуками клієнтів та оцінками рейтингових агентств;

– соціальна відповідальність та відповідність дотримання корпоративних етичних норм поведінки, прозора політика спілкування зі споживачами.

IV. Маркетингові та комунікаційні показники:

1. Рекламна політика та політика взаємодії з клієнтами:

– інформація, що розміщена в рекламі повинна бути чіткою, зрозумілою та без прихованих контекстів та умов;

– маркетингова компанія повинна бути ефективною, це означає, що банк має здатність привертати увагу потенційних клієнтів та переконати скористатись його послугами;

– наявність програми заохочення клієнтів (партнерські програми, бонуси, кешбек, спеціальні пропозиції для постійних клієнтів [16].

2. Критерії, що впливають на конкурентоспроможність:

– ступінь конкурентності на ринку банківських послуг;

– регуляторна політика Національного банку України та інші законодавчі акти, що регулюють діяльність комерційних банків;

– показники економічної стабільності, інфляції, рівень довіри до банківської системи загалом тощо.

Таким чином, щоб правильно оцінити рівень конкурентоспроможності банківської установи необхідно постійно займатися вивченням ринку, проводити аналіз пропозиції конкурентів, робити опитування клієнтів щодо якості задоволення послугами задля вчасного та поступового пристосування до потреб і сподівань клієнтів.

Висновки і пропозиції. Отже, конкурентоспроможність являє собою багаторівневу економічну категорію, складовими рівнями якої є: технологія, послуга, банк, регіон, галузь і країна. Конкурентоспроможність банківської установи – це її здатність бути кращою стосовно конкурентів у частині задоволення потреб клієнтів у послугах. На конкурентоспроможність банківської установи впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. До внутрішніх факторів належать: фінансова стійкість, якість та інноваційність банківських продуктів і послуг, ефективність управління, рівень технологічного оснащення, кваліфікація персоналу, якість клієнтського сервісу, розвиток системи внутрішнього контролю та управління ризиками. Зовнішніми факторами, що впливають на конкурентоспроможність, є макроекономічна ситуація, рівень розвитку фінансового ринку, регуляторне середовище, політична стабільність, впровадження нових технологій (фінтех), а також конкурентна поведінка інших учасників ринку. У сучасних умовах, особливо з урахуванням глобальних викликів (таких як пандемії, війни, економічні кризи), конкурентоспроможність вітчизняних банків визначається їхньою здатністю до адаптації, швидкого реагування на зміни, впровадження цифрових рішень, підвищення якості обслуговування та диверсифікації наявних послуг. Недостатній рівень клієнтського сервісу, попри окремі спроби його покращення, залишається однією з головних проблем, що стримує зростання конкурентоспроможності банків у сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Азаренкова Г. М. Управління фінансовими ресурсами банку : монографія / Г. М. Азаренкова, І. І. Біломістна, В. Г. Сословський. – Київ : УБС НБУ, 2012. – 179 с.
2. Андрос С. В. Формування і реалізація стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банків: теорія, методологія, практика : монографія / С. В. Андрос. – Київ : ДВНЗ «УБС», 2015. – 518 с.
3. Бакаладзе К. М. Якість послуг і банківського обслуговування в системі управління конкурентоспроможністю банків / К. М. Бакаладзе // Бізнес Інформ. – 2013. – № 5. – С. 318-323.
4. Вовк В. Я. Сутність та зміст конкурентоспроможності банку / В. Я. Вовк // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. – 2011. – Спецвипуск 33. – Ч. 2. – С. 23-28.
5. Вовчак О. Сутність та особливості банківської конкуренції / О. Вовчак, В. Халло // Світ фінансів. – 2008. – № 4. – С. 86-92.
6. Гладинець Н. Ю. Конкурентоспроможність комерційного банку: теоретичні аспекти та підходи до визначення / Н. Ю. Гладинець, В. В. Петрина // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 4. – С. 814-818.
7. Глінський Є. Г. Методичні засади визначення цільового рівня конкурентоспроможності банківських продуктів / Є. Г. Глінський // Вісник Запорізького національного університету. – 2012. – № 4. – С. 221-228.
8. Дзюблюк О. Розвиток банківського сектору в умовах деформації світового фінансового простору / О. Дзюблюк // Вісник НБУ. – 2011. – № 10. – С. 76-84.
9. Загородній А. Г. Банківська справа: термінологічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 508 с.
10. Заруба Ю. О. Конкурентоспроможність комерційного банку / Ю. О. Заруба // Фінанси України. – 2001. – № 2. – С. 119-124.
11. Золотарьова О. В. Конкурентоспроможність банку: зміст, фактори впливу та перспективні методи оцінювання / О. В. Золотарьова, С. О. Гура // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 3. – С. 34-37.

12. Кадирус І. Конкурентоспроможність банківських продуктів і послуг та її визначення / І. Кадирус // Аграрна наука ХХІ століття: реалії та перспективи : тези доп. наук.-практ. конф. (Дніпро, 23-25 берез. 2021 р.) / МОН України; ДДАЕУ, ННІЕ. – Дніпро : Друк. «Стандарт» (ПП Бойко В.В.), 2021. – С. 106-107.
13. Крухмаль О. В. Конкурентоспроможність банку та банківського продукту: фактори впливу та оцінка / О. В. Крухмаль, О. А. Барановська // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – С. 83-89.
14. Кузьмін О. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств / О. Кузьмін, Л. Чернобай, О. Романко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21/10. – С. 159-166.
15. Левицька А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А. Левицька // Механізм регулювання економік. – 2013. – № 4. – С. 155-163.
16. Луців Б. Банківський маркетинг в умовах цифрової глобалізації / Б. Луців // Світ фінансів. – 2020. – Вип. 1. – С. 20-32.
17. Любіч О. О. Макроекономічні аспекти фінансової стабільності України / О. О. Любіч, А. О. Дроб'язко // Фінанси України. – 2020. – № 1. – С. 8-25.
18. Мірошниченко О. В. Забезпечення конкурентоспроможності банку: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Мірошниченко Олеся Володимирівна. – Суми, 2011. – 260 с.
19. Мірошниченко О. В. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності банку з урахуванням взаємозв'язку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища / О. В. Мірошниченко // Вісник УАБС. – 2010. – № 2. – С. 99-107.
20. Момот О. М. Інтегровані банківські послуги та конкурентоспроможність банківської системи / О. М. Момот, І. Г. Брітченко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 315 с.
21. Разінькова М. Ю. Оцінка конкурентоспроможності банківської системи України в контексті інтеграції в ЄС / М. Ю. Разінькова, Н. О. Небаба, Р. Г. Єгіазарян // Агросвіт. – 2018. – № 20. – С. 31-36.
22. Руцишин Н. М. Трансформація банківського сектору національної економіки в сучасних умовах / Н. М. Руцишин, Т. В. Мединська, С. П. Лихна // Інфраструктура ринку. – 2019. – Вип. 2. – С. 336-339.
23. Сало І. В. Система управління конкурентоспроможністю банку / І. В. Сало, О. В. Мірошниченко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 5. – С. 279-286.
24. Сторонянська І. З. Кредитно-інвестиційні чинники економічного зростання регіонів України в умовах фінансово-економічної турбулентності / І. З. Сторонянська, Л. Я. Бенюк // Фінанси України. – 2021. – № 8. – С. 81-99.
25. Суторміна К. Оцінка індикаторів концентрації ринкової структури банківської системи України / К. Суторміна // Бізнес Інформ. – 2014. – № 6. – С. 330-335.
26. Торяник Ж. І. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності банку та банківських послуг / Ж. І. Торяник, В. І. Копилець // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 19. – С. 1189-1196.
27. Шавло Ю. А. Сучасний стан та проблеми конкурентоспроможності банків України / Ю. А. Шавло, В. М. Дереза // Приазовський економічний вісник. – 2017. – Вип. 5(05). – С. 307-310.

References

1. Azarenkova, H. M., Bilomistna, I. I., & Soslovskiy, V. H. (2012). *Upravlinnia finansovymy resursamy banku [Management of bank financial resources]*. UBS NBU.
2. Andros, S. V. (2015). *Formuvannia i realizatsiia stratehii kredytno-investytsiinoi diialnosti bankiv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Formation and implementation of the strategy of credit and investment activity of banks: theory, methodology, practice]*. DVNZ «UBS».
3. Bakaladze, K. M. (2013). Yakist posluh i bankivskoho obsluhovuvannia v systemi upravlinnia konkurentospromozhnosti bankiv [Quality of services and banking services in the system of managing the competitiveness of banks]. *Biznes Inform – Business Inform*, (5), 318-323.
4. Vovk, V. Ya. (2011). Sutnist ta zmist konkurentospromozhnosti banku [The essence and content of bank competitiveness]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series Economics*, 33(2), 23-28.

5. Vovchak, O., & Khallo, V. (2008). Sutnist ta osoblyvosti bankivskoi konkurentsii [The essence and peculiarities of banking competition]. *Svit finansiv – World of Finance*, (4), 86-92.
6. Hladynets, N. Yu., & Petryna, V. V. (2015). Konkurentospromozhnist komertsiiinoho banku: teoretychni aspekty ta pidkhody do vyznachennia [Competitiveness of a commercial bank: theoretical aspects and approaches to its determination]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national problems of economy*, 4, 814-818.
7. Hlinskyi, Ye. H. (2012). Metodychni zasady vyznachennia tsilovoho rivnia konkurentospromozhnosti bankivskykh produktiv [Methodological principles for determining the target level of competitiveness of banking products]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Zaporizhzhia National University*, (4), 221-228.
8. Dziubliuk, O. (2011). Rozvytok bankivskoho sektoru v umovakh deformatsii svitovoho finansovoho prostoru [Development of the banking sector in the context of deformation of the world financial space]. *Visnyk NBU – Bulletin of the National Bank of Ukraine*, (10), 76-84.
9. Zahorodnii, A. H., & Vozniuk, H. L. (2010). *Bankivska sprava: terminolohichniy slovnyk [Banking: Terminological Dictionary]*. Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki.
10. Zaruba, Yu. O. (2001). Konkurentospromozhnist komertsiiinoho banku [Competitiveness of a commercial bank]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, (2), 119-124.
11. Zolotarova, O. V., & Hura, S. O. (2016). Konkurentospromozhnist banku: zmist, faktory vplyvu ta perspektyvni metody otsiniuvannia [Bank competitiveness: content, influencing factors and promising assessment methods]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (3), 34-37.
12. Kadyrus, I. (2021). Konkurentospromozhnist bankivskykh produktiv i posluh ta yii vyznachennia [Competitiveness of banking products and services and its definition]. *Ahrarna nauka KhKhI stolittia: realii ta perspektyvy: tezy dop. nauk.-prakt. konf. – Agrarian science of the 21st century: realities and prospects: theses of the additional scientific-practical conference* (pp. 106-107). Druk. «Standart» (PP Boiko V.V.).
13. Krukmal, O. V., & Baranovska, O. A. (2014). Konkurentospromozhnist banku ta bankivskoho produktu: faktory vplyvu ta otsinka [Competitiveness of a bank and a banking product: factors of influence and assessment]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (5), 83-89.
14. Kuzmin, O., Chernobai, L., & Romanko, O. (2011). Metody analizuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Methods of analyzing the competitiveness of enterprises]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of the National Technical University of Ukraine*, 21/10, 159-166.
15. Levytska, A. (2013). Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva: vitchyzniani ta zakor-donni pidkhody do klasyfikatsii [Methods of assessing the competitiveness of an enterprise: domestic and foreign approaches to classification]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomik – Mechanism of economic regulation*, (4), 155-163.
16. Lutsiv, B. (2020). Bankivskiyi marketynh v umovakh tsyfrovoyi hlobalizatsii [Banking marketing in the context of digital globalization]. *Svit finansiv – World of finance*, 1, 20-32.
17. Liubich, O. O., & Drobiazko, A. O. (2020). Makroekonomichni aspekty finansovoi stabilnosti Ukrainy [Macroeconomic aspects of financial stability of Ukraine]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, (1), 8-25.
18. Miroshnychenko, O. V. (2011). *Zabezpechennia konkurentospromozhnosti banku [Ensuring the competitiveness of the bank]* [dissertation candidate of economic sciences].
19. Miroshnychenko, O. V. (2010). Metodychni zasady otsinky konkurentospromozhnosti banku z urakhu-vanniam vzaiemozviazku faktoriv zovnishnoho ta vnutrishnoho seredovyshcha [Methodological principles of assessing the competitiveness of a bank taking into account the interrelation of external and internal environmental factors]. *Visnyk UABS – Bulletin of the Ukrainian Agricultural Bank*, (2), 99-107.
20. Momot, O. M., & Britchenko, I. H. (2008). *Intehrovani bankivski posluhy ta konkurentospromozhnist bankivskoi systemy [Integrated banking services and competitiveness of the banking system]*. RVV PUSKU.
21. Razinkova, M. Yu., Nebaba, N. O., & Yehiazarian, R. H. (2018). Otsinka konkurentospromozhnosti bankivskoi systemy Ukrainy v konteksti intehratsii v YeS [Assessment of the competitiveness of the banking system of Ukraine in the context of integration into the EU]. *Ahrosvit*, (20), 31-36.

22. Rushchyshyn, N. M., Medynska, T. V., & Lykhna, S. P. (2019). Transformatsiia bankivskoho sektoru natsionalnoi ekonomiky v suchasnykh umovakh [Transformation of the banking sector of the national economy in modern conditions]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 2, 336-339.

23. Salo, I. V., & Myroshnychenko, O. V. (2012). Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu banku [Bank competitiveness management system]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current problems of economy*, (5), 279-286.

24. Storonianska, I. Z., & Benovska, L. Ya. (2021). Kredytно-investytsiini chynnyky ekonomichnoho zrostantia rehioniv Uk-rainy v umovakh finansovo-ekonomichnoi turbulentnosti [Credit and investment factors of economic growth of regions of Ukraine in conditions of financial and economic turbulence]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, (8), 81-99.

25. Sutormina, K. (2014). Otsinka indyikatoriv kontsentratsii rynkovoi struktury bankivskoi systemy Ukrainy [Assessment of indicators of concentration of the market structure of the banking system of Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, (6), 330-335.

26. Torianyk, Zh. I., & Kopylets, V. I. (2018). Metodychni pidkhody do otsiniuvannia konkurentospromozhnosti banku ta bankivskykh posluh [Methodological approaches to assessing the competitiveness of a bank and banking services]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, 19, 1189-1196.

27. Shavlo, Yu. A., & Dereza, V. M. (2017). Suchasnyi stan ta problemy konkurentospromozhnosti bankiv Ukrainy [Current state and problems of competitiveness of Ukrainian banks]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Pryazovsky economic bulletin*, 5(05), 307-310.

Отримано 15.09.2025

UDC 336.71:339.137.2

Mykhailo Bilyi

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

E-mail: mykhailo.bilyi@pnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1847-0978>

Myroslav Penteleichuk

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

E-mail: slava.penteleychuk@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-4282-049X>

COMPETITIVENESS OF BANKING INSTITUTIONS: ESSENCE AND FEATURES OF FORMATION

In the article, the interpretation of the term “competitiveness of banking institutions” by domestic scientists is presented. Various approaches to understanding the scientific category “competitiveness of banking institutions” are analyzed, and several important points and potential shortcomings in some interpretations are highlighted. The author's definition of the concept of “competitiveness of banking institutions” is given. Three levels of competitiveness of a banking institution are highlighted and graphically depicted, namely: microlevel - the position of an individual market entity, mesolevel - interaction with other participants in the industry or region, and macrolevel - contribution to the overall competitiveness of the national banking system. The main methods and techniques for assessing the competitiveness of a banking institution are described, namely: quantitative - analysis of financial indicators, liquidity indicators, solvency (capital) indicators, efficiency indicators, asset quality indicators; qualitative - SWOT analysis, BCG matrix (Boston Consulting Group), McKinsey matrix (General Electric / McKinsey), Ansoff matrix; graphic – competitiveness radar, method based on life cycle theory, experience curve study; analytical – CR4 concentration index, Herfindahl-Hirschman index, Rosenblud index, Lind index, Lerner index; complex – methods based on taking into account the cumulative effect of Porter's “national diamond” determinants, taxonomic method, radar method, benchmarking method; expert – credit ratings, RATE rating methodology, Expert CAMELS methodology. A set of criteria has been grouped, covering both objective financial indicators and subjective perception of value by customers, which directly affect the competitiveness of the bank, in particular: financial and product criteria – interest rates, tariffs and fees, service cost, availability and flexibility, product variety; technological and innovative criteria – digitalization and online services, speed and convenience of service, use of artificial intelligence and automation, security of transactions; customer-oriented and service criteria – professionalism and competence of staff, personalized approach, communication channels, speed of resolving requests and complaints; image and reputation criteria – market reputation, financial stability, ratings and reviews.

Keywords: competitiveness, banking institutions, competitive advantages, financial stability, innovation, digitalization, risks, macroeconomic environment, information technologies.

Fig.: 2. Table: 1. References: 27.

Білий М. М., Пентелейчук М. Г. Конкурентоспроможність банківських установ: сутність та особливості формування. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3(43). С. 326-336. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-326-336](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-326-336).

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-337-346](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-337-346)

УДК 336.71:004.738.5:330.341.1

JEL Classification: G21; O33; G28

Артур Віталійович Жаворонок

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна)
E-mail: artur.zhavoronok@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9274-8240>

Леонід Леонідович Колотило

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: leorix@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7297-0010>

РОЗВИТОК КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті розглянуто теоретичні та прикладні аспекти розвитку банківських установ в умовах становлення цифрової економіки. Досліджено сутність та ключові характеристики цифрової економіки. Проаналізовано кількісні показники розвитку банківського сектору України, зокрема відстежується динаміка кількості банківських установ та зміни в структурі їхніх активів і пасивів. Особлива увага приділяється ролі інноваційних учасників фінансового ринку, які виступають ключовими рушійними силами цифрової трансформації та активно інтегрують сучасні фінтех-рішення. У статті розглянуто цифрові інновації в банківських послугах, що набули поширення в Україні, включаючи дистанційні послуги, хмарні технології, цифрову ідентифікацію та використання штучного інтелекту для персоналізації банківських продуктів. Також визначено ключові бар'єри, що перешкоджають цифровій трансформації банківських установ.

Ключові слова: комерційний банк; цифровізація; хмарні сервіси; штучний інтелект; технології цифрового підпису; дистанційне обслуговування.

Рис.: 3. Табл.: 3. Бібл.: 13.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активною цифровізацією, яка фундаментально змінює бізнес-моделі банківських установ, їхні продукти, послуги та канали взаємодії з клієнтами. За цих умов банки змушені адаптуватися до нових технологічних трендів, щоб залишатися конкурентоспроможними. Розвиток електронної комерції, мобільних додатків, безготівкових платежів та дистанційного обслуговування клієнтів формує нові очікування користувачів. Банки повинні не лише задовольняти ці потреби, а й пропонувати інноваційні послуги на основі великих даних, штучного інтелекту, хмарних технологій. Таким чином, цифровізація – це не просто технологічний тренд; це стратегічний фактор трансформації банківського сектору, що визначає його операційну ефективність, його здатність забезпечувати економічний розвиток та інтеграцію України у світову фінансову систему.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активною цифровізацією, що докорінно змінює бізнес-моделі банківських установ, їхні продукти, послуги та канали взаємодії з клієнтами. У цих умовах банки змушені адаптуватися до нових технологічних трендів, аби залишатися конкурентоспроможними. Розвиток електронної комерції, мобільних додатків, безготівкових розрахунків та дистанційного обслуговування клієнтів сприяє формуванню нових очікувань користувачів. Банки повинні не лише задовольняти ці потреби, а й пропонувати інноваційні сервіси на основі big data, штучного інтелекту, хмарних технологій. Отже, цифровізація не є лише технологічним трендом, а виступає стратегічним чинником трансформації банківського сектору, від якого залежить ефективність його функціонування, здатність забезпечувати економічний розвиток та інтеграцію України у світову фінансову систему.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням особливостей розвитку комерційних банків в умовах становлення цифрової економіки присвячено чимало праць. Вагомий внесок у вивченні даної проблеми зробили такі науковці, як О. Дзюблук, С. Науменкова, В. Міщенко, А. Мороз, І. Лютікова, Т. Васильєва, а також зарубіжні дослідники К. Шваб, Дж. Стігліц, Ф.Котлер та інші.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість наукових праць, присвячених розвитку комерційних банків в умовах становлення цифрової економіки, окремі аспекти цієї проблеми залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, потрібен більш глибокий аналіз впровадження передових цифрових технологій, таких як штучний інтелект, хмарні сервіси, технології цифрового підпису та послуги дистанційного банкінгу, а також бар'єри, що перешкоджають розвитку комерційних банків. Це створює передумови для подальшого дослідження з метою узагальнення існуючих досліджень та визначення пріоритетних напрямків розвитку банківських установ в умовах цифровізації.

Мета статті – теоретичне обґрунтування та практичний аналіз особливостей розвитку комерційних банків в умовах цифрової економіки, визначення ключових цифрових інноваційних технологій, виявлення проблем і бар'єрів їх впровадження та окреслення перспектив подальшої цифровізації банківського сектору.

Виклад основного матеріалу. Розвиток цифрових технологій призвів до фундаментальних змін у функціонуванні фінансового сектору, зокрема в діяльності комерційних банків. У сучасних умовах цифровізація стає ключовим фактором конкурентоспроможності, визначаючи напрямок трансформації банківських послуг, управління ризиками та взаємодії з клієнтами. Зростаюча роль інформаційних технологій, інновацій та електронних послуг зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до банківської діяльності та пошуку нових моделей розвитку. Для глибшого розуміння цих процесів дослідимо сутність поняття «цифрова економіка».

Цифрова економіка – це система економічних та соціальних відносин, які формуються на навичках інформаційно-комп'ютерних технологій (ІКТ) для ефективного виробництва, продажу та постачання продуктів та здійснення ділових операцій на ринку [13]. Отже, цифрова економіка базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяє автоматизувати виробничі та комерційні операції, приймати оперативні та ефективні управлінські рішення, що стимулює розвиток інноваційних бізнес-моделей, створює нові ринки та умови для підвищення конкурентоспроможності. Таким чином, цифрова економіка характеризується низкою специфічних ознак, які визначають її функціонування та вплив на економічні процеси. Ключові ознаки цифрової економіки представлені на рис. 1.



Рис. 1. Ознаки цифрової економіки

Джерело: узагальнено автором на основі [3].

Аналізуючи ознаки, що наведені на рис. 1, слід зазначити, що використання цифрових технологій є основою цифрової економіки й охоплює використання комп'ютерних технологій, інтернету та інших ІКТ для створення, обробки та передачі інформації. Електронний бізнес та електронна комерція охоплюють процеси онлайн-купівлі та продажу товарів і послуг, а також цифрову трансформацію бізнес-процесів, що дозволяє компаніям ефективно вести господарську діяльність і взаємодіяти в цифровому середовищі.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Водночас цифровізація послуг та інфраструктури передбачає переведення державних і комерційних послуг в онлайн-формат, а також створення відповідної цифрової інфраструктури для забезпечення широкого доступу до інформації та послуг. Однією із ключових ознак цифрової економіки є використання великих обсягів даних (Big Data), що дозволяє проводити глибокий аналіз і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це сприяє скороченню часу на отримання товарів і послуг та спрощує доступ громадян до інформації. Впровадження цифрових технологій зменшує потребу в посередниках у ланцюгах постачання, що може суттєво знизити вартість товарів для споживача. Крім того, цифрові інструменти стають рушієм для створення інноваційних продуктів, послуг і бізнес-моделей, відкриваючи нові можливості для підприємництва. У результаті цифрова економіка все активніше інтегрується в традиційні галузі, модернізує їх та підвищує ефективність, що призводить до підвищення конкурентоспроможності та загального рівня інновацій в економіці.

Таким чином, цифрова економіка ґрунтується на активному використанні цифрових технологій, трансформує не лише способи виробництва та споживання, а й принципи функціонування ключових секторів економіки. Однією з галузей, яка зазнала глибоких змін завдяки цифровізації, є банківська справа. Завдяки технологічним інноваціям банківська діяльність переходить від традиційних моделей обслуговування до інтегрованих цифрових платформ, що забезпечують високу швидкість, зручність та безпеку фінансових операцій. Цей процес включає автоматизацію банківських послуг, впровадження фіттех-рішень, використання штучного інтелекту, аналіз великих даних та розвиток каналів віддаленої взаємодії з клієнтами.

Розвиток комерційних банків в умовах становлення цифрової економіки відбувається в контексті загальних трендів глобальної цифрової трансформації фінансового сектору, що сприяє підвищенню доступності та якості банківських послуг, підвищенню ефективності кредитного ринку, стимулюванню економічного розвитку країни. Наразі комерційні банки надають найбільші обсяги кредитування різним категоріям суб'єктів господарювання та мають значний потенціал для фінансування розвитку та розширення бізнесу. У цьому контексті аналіз сучасних тенденцій банківського ринку вимагає детального вивчення ключових напрямків їх діяльності. Проведемо дослідження основних кількісних показників розвитку банківських установ.

Таблиця 1

Кількість банківських установ в Україні у 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Загальний темп приросту, 2024 до 2020 р., %
Загальна кількість, од., з них:	73	71	67	63	61	-16,44
Банки з державною часткою	4	4	4	5	5	25,00
Банки з приватним капіталом: у т. ч.	69	67	63	58	56	-18,84
банки з іноземним капіталом	33	33	29	27	26	-21,21

Джерело: розроблено автором за даними [4].

Згідно з даними, що наведеними в табл. 1, можемо зробити наступні висновки: кількість банків протягом досліджуваного періоду зменшилась на 16,44 % і у 2024 році становила 61 установа. Така динаміка пояснюється посиленням нагляду за діяльністю комерційних банків з боку НБУ, підвищенням конкурентоспроможності на ринку банківських послуг, впровадженням інноваційних технологій в процеси банківських установ, а також початком повномасштабного вторгнення країни-агресора на територію України й окупацією її території.

Аналізуючи сучасний стан банківського сектора слід розглянути обсяги та структуру активів комерційних банків в Україні за 2020-2024 роки. Ключові показники представлені в табл. 2.

Таблиця 2

Динаміка активів банківської системи України, млрд грн

Назва показника	2020	2021	2022	2023	2024	Загальний темп приросту, 2024 до 2020 р., %
1	2	3	4	5	6	7
Активи	1822,8	2053,2	2351,7	2942,8	3414,9	87,34
Загальні активи (не скориговані на резерви за активними операціями)	2205,9	2358,3	2716,8	3308,6	3767,18	70,80
Готівкові кошти та банківські метали	73,8	75,8	74,9	79,9	111,6	51,22
Кошти в НБУ	37,6	35	82,3	213,5	229,5	510,4
Кореспондентські рахунки, що відкриті в інших банках	176,0	172,9	315,1	347,7	355,2	101,82
Кредити надані клієнтам	960,6	1065,3	1036,2	1024,9	1138,0	18,50
кредити, що надані суб'єктам господарювання	749,3	795,5	801,4	783,9	850,6	13,52
кредити, що надані фізичним особам	199,6	242,6	209,9	222,6	274,3	37,43
Вкладення в цінні папери та довгострокові інвестиції	791,4	830	1022,7	1466,4	1693,0	113,93
Резерви за активними операціями банків	388,5	308,3	369,9	370,6	358,0	-7,85

Джерело: розроблено автором за даними [4].

Отже, активи банківської системи за період 2020–2024 рр. зросли на 87,34 % і у 2024 році становили 3414,9 млрд грн, що значною мірою відбулося за рахунок збільшення: коштів у НБУ (на 510,4 %), вкладень у цінні папери (на 113,93 %), коштів на кореспондентських рахунках, що відкриті в інших банках (на 101,82 %).

Зростання обсягів виданих кредитів у досліджуваній період передусім пов'язане зі знеціненням національної валюти та перерахунком валютних позик у гривні. Зниження кредитної активності банківських установ спричинене політичною й економічною кризою 2013-2014 рр., а також повномасштабним вторгненням РФ у 2022 році. Ці явища негативно вплинули на фінансове становище позичальників, особливо суб'єктів господарювання, і на купівельну спроможність населення України.

Перейдемо до аналізу пасивів банківських установ, ключові показники яких представлені у табл. 3.

Таблиця 3

Динаміка пасивів банківської системи України, млрд грн

Назва показника	2020	2021	2022	2023	2024	Загальний темп приросту, 2024 до 2020р., %
Пасиви	1822,8	2053,2	2351,7	2942,8	3414,9	87,34
Капітал	209,5	255,5	215,8	296,8	368,3	75,80
з нього: статутний капітал	479,9	481,5	407,1	404,8	406,8	-15,23
Зобов'язання банків	1613,4	1797,7	2135,8	2646,0	3046,6	88,83
Кошти суб'єктів господарювання	646,5	758,4	889,5	1260,2	1497,4	131,62
Кошти фізичних осіб (з ощадними сертифікатами)	681,9	726,9	933,2	1084,3	1216,2	78,36

Джерело: розроблено автором за даними [4].

За даними табл. 3 робимо висновок, що пасиви банківської системи України у 2020-2024 рр. збільшилися на 87,34 %, що відбулося внаслідок зростання коштів суб'єктів господарювання (131,36 %), коштів фізичних осіб (78,36 %), розміру статутного капіталу (75,80 %), зобов'язань банків (88,83 %).

Отже, протягом 2020-2024 років банківські установи України продемонстрували поступове відновлення після кризи, спричиненої пандемією, геополітичними викликами та економічною нестабільністю. Попри складні умови діяльності, банківський сектор зберіг стійкість: обсяги кредитування та депозитів зросли, а капіталізація зміцнилася. Банки, які змогли адаптувати свої стратегії до нових викликів, відіграли значну роль у цьому процесі. Цифрова трансформація стала ключовим фактором конкурентоспроможності та розвитку банківських установ у цей період. Перехід від традиційних форм обслуговування клієнтів до цифрових каналів розширив доступ до банківських послуг, знизив операційні витрати та підвищив фінансову інклюзію. Тому подальші дослідження слід зосередити на аналізі інноваційних цифрових технологій у банківській справі.

Найбільш інноваційними установами на фінансовому ринку України за версією FinAwards у 2020-2025 роках стали ПриватБанк, КонкордБанк, Monobank [12]. Беззаперечним лідером серед банківських установ став ПриватБанк, який за 45 днів переніс усі ІТ-процеси у хмару й запустив усі програми та сервіси з хмарного середовища. Банк активно впроваджує сучасні цифрові технології для максимально швидкого розгляду та опрацювання кредитних заявок. Друге місце посів ConcordBank, який пропонує своїм клієнтам «Кредитні рішення на будь-який смак». Monobank посів третє місце [9]. Активне використання інноваційних підходів демонструє глибоку цифрову трансформацію банківського сектору України. Така трансформація неможлива без широкого впровадження сучасних цифрових технологій, які автоматизують процеси, скорочують час обробки запитів клієнтів банку, підвищують точність аналізу ризиків. До найпопулярніших технологій належать системи аналітики великих даних та хмарні сервіси, штучний інтелект та машинне навчання, дистанційне обслуговування, технології електронного підпису, які інтегрують весь спектр банківських послуг в єдиний цифровий інтерфейс [8]. Проаналізуємо зазначені цифрові інновації банківських послуг більш детально.

Системи аналітики великих даних та хмарні сервіси. Хмарні сервіси – це потужний інструмент, який дозволяє накопичувати, інтегрувати та аналізувати всі свої дані одночасно, незалежно від їх джерела, типу, розміру чи формату. Хмара дає можливість установі генерувати інформацію, що необхідна для виконання широкого кола бізнес-завдань, для виявлення нових потенційних джерел доходу, дозволяє точніше прогнозувати результати на основі великих обсягів статистичних даних, швидше реагувати на зміни ринку та завжди бути на крок попереду конкурентів, як для виконання розрахунків, так і для підтримки операційних процесів [11].

Інтеграція хмарних обчислювальних технологій в діяльність українських банківських установ стає дедалі важливішою та поширенішою, оскільки сприяє розвитку гнучкої та ефективної інфраструктури, покращує доступ до даних, знижує витрати на обслуговування та підвищує інформаційну безпеку [8]. Графічне зображення впровадження хмарних технологій банківськими установами представлено на рис. 2.

Згідно з даними, представленими на рис. 2, сорок шість банківських установ, що становить 73% від загальної кількості, скористалися перевагами перенесення в хмару. Таким чином, інтеграція хмарних технологій у банківський сектор України є дуже актуальною та має потенціал суттєво вплинути на його подальший розвиток. Хмарні сервіси забезпечують ефективне зберігання та обробку значних масивів фінансових даних, покращують доступність, сприяють автоматизації процесів подання заявок на кредити, оптимізують час прийняття рішень, гарантують конфіденційність та цілісність інформації, а також створюють умови для інновацій та появи нових кредитних продуктів і послуг.

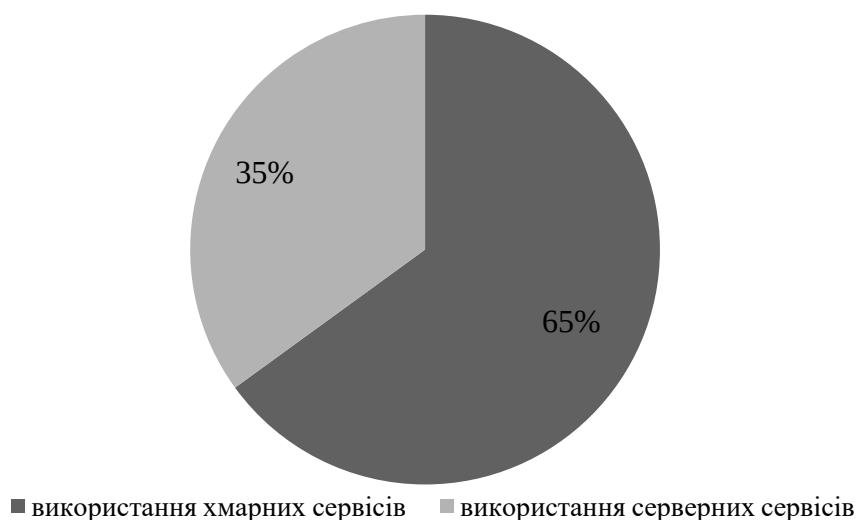


Рис. 2. Впровадження хмарних сервісів банками

Джерело: розроблено автором за даними [4].

Штучний інтелект та машинне навчання. Впровадження штучного інтелекту в бізнес-процеси банківських установ сприяло трансформації фінансового ринку на основі підвищення взаємодії з клієнтами. Системи на основі штучного інтелекту сприяють зменшенню витрат за рахунок підвищення якості прийнятих рішень за допомогою більш ґрунтовно опрацьованої інформації. Крім того, інтелектуальні алгоритми здатні швидше виявляти ознаки шахрайських дій та сумніву з позиції достовірності інформацію [8].

Найпоширенішими способами використання штучного інтелекту є:

- кредитний аналіз та прийняття рішень;
- антишахрайство та кібербезпека;
- клієнтський сервіс;
- автоматизація процесів;
- прогнозування та аналітика [8].

Таким чином, впровадження штучного інтелекту в банківських установах підвищує ефективність транзакцій, оптимізує управління ризиками та сприяє персоналізації послуг. Використання інтелектуальних технологій дозволяє швидко аналізувати великі обсяги фінансових даних, виявляти шахрайські транзакції та вдосконалювати кредитну політику. Це формує основу для цифрової трансформації банківського сектору та підвищує його конкурентоспроможність у цифровій економіці.

Дистанційне обслуговування. Сьогодні кредитні установи пропонують досить широкий спектр послуг із використанням технологій дистанційного обслуговування. Найбільш поширеними є інтернет-банкінг, тобто надання послуг дистанційного обслуговування на основі системи платежів через Інтернет і мобільний банкінг, тобто надання послуг дистанційного обслуговування з використанням мобільних технологій [10].

З огляду на широке поширення дистанційного обслуговування клієнтів, банківські установи постійно розширюють спектр операцій, доступних у відповідних системах. На сучасному етапі до найпоширеніших інтернет-сервісів належать: отримання інформації про залишки на рахунках; обробка та погашення кредитів; здійснення грошових переказів; отримання виписок з рахунків; виписка та оплата рахунків; відкриття депозитів; операції з обміну валюти; а також додаткові послуги, пов'язані з платіжними картками. Згідно зі звітом НБУ [5], найпопулярніші операції у сфері дистанційного банківського обслуговування показані на рис. 3.

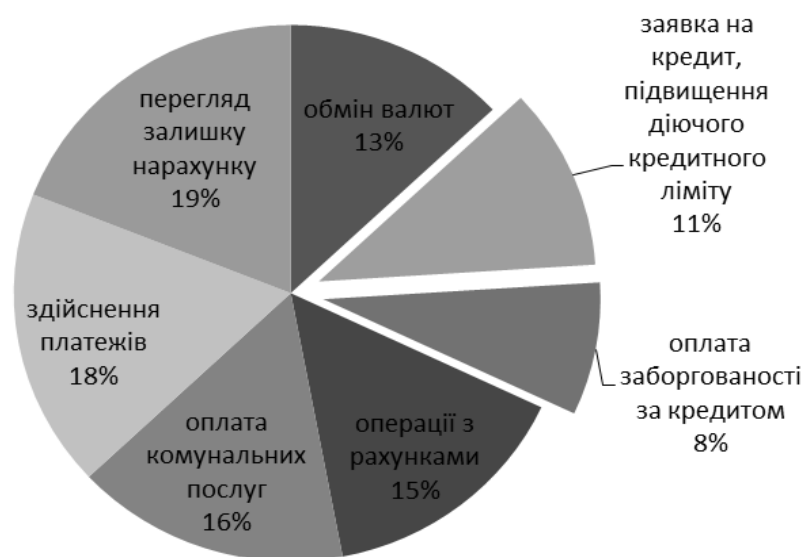


Рис. 3. Популярні операції через систему дистанційного обслуговування

Джерело: розроблено автором за даними [5].

Аналіз даних, представлених на рис. 3, показує, що найпопулярнішою послугою системи дистанційного банкінгу є перегляд стану рахунку в режимі реального часу, на який припадає 19 %. Така популярність зумовлена простотою експлуатації та відсутністю додаткових витрат і комісій. Значну частку (18 %) становлять платіжні операції. Використання дистанційних каналів для розрахунків, оплати комунальних послуг та платежів за мобільний телефон економить час як клієнтів, так і співробітників банку, оскільки позбавляє необхідності особисто відвідувати відділення. Крім того, значний попит мають операції за особистими рахунками та операції з обміну валюти.

Технології електронного підпису. Щодня банки обробляють велику кількість документів, які стосуються фінансових операцій, клієнтських рахунків та внутрішніх процесів. Від ефективності цих процесів залежить не лише швидкість обслуговування клієнтів, але й репутація банківської установи. Тому перехід на електронний документообіг в банківських установах стає все більш актуальним. Система електронного документообігу в банківських установах надає широкий спектр можливостей, які можуть значно полегшити та оптимізувати роботу з документами. Без використання цифрового електронного підпису така система не змогла б функціонувати. Використання електронного підпису дозволяє банкам затверджувати документи без необхідності фізичної присутності підписантів. Це економить час та забезпечує юридичну силу цифрових документів. Електронний підпис інтегрований у систему, що робить процес затвердження документів швидким, зручним і безпечним [2].

Електронний цифровий підпис – це дані в електронній формі, отримані за результатами криптографічного перетворення, які додаються до інших даних або документів і забезпечують їх цілісність та ідентифікацію автора» [7]. Використання ЕЦП у банківській сфері передбачено положенням «Про застосування електронного підпису в банківській системі України» [6]. Національний банк України, банківські установи, клієнти й контрагенти банків – це ті суб'єкти, на які поширюється дія цього положення, зокрема будь-які юридичні або фізичні особи, які мають з банком відносини фінансового характеру. Зважаючи на те, що НБУ вводить безпаперові технології при наданні банківських послуг, – таке рішення є результатом реалізації проєкту #Paperless, суть якого полягає в максимально можливій відмові від паперових документів при обслуговуванні клієнтів банками [1].

Таким чином, розвиток комерційних банків в умовах становлення цифрової економіки супроводжується впровадження новітніх цифрових технологій. Однак при модернізації процесів надання послуг, виникають нові проблеми й перешкоди, які необхідно вирішити. Такими перешкодами можуть бути:

- 1) забезпечення належної безпеки персональних даних;
- 2) відсутність необхідного фінансування цифрової трансформації в банківській установі;
- 3) відсутність доступної сучасної цифрової архітектури та ІТ-систем;
- 4) недостатня кваліфікація штатних працівників банків;
- 5) підвищений рівень ризикованості цифрових банківських операцій;
- 6) низький рівень цифрової грамотності клієнтів [9].

Висновки та пропозиції. Враховуючи вище викладене, можемо зробити висновок, що банківські установи виступають каталізаторами інновацій, стимулюючи розвиток фінтех-компаній та сприяють трансформації банківських послуг в умовах становлення цифрової економіки. Впровадження цифрових інноваційних технологій в банківську діяльність стало визначальним фактором її розвитку у 2020–2024 роках. Цифровізація дозволила банкам швидше адаптуватися до кризових умов, підтримувати безперервне обслуговування клієнтів, підвищувати ефективність транзакцій та розширювати спектр фінансових послуг. Однак процес цифровізації банківської діяльності зтикається з проблемами, серед яких забезпечення високого рівня кіберзахисту, значні витрати на модернізацію ІТ-інфраструктури установи, недостатня кваліфікація банківських працівників, підвищений рівень ризикованості банківських операцій, низький рівень цифрової грамотності клієнтів. Попри ці перешкоди, впровадження цифрових інноваційних технологій забезпечує значні можливості, а саме подальший розвиток дистанційного банкінгу, використання штучного інтелекту та блокчейн-технологій, розширення екосистем фінансових послуг та підвищення доступності банківських продуктів для населення. Зазначені аспекти визначатимуть напрямок трансформації банківського сектору в найближчі роки.

Список використаних джерел

1. Ватаманюк-Зелінська У. З. Перспективи використання електронного цифрового підпису в державних структурах [Електронний ресурс] / У. З. Ватаманюк-Зелінська, В. С. Сушко // Ефективна економіка. – 2020. – № 7. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8043>.
2. Електронний документообіг у банках: можливості системи, переваги, впровадження [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://inbase.com.ua/elektronnyj-dokumentobig-u-bankah-mozhlyvosti-systemy-perevagy-vprovadzhennya>.
3. Мельник Л. Г. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство / Л. Г. Мельник, О. І. Карінцева, О. В. Кубатко, І. М. Сотник, Ю. М. Завдовсєва // Механізм регулювання економіки. – 2020. – № 2. – С. 9–28.
4. Національний банк України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua>.
5. Офіційний сайт НБУ. Платежі та розрахунки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/payments>.
6. Про затвердження Положення про застосування електронного підпису та електронної печатки [Електронний ресурс] : Постанова Національного банку України від 14.08.2017 № 78. – Режим доступу: <https://old.bank.gov.ua/document/download?docId=5373507>.
7. Урядовий портал: Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/usi-pitannya-po-e-poslugam/sho-tak-elektronnij-cifrovijpidpis-esr>.

8. Чийпеш Н. Сучасні тенденції інноваційного розвитку кредитного ринку України / Н. Чийпеш, І. Поцелуйко // Економіка та суспільство. – 2023. – № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-78>.
9. Чийпеш Н. М. Розвиток цифрових інновацій на кредитному ринку в структурі національної економіки України : дис. ... доктора філософії / Н. М. Чийпеш. Чернігів, 2024. 251с.
10. Чуб О. О. Розвиток інтернет-банкінгу в глобальному середовищі / О. О. Чуб // Вісник Української академії банківської справи. – 2009. – №1 (26). – С. 62-67.
11. Cloud Computing in Banking: Challenges, Benefits, and Solutions [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.compatibl.com/insights/cloud-computing-in-banking2022/>.
12. FinAwards [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/FinAwards>.
13. Tapscott D. The Digital Economy / Tapscott Donald. – McGraw-Hill. 1996. 342 p.

References

1. Vatamanyuk-Zelinska, U. Z., Sushko, V. S. (2020). Perspektyvy vykorystannya elektronnoho tsyfrovoho pidpysu v derzhavnykh strukturakh [Prospects for the use of electronic digital signatures in government structures]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, (7). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8043>.
2. Elektronnyy dokumentoobih u bankakh: mozhlyvosti systemy, perevahy, vprovadzhennya [Electronic document flow in banks: system capabilities, advantages, implementation]. (n.d.). <https://in-base.com.ua/elektronnyj-dokumentobig-u-bankah-mozhlyvosti-systemy-perevagy-vprovadzhennya>.
3. Melnyk, L. H., Karintseva, O. I., Kubatko, O. V., Sotnyk, I. M., Zavdovyeva, Yu. M. (2020). Tsyfrovizatsiya ekonomichnykh system ta lyuds'kyi kapital: pidpryyemstvo, rehion, narodne hospodarstvo [Digitalization of economic systems and human capital: enterprise, region, national economy]. *Mekhanizm rehulyuvannya ekonomiky – Mechanism of economic regulation*, (2), 9–28.
4. Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]. (n.d.). <https://bank.gov.ua>.
5. Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]. (n.d.). *Platzhi ta rozrakhunky*. <https://bank.gov.ua/ua/payments>.
6. Pro zatverdzhennya Polozhennya pro zastosuvannya elektronnoho pidpysu v bankivskiy systemi Ukrainy [On approval of the Regulation on the use of electronic signature and electronic seal], Resolution of the National Bank of Ukraine dated 14.08.2017 No. 78. <https://old.bank.gov.ua/document/download?docId=53735070>.
7. Uryadovyy portal: Yedyny veb-portal orhaniv vykonavchoyi vlady Ukrainy [Government portal: Unified web portal of executive bodies of Ukraine]. (n.d.). <https://www.kmu.gov.ua/usi-pitannya-po-e-poslugam/sho-tak-elektronnij-cifrovijpidpis-ecp>.
8. Chyipesh, N., Potseluyko, I. (2023). Suchasni tendentsiyi innovatsiynoho rozvytku kredytnoho rynku Ukrainy [Modern trends in the innovative development of the credit market of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-78>.
9. Chyipesh, N.M. (2024). Rozvytok tsyfrovyykh innovatsiy na kredytnomu rynku v strukturi natsional'noyi ekonomiky Ukrainy [Development of digital innovations in the credit market in the structure of the national economy of Ukraine] [Doctor of Philosophy dissertation].
10. Chub, O. O. (2009). Rozvytok internet-bankinhu v hlobalnomu seredovyshchi [Development of Internet banking in the global environment]. *Visnyk Ukrayinskoi akademii bankivskoi spravy – Bulletin of the Ukrainian Academy of Banking*, (1(26)), 62-67
11. Cloud Computing in Banking: Challenges, Benefits, and Solutions. (n.d.). <https://www.compatibl.com/insights/cloud-computing-in-banking2022/>
12. FinAwards. (n.d.). <https://finance.ua/ua/goodtoknow/FinAwards>.
13. Tapscott, Donald. (1996). *The Digital Economy*. McGraw-Hill.

Отримано 24.09.2025

UDC 336.71:004.738.5:330.341.1

Artur Zhavoronok

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Finance and Credit

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (Chernivtsi, Ukraine)

E-mail: artur.zhavoronok@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9274-8240>**Leonid Kolotylo**

post-graduate student of the department of Finance, Banking and Insurance

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: leorix@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-7297-0010>**DEVELOPMENT OF COMMERCIAL BANKS IN THE CONDITIONS
OF THE EMERGENCE OF THE DIGITAL ECONOMY**

In the article, theoretical and practical aspects of the development of banking institutions in the evolving digital economy are discussed. The essence, features and key characteristics of the digital economy are defined, with particular emphasis on the use of digital technologies as the main tool for improving the efficiency of business processes, optimising management decisions, automating operations and increasing the customer focus of banking institutions. The quantitative indicators of the banking sector development in Ukraine are analysed, in particular, the dynamics of the number of banking institutions and changes in the structure of their assets and liabilities. Particular attention is paid to defining the role of innovative institutions in the financial market, which are the leading drivers of digital transformation and are actively implementing modern fintech solutions.

In this study, digital innovations in banking services that are most widespread in Ukraine are described: remote services: mobile and online banking, cloud services, digital identification, and the use of artificial intelligence to personalise banking products. It has been established that their implementation significantly reduces operating costs, increases the speed and security of financial transactions, ensures ease of use for customers, and expands the range of services provided.

At the same time, in the article, the main obstacles that hold back the digital transformation of the banking sector are identified. These include insufficient digital financial literacy among part of the population, limited financial resources for modernising technological infrastructure, the shortage of highly qualified IT specialists the underdeveloped regulatory framework for digital financial instruments, and the growing risk of cyber threats. It has been established that the digitalisation of the banking sector is a strategic direction for the development of Ukraine's financial system, as it increases the competitiveness of banking institutions, strengthens their financial stability, promotes integration into the global financial space and creates the conditions for stable economic growth in the country.

Keywords: commercial bank; digitalization; cloud services; artificial intelligence; digital signature technologies; remote service.

Рис.: 3. Табл.: 3. Бібл.: 13.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-347-358](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-347-358)

УДК 336.6:658(004)

JEL Classification: G32; L86; M21; O32

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

Сергій Миколайович Лесун

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: serhii.lesun@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-0096-3077>

**МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ
ПІДПРИЄМСТВ ІТ-СФЕРИ**

У статті проведено дослідження основних методичних підходів до оцінки рівня фінансової безпеки підприємств, здійснено їх порівняльний аналіз та визначено особливості застосування для підприємств ІТ-сфери з урахуванням специфіки їхньої діяльності. Сформульовано переваги використання інтегрального підходу для оцінки рівня фінансової безпеки для підприємств ІТ-сектору, який дозволяє враховувати як кількісні, так і якісні параметри-індикатори, забезпечує адаптивність, гнучкість та можливість модифікації під різні управлінські потреби. Запропоновано основні етапи комплексного оцінювання рівня фінансової безпеки та визначення її інтегрального показника для ІТ-підприємств.

Ключові слова: фінансова безпека; оцінка фінансової безпеки; методичний підхід; інтегральний показник; ІТ-підприємства; ІТ-сфера.

Рис.: 3. Табл.: 1. Бібл.:12.

Постановка проблеми. У сучасних умовах будь-яке підприємство функціонує як динамічна система, фінансова стійкість та рівновага якої не статична, тому виникає потреба в постійному моніторингу рівня фінансової безпеки. Це надає можливість своєчасно виявляти наявні проблеми та реагувати на них без загрози втрати платоспроможності та фінансової стійкості. Традиційні підходи та методи оцінки фінансової безпеки підприємств, що представлені в науковій літературі, розглядаються переважно для підприємств реального сектору економіки та орієнтовані на їхні особливості: фондомісткість та капіталомісткість, матеріальне виробництво, прив'язка до фізичної інфраструктури, стабільність виробничого циклу та відносно передбачувані ринкові умови. Однак ІТ-сфера має принципові відмінності, що зумовлюють необхідність адаптації методичних підходів до оцінки фінансової безпеки саме цих підприємств.

Такий підхід повинен враховувати як загальноекономічні принципи, так і галузеву специфіку функціонування зазначених суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки, а також забезпечувати інтеграцію фінансової аналітики з якісною оцінкою важливих чинників, що здійснюють істотний вплив на рівень фінансової безпеки підприємств ІТ-сфери.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений аналіз вітчизняних і зарубіжних наукових публікацій засвідчує, що питанням оцінки фінансової безпеки присвячено багато праць таких науковців, як О. Ареф'єва, О. Барановський, О. Батієвська, Г. Бондар, З. Варналій, Н. Ващенко, В. Вудвуд, К. Гарячева, В. Джеджула, Л. Донець, О. Єпіфанов, А. Іванова, С. Ілляшенко, А. Крутова, Н. Марусяк, Л. Матвійчук, Т. Меліхова, С. Мельник, А. Мехед, С. Мушнікова, О. Почечун, Т. Рзаєва, О. Розводюк, О. Савицька, О. Сусіденко, О. Чернега, Д. Шевчук та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Недостатня розробленість методичних підходів до оцінювання рівня фінансової безпеки саме в контексті відображення специфіки ІТ-сектору вимагає вдосконалення відповідної методологічної бази, що

дозволить проводити якісну діагностику стану фінансової безпеки ІТ-підприємств для забезпечення їхнього сталого розвитку та адаптації до сучасних викликів та загроз цифрової економіки.

Метою статті є дослідження методологічних підходів до оцінки рівня фінансової безпеки підприємств ІТ-сфери, визначення основних етапів та особливостей такої оцінки для суб'єктів господарювання ІТ-сектору.

Виклад основного матеріалу. Дослідження та систематизація теоретико-методологічних підходів до оцінки фінансової безпеки підприємств свідчать, що в науковій літературі та на практиці сформувалась низка важливих підходів до визначення її рівня, вибір яких залежить від специфіки та сфери діяльності суб'єкта господарювання, цілей дослідження та умов зовнішнього середовища (рис. 1). Для підприємств ІТ-сфери, що мають низку унікальних характеристик, кожен із представлених методичних підходів має свої переваги та недоліки, специфічні особливості практичного застосування, а також обмеження у використанні, що впливає на точність та достовірність результатів оцінки.

Дослідження свідчать, що індикаторний підхід відзначається простотою та швидкістю, але має певні недоліки, якщо його розглядати в галузевому контексті ІТ-сфери. Так, застосування традиційних фінансових коефіцієнтів, які визначаються на основі фінансової звітності, досить часто не повністю відображає реальну картину по фінансовій ситуації в ІТ-компаніях, адже вагома частина цінності таких суб'єктів господарювання знаходиться у сфері нематеріальних активів та визначається людським потенціалом. Тому система індикаторів має відповідати складу та важливості основних загроз фінансовій безпеці підприємства, а при визначенні порогових значень індикаторів необхідно враховувати особливості діяльності ІТ-підприємства, специфіку та умови ринку, на якому реалізується продукт чи послуга, та інші фактори.

Щодо ризик-орієнтованих підходів, то для ІТ-компаній, які здебільшого оперують нематеріальними активами та значною мірою залежать від інтелектуальної власності, професійних компетенцій персоналу та ділової репутації, і відповідно мають специфічні ризики, їх застосування має певні обмеження. Це пов'язано передусім з тим, що зазначені фактори важко піддаються традиційним методам кількісної оцінки, а ризики в ІТ-секторі мають більш динамічний, неструктурований та слабопрогнозований характер.

Крім того, ІТ-підприємства особливо вразливі до кіберзагроз, які важко піддаються точним кількісним вимірюванням і потребують застосування спеціалізованих методів моніторингу та управлінських підходів. Внаслідок цього ризик-орієнтовані методи можуть бути використані як допоміжні інструменти, адже вони не повною мірою здатні забезпечити комплексну оцінку фінансової безпеки підприємств ІТ-сектору.

Метод оцінювання фінансової безпеки на основі ресурсно-функціонального підходу був предметом досліджень таких науковців, як О. В. Грачов, М. М. Єрмошенко, Т. Б. Кузенко та ін. Суть цього підходу полягає в окремому аналізі кожної функціональної складової фінансової безпеки з подальшим експертним узагальненням у вигляді інтегрального показника. Різні автори пропонують власну структуру функціональних компонентів і відповідних показників. Найчастіше аналіз проводиться за такими ключовими напрямками фінансової безпеки підприємства, як бюджетна, грошово-кредитна, валютна, банківська, інвестиційна, фондова та страхова [4; 7; 8].

Ресурсно-функціональний підхід в ІТ-сфері дозволяє деталізувати оцінку фінансової безпеки за напрямками діяльності (наприклад, інвестиційна та інноваційна діяльність, маркетинг тощо), що є перевагою для великих ІТ-компаній. Проте застосування таких методів ускладнено на малих підприємствах або стартапах, де управлінський облік недостатньо розвинений або де функції та напрями діяльності формально не розділені.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ



Рис. 1. Основні підходи до оцінки фінансової безпеки підприємств ІТ-сфери
Джерело: складено за даними [1; 3; 5; 6; 8].

Методи прогнозування банкрутства для підприємств базуються на економіко-математичних моделях (наприклад, моделях Альтмана, Ліса, Терещенка О. О. та ін.), які враховують комплекс фінансових коефіцієнтів і показників, що відображають фінансовий стан компанії та ймовірність її банкрутства [2].

Особливістю застосування таких моделей в ІТ-сфері є необхідність їх адаптації під її специфіку, де переважають нематеріальні активи, прибутковість може бути нестабільною, а ризики мають специфічний характер (технологічні зміни, інтенсивна конкуренція). Тому традиційні моделі потрібно доповнювати якісними показниками, а також новими інструментами, такими, наприклад, як штучний інтелект і машинне навчання, що оперують великими масивами даних та враховують нелінійні залежності [10].

Якщо говорити про SWOT-аналіз, то він належить до якісних методів і виступає інструментом стратегічного аналізу, що базується на оцінці сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз для підприємства або окремого ІТ-проєкту [2]. Якісний SWOT-аналіз є досить ефективним для ІТ-сфери, адже він доповнює кількісну оцінку рівня фінансової безпеки, забезпечуючи вивчення факторів, які важко піддаються вимірюванню, але мають суттєвий вплив на фінансову стабільність (ринкові тренди, рівень конкуренції, людський капітал, технологічні зміни тощо).

На сьогодні достатньо поширеним серед науковців є інтегральний підхід, який дозволяє об'єднати різні показники у єдиний індекс, що відображає загальний рівень фінансової безпеки підприємства. Однак різними авторами пропонуються різні алгоритми розрахунку інтегрального показника. Більшість дослідників при визначенні інтегрального показника фінансової безпеки використовують традиційні фінансові коефіцієнти, зокрема коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості, показники прибутковості тощо [1; 3; 9; 11].

Деякі науковці пропонують в інтегральній оцінці застосовувати також і якісні показники. Так, на думку Л. С. Яструбецької, доцільним є доповнення кількісної оцінки фінансової безпеки підприємства якісними індикаторами, що охоплюють такі напрями, як рівень корпоративної культури, ефективність діяльності кадрової служби, служби захисту інформації, юридичного відділу та структур, відповідальних за управління фінансовою безпекою. А узагальнення результатів здійснюється шляхом об'єднання значень кількісних і якісних показників з подальшим формуванням шкали інтегрального індексу фінансової безпеки підприємства [12].

Тому адаптивні моделі визначення інтегрального показника фінансової безпеки, сформовані з урахуванням галузевої специфіки, мають більший потенціал точності, однак потребують ретельного обґрунтування структури показників, експертного залучення та постійного оновлення відповідно до сучасних тенденцій розвитку. Саме інтегральний підхід для оцінки рівня фінансової безпеки може бути адаптований до специфіки ІТ-підприємств та дозволить поєднати фінансові індикатори з іншими параметрами розвитку, що визначають фінансову стійкість та рівновагу таких суб'єктів господарювання.

Отже, застосування інтегрального підходу в оцінці фінансової безпеки підприємств ІТ-сфери є найбільш доцільним з таких причин:

- комбінація кількісних і якісних показників-індикаторів надає можливість враховувати такі важливі для фінансової стійкості ІТ-компаній аспекти, як розвиток нематеріальних активів, кадровий та інноваційний потенціал, систему кіберзахисту тощо;
- саме інтегральний підхід дозволяє об'єднати у єдиний узагальнюючий показник багатокomпонентну структуру фінансової безпеки, що в ІТ-секторі включає як фінансові, так і нефінансові складові та чинники: інвестиційну привабливість, інноваційну активність, технологічний розвиток та ін.;
- можливість виконання порівняльного аналізу та дослідження рівня фінансової безпеки в динаміці, що сприяє виявленню тенденцій і зіставленню результатів фінансово-господарської діяльності різних ІТ-компаній та сфер ІТ-сектору;
- адаптивність та гнучкість інтегрального підходу, який може бути модифікований відповідно до специфіки конкретного підприємства або сегмента ІТ-індустрії, забезпечуючи врахування характерних ризиків та чинників розвитку.

При проведенні комплексного оцінювання рівня фінансової безпеки ІТ-компаній (рис. 2) на першому етапі формується структура фінансової безпеки, тобто визначаються складові компоненти інтегрального показника. Пропонується виділити шість ключових

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

складових, які найповніше відображають фінансову безпеку суб'єктів господарювання ІТ-сектору: фінансова стійкість, ліквідність, прибутковість, майновий стан, ділова активність, інвестиційна привабливість.

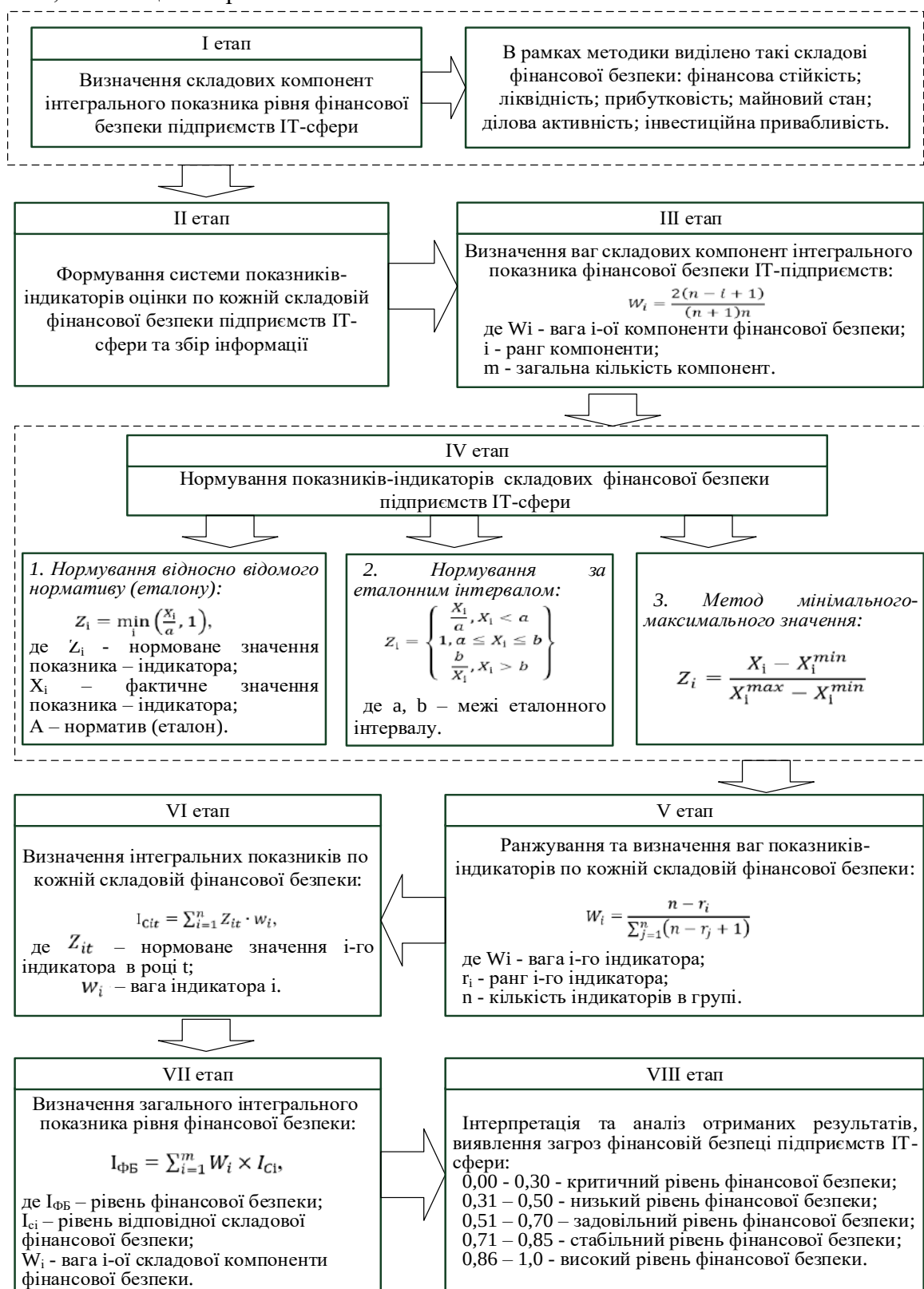


Рис. 2. Етапи комплексного оцінювання рівня фінансової безпеки підприємств ІТ-сфери
Джерело: складено авторами.

Такий вибір обґрунтовується тим, що в нинішніх умовах господарювання ІТ-підприємств, які функціонують у високотехнологічному та інноваційно динамічному середовищі, лише класичні індикатори фінансового стану не здатні повною мірою відобразити реальний рівень фінансової безпеки. Тому також повинні бути враховані показники, що характеризують кадровий потенціал, інноваційну активність, інвестиційну привабливість тощо.

Отже, запропонований перелік складових забезпечує комплексний, науково обґрунтований та адаптивний підхід до оцінки рівня фінансової безпеки підприємств ІТ-сектору. Він дозволяє охопити як внутрішні фінансові параметри, так і зовнішні ринкові та інвестиційні фактори, що поєднує універсальні критерії та галузеву специфіку, дозволяючи отримати релевантні результати.

Другим етапом комплексного оцінювання рівня фінансової безпеки підприємств ІТ-сфери є формування системи показників-індикаторів для кожної з визначених складових. На цьому етапі здійснюється збір інформації та визначення показників, що дозволяють оцінити рівень фінансової безпеки підприємств ІТ-сфери. Тут важливим є обрання для кожної складової фінансової безпеки тих індикаторів, які найбільш повно характеризують функціонування підприємств ІТ-галузі.

Для комплексного оцінювання рівня фінансової безпеки ІТ-підприємств застосовуються як уніфіковані, найбільш поширені у фінансово-економічному аналізі та доступні для широкого використання показники, так і ті, що більш повно характеризують специфіку діяльності таких суб'єктів господарювання залежно від завдань дослідження або доступності вихідних даних (рис. 3).



Рис. 3. Показники-індикатори для оцінки рівня фінансової безпеки підприємств ІТ-сфери

Джерело: складено авторами з урахуванням [1; 3; 5; 12].

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Так, первинні статистичні дані для визначення відповідних важливих показників-індикаторів щорічно публікуються на офіційному сайті Державної служби статистики України та систематизуються за видами економічної діяльності відповідно до класифікатора КВЕД, що забезпечує можливість їх регулярного оновлення та порівняння в динаміці.

Отже, процес формування системи індикаторів складається з двох етапів:

- попередній відбір показників на основі аналізу наукових джерел, методичних підходів до оцінювання фінансової безпеки, а також доступності статистичної інформації;
- галузева адаптація, у межах якої виключаються показники, що не мають суттєвого впливу на фінансову безпеку підприємств ІТ-сфери, та додаються індикатори, релевантні для цифрової економіки та ІТ-сфери. Зокрема, варто враховувати такі специфічні показники, як швидкість обігу нематеріальних активів, частка витрат на R&D у загальній структурі витрат, рівень залучення інвестицій та інші.

Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між універсальністю системи оцінювання та галузевою специфікою, що, у свою чергу, сприяє підвищенню точності визначення інтегрального рівня фінансової безпеки ІТ-підприємств і забезпеченню релевантності управлінських рішень у контексті цифрової трансформації економіки.

На третьому етапі комплексного оцінювання рівня фінансової безпеки підприємств ІТ-сфери здійснюється визначення вагових коефіцієнтів для кожної зі складових інтегрального показника. Інтегральний підхід хоч і забезпечує більшу системність, але може дати спотворені результати при неправильному виборі ваг для складових компонентів інтегрального показника, особливо якщо ваги не адаптовані під галузь. Наприклад, велика вага майнових показників у структурі інтегрального для ІТ-підприємств може знизити загальний рівень фінансової безпеки, навіть якщо підприємство є прибутковим, інноваційним та інвестиційно привабливим.

З огляду на складність прямого кількісного вимірювання впливу кожної складової на загальний рівень фінансової безпеки, доцільним є використання експертних методів, які дозволяють інтегрувати знання та практичний досвід у формалізовану модель.

Для визначення ваги кожної складової компоненти в інтегральному показнику рівня фінансової безпеки підприємств ІТ-сфери доцільно застосовувати метод ранжування з використанням формули Фішберна. Цей метод дозволяє перетворити якісну оцінку значущості кожної складової в кількісні вагові значення шляхом ранжування складових за ступенем їхньої важливості для фінансової безпеки ІТ-підприємств, а ваги відповідно розраховуються на основі позиції кожної складової в ранжованому списку.

Після формування системи показників-індикаторів наступним кроком є їх нормування, що необхідно для інтеграції різнорідних за економічним змістом і розмірністю параметрів у єдиний інтегральний показник фінансової безпеки. Нормування дозволяє забезпечити порівнянність усіх показників у межах однієї шкали, нейтралізувати вплив одиниць виміру та масштабів, унеможливити домінування окремих індикаторів у складі інтегрального показника та підвищити об'єктивність результатів інтегрального оцінювання.

Враховуючи різний економічний зміст та можливу наявність еталонних значень, допустимих інтервалів і фактичного діапазону коливань показників, доцільно застосовувати три підходи до нормування:

- нормування відносно відомого нормативу (еталона);
- нормування за еталонним інтервалом $[a;b]$;
- метод мінімального-максимального значення.

У межах другого етапу, після відбору релевантних показників-індикаторів для кожної зі складових фінансової безпеки, здійснюється їх ранжування за ступенем значущості та визначення вагових коефіцієнтів для подальшої інтеграції складової в загальний індекс.

Не всі показники мають однаковий вплив на відповідну складову фінансової безпеки, тому для забезпечення об'єктивності оцінювання доцільно визначити їхню відносну вагу. З цією метою використовується метод експертного ранжування з подальшим застосуванням формули Фішберна, яка дозволяє перетворити ранги індикаторів у кількісні вагові коефіцієнти.

Після нормування індикаторів та визначення їхніх ваг наступним етапом є обчислення інтегрального показника для кожної складової фінансової безпеки підприємств ІТ-сфери. Цей показник узагальнює оцінку групи нормованих індикаторів, які відображають відповідну складову фінансової безпеки, у єдине значення.

Описана методика визначення інтегральних показників по кожній складовій фінансової безпеки забезпечує:

- узагальнення впливу всіх релевантних показників-індикаторів у межах кожної складової фінансової безпеки;
- збереження вагових пріоритетів між показниками відповідно до їхньої значущості;
- спрощення подальшого аналізу та порівняння динаміки окремих складових фінансової безпеки;
- створення основи для формування загального інтегрального показника фінансової безпеки підприємств.

На основі отриманих вагових коефіцієнтів та інтегральних показників по кожній складовій фінансової безпеки визначається загальний інтегральний показник рівня фінансової безпеки підприємств за формулою:

$$I_{\text{ФБ}} = \sum_{i=1}^m W_i \times I_{\text{Ci}},$$

де $I_{\text{ФБ}}$ – рівень фінансової безпеки;

I_{Ci} – рівень відповідної складової фінансової безпеки;

W_i – вага i -ої складової компоненти фінансової безпеки.

Таким чином, з огляду на специфіку ІТ-сфери, адаптація класичних підходів до оцінювання фінансової безпеки ІТ-підприємств на основі інтегрального показника передбачає:

- включення індикаторів, що відображають інноваційно-інвестиційний потенціал та здатність до масштабування, зокрема у складових ділової активності та інвестиційної привабливості;
- посилення ролі ліквідності та фінансової стійкості як ключових характеристик фінансової незалежності та платоспроможності суб'єктів господарювання;
- оцінювання майнового стану з урахуванням вагомої частки нематеріальних активів і прав інтелектуальної власності, що формують інноваційний потенціал ІТ-компанії тощо.

З метою якісної інтерпретації інтегрального показника фінансової безпеки підприємств ІТ-сектору доцільно застосовувати шкалу Харрінгтона, адаптовану під ІТ-галузь. В умовах швидких цифрових трансформацій та високої динаміки ринку ІТ-послуг зміни фінансово-економічних показників мають значно швидший вплив на фінансову безпеку ІТ-підприємств, ніж у традиційних секторах економіки. Крім того, вітчизняні ІТ-компанії здебільшого працюють на зовнішні ринки, що дещо знижує чутливість їхнього фінансового стану до негативного впливу внутрішніх економічних факторів, але водночас підвищує залежність фінансово-господарської діяльності від глобальної кон'юнктури та геополітичних ризиків. Тому порогові значення шкали оцінки рівня фінансової безпеки були зміщені в бік більш жорстких вимог до її рівнів (табл. 1).

Як зазначалось вище, у межах кожної складової фінансової безпеки (зокрема, інвестиційної привабливості, ділової активності або майнового стану) можуть бути застосовані якісні показники, які не піддаються прямому вимірюванню, але мають істотний вплив на загальний рівень фінансової стійкості. Так, у межах складової «Інвестиційна

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

привабливість» для ІТ-підприємств доцільно використовувати якісні показники, що відображають нематеріальні, репутаційні, стратегічні та управлінські аспекти, які суттєво впливають на рішення інвесторів.

Таблиця 1

Адаптована шкала оцінки рівня фінансової безпеки підприємств ІТ-сектору

Інтервал інтегрального показника ІФБ	Рівень фінансової безпеки	Характеристика
0,00 - 0,30	Критичний	Підприємство перебуває у фінансово нестабільному стані, високий ризик неплатоспроможності, можлива втрата ліквідності.
0,31 - 0,50	Низький	Рівень безпеки є незадовільним, спостерігаються проблеми з ліквідністю, прибутковістю або капіталізацією.
0,51 - 0,70	Задовільний	Фінансовий стан підприємства перебуває під контролем, однак характеризується нестійкістю, що створює потенційні ризики за умов зовнішніх викликів або загроз.
0,71 - 0,85	Стабільний	Підприємство має достатній рівень фінансової безпеки, основні ризики мінімізовані.
0,86 - 1,00	Високий	Підприємство демонструє ефективну модель управління фінансами, має високу фінансову стійкість, гнучкість та інвестиційну привабливість.

Джерело: сформовано авторами.

Майновий стан ІТ-підприємств охоплює не лише матеріальні активи, але й цифрову інфраструктуру, інтелектуальні продукти та систему інформаційної безпеки. Тому до якісних показників для оцінки майнового стану ІТ-підприємств можна віднести оцінку ступеня захисту інтелектуальної власності, рівень безпеки активів та інформаційних ресурсів, доступність цифрових платформ і сервісів тощо.

Аналогічно за необхідністю до якісних характеристик складової «Ділова активність» можна додатково включити не тільки показники, що характеризують обсяг і швидкість обороту ресурсів, а й показники динаміки розвитку бізнесу, інноваційної активності, потенціалу масштабування тощо.

Таким чином, сформована система індикаторів не є фіксованою, а може бути розширена відповідно до аналітичних завдань, доступності даних та технологічної зрілості ІТ-компанії, що забезпечує високу релевантність, глибину та точність оцінки фінансової безпеки підприємств у динамічному, інноваційно активному цифровому середовищі.

Висновки і пропозиції. Таким чином, запропонований методичний підхід до інтегральної оцінки рівня фінансової безпеки підприємств ІТ-сфери є гнучким та адаптивним до умов цифрової економіки та особливостей функціонування ІТ-галузі, а саме:

- поєднує кількісні та якісні показники, що дозволяє всебічно оцінювати як фінансовий стан, так і ризики, що пов'язані з репутацією, людським капіталом, інноваційною здатністю та адаптивністю підприємства;
- має адаптовану структуру індикаторів, сформовану відповідно до ключових складових, які найбільше впливають на фінансову безпеку ІТ-компаній;
- забезпечує врахування специфічних аспектів діяльності підприємств ІТ-сфери (значні обсяги нематеріальних активів та витрат на R&D, високу роль інтелектуального капіталу, стрімкий розвиток інновацій, проєктну структуру діяльності, високу динаміку ризиків тощо).

Використання інтегрального підходу дозволяє не лише кількісно оцінити рівень фінансової безпеки ІТ-підприємств, але і своєчасно виявляти потенційні загрози в умовах цифрової трансформації, що є вирішальним чинником для ефективного фінансового управління та стратегічного розвитку підприємств ІТ-галузі.

Список використаних джерел

1. Варналій З. С. Теоретико-методичні підходи до оцінки фінансової безпеки суб'єктів підприємництва / З. С. Варналій, А. М. Мехед // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2022. – № 32. – С. 203-211.

2. Вінтоняк А. А. Методики аналізу загрози банкрутства підприємств та чинники впливу на зміну її рівня [Електронний ресурс] / А. А. Вінтоняк, В. М. Чубай // Економіка та суспільство. – 2024. – № 61. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3761/3682>.
3. Горячева К. С. Оцінка рівня фінансової безпеки підприємства [Електронний ресурс] / К. С. Горячева. – Режим доступу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/55127/5/Horiacheva_Finansova_bezpeka.pdf;jsessionid=C01D52ED7D309F1E1D3220D2DD00C73D.
4. Єрмошенко М. М. Безпека фінансова: Енциклопедія банківської справи України / М. М. Єрмошенко; гол. редкол. В. С. Стельмахтайн. – Київ : Молодь; ІнЮре, 2001. – 680 с.
5. Кальченко О. М. Методичні підходи до оцінювання фінансової безпеки підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Кальченко, Я. С. Андросенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2015. – № 2 (2). – С. 244-250. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/68609/63714>.
6. Кальченко О. М. Економіко-статистичне дослідження ефективності використання фінансових ресурсів підприємств ІТ-сфери [Електронний ресурс] / О. М. Кальченко, С. М. Лесун // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2025. – № 1(41). – С. 422-436. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/issue/view/19295/12492>.
7. Кузенко Т. Б. Фінансова безпека підприємства : навчальний посібник / Т. Б. Кузенко, Л. С. Мартюшева, О. В. Грачов, О. Ю. Литовченко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. — 304 с.
8. Пойда-Носик Н. Н. Науково-методичні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Н. Н. Пойда-Носик // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць : у 3 т. – 2013. – Вип. 1, т. 1. – С. 288-292. – Режим доступу: <https://journals.urau.ua/index.php/2225-6407/article/view/16019>.
9. Ситник Н. С. Методика оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства: зміст та функціональні складники [Електронний ресурс] / Н. С. Ситник, Л. І. Джиговська // Причорноморські економічні студії. – 2019. – № 46/2. – С. 65-70. – Режим доступу: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/13.pdf>.
10. Соляник Л. Г. Fintech-інструменти для прогнозування банкрутства: інтеграція традиційних та інноваційних підходів [Електронний ресурс] / Л. Г. Соляник, Н. М. Штефан, А. О. Ніколаєнко // Економічний вісник Дніпровської політехніки. – 2023. – № 2. – С. 128-135. – Режим доступу: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_128-135.pdf.
11. Хижняк Ю. О. Методичний підхід до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства / Ю. О. Хижняк // Інфраструктура ринку. – 2018. – № 23. – С. 305-312.
12. Яструбецька Л. Комплексна методика оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів підприємництва в Україні за умов гібридних загроз [Електронний ресурс] / Л. Яструбецька // Підприємництво та інновації. – 2021. – № 17. – С. 75-82. – Режим доступу: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/428>.

References

1. Varnalii, Z. S., Mekhed, A. M. (2022). Teoretyko-metodychni pidkhody do otsinky finansovoi bezpeky subiektiv pidpryemnytstva [Theoretical and methodological approaches to assessing the financial security of business entities]. *Naukovi zapysky Lvivskoho univer-sytetu biznesu ta prava – Scientific notes of the Lviv University of Business and Law*, (32), 203-211.
2. Vintoniak, A. A., Chubai, V. M. (2024). Metodyky analizu zahrozy bankrutstva pidpryemstv ta chynnyky vplyvu na zminu yii rivnia [Methods of analyzing the threat of bankruptcy of enterprises and factors influencing its level]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (61). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3761/3682>.
3. Horiacheva, K. S. (n.d.). Otsinka rivnia finansovoi bezpeky pidpryemstva [Assessment of the level of financial security of an enterprise]. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/55127/5/Horiacheva_Finansova_bezpeka.pdf;jsessionid=C01D52ED7D309F1E1D3220D2DD00C73D.
4. Yermoshenko, M. M., Stelmakhtain, V. S. (Ed.). (2001). *Bezpeka finansova: Entsyklopediia bankivskoi spravy Ukrainy [Financial Security: Encyclopedia of Banking in Ukraine]*. Molod; InYure.
5. Kalchenko, O. M., Androsenko, Ya. S. (2015). Metodychni pidkhody do otsiniuvannia finansovoi bezpeky pidpryemstva [Methodological approaches to assessing the financial security of an enterprise]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (2(2)), 244-250. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/68609/63714>.

6. Kalchenko, O. M., Lesun, S. M. (2025). Ekonomiko-statystychne doslidzhennia efektyvnosti vykorystannia finan-sovykh resursiv pidpryemstv IT-sfery [Economic and statistical research on the effectiveness of using financial resources of IT enterprises]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (1(41)), 422-436. <http://ppeu.stu.cn.ua/issue/view/19295/12492>.
7. Kuzenko, T. B., Martiusheva, L. S., Hrachov, O. V., Lytovchenko, O. Yu. (2010). *Finansova bezpeka pidpryemstva [Financial security of the enterprise]*. Vyd. KhNEU.
8. Poida-Nosyk, N. N. (2013). Naukovo-metodychni pidkhody do otsinky rivnia finansovoi bezpeky pidp-ryiemstva [Scientific and methodological approaches to assessing the level of financial security of an enterprise]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti : zbirnyk naukovykh prats – Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property: collection of scientific works* (vol. 1(1), pp. 288-292). <https://journals.urau.ua/index.php/2225-6407/article/view/16019>.
9. Sytnyk, N. S., Dzhyhivska, L. I. (2019). Metodyka otsiniuvannia rivnia finansovoi bezpeky pidpryemstva: zmist ta funktsionalni skladnyky [Methodology for assessing the level of financial security of an enterprise: content and functional components]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Prychornomorski economic studies*, (46/2), 65-70. <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/13.pdf>.
10. Solianyk, L. H., Shtefan, N. M., Nikolaienko, A. O. (2023). Fintech-instrumenty dlia prohnozuvannia bankructstva: intehtatsiia tradytsiinykh ta innovatsiinykh pidkhodiv [Fintech tools for bankruptcy prediction: integration of traditional and innovative approaches]. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki – Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic University*, (2), 128-135. https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_128-135.pdf.
11. Khyzhniak, Yu. O. (2018). Metodychnyi pidkhid do otsinky rivnia finansovoi bezpeky pidpryemstva [Methodological approach to assessing the level of financial security of an enterprise]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, (23), 305-312.
12. Yastrubetska, L. (2021). Kompleksna metodyka otsinky rivnia finansovoi bezpeky subiektiv pidpryemnytstva v Ukraini za umov hibrydnykh zahroz [A comprehensive methodology for assessing the level of financial security of business entities in Ukraine under hybrid threats]. *Pidpryemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, (17), 75-82. <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/428>.

Отримано 29.09.2025

UDC 336.6:658(004)

Olena Panchenko

PhD Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: pan68@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-8071-4983>

ResearcherID: F-6779-2016

Serhii Lesun

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

E-mail: serhii.lesun@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-0096-3077>

**METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING
THE LEVEL OF FINANCIAL SECURITY OF IT COMPANIES**

Traditional approaches and methods for assessing the financial security of enterprises, as presented in scientific literature, are mainly considered for enterprises in the real sector of the economy and are focused on their specific characteristics: capital intensity and capital-labor ratio, material production, dependence on physical infrastructure, stability of the production cycle, and relatively predictable market conditions. However, the IT sector has fundamental differences that necessitate the adaptation of methodological approaches to assessing the financial security of these enterprises. Such an approach should take into account both general economic principles and the industry-specific nature of the functioning of these economic entities

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

in the digital economy. It should also ensure the integration of financial analytics with a qualitative assessment of important factors that have a significant impact on the level of financial security of IT companies.

The purpose of the article is to study methodological approaches to assessing the level of financial security of IT companies, to identify the main stages and features of such an assessment for IT sector entities.

The article examines the main methodological approaches to assessing the level of financial security of enterprises, conducts a comparative analysis of them, and identifies the features of their application for IT companies, taking into account the specifics of their activities. The advantages of using an integrated approach to assessing the level of financial security for enterprises in the IT sector are formulated, which allows taking into account both quantitative and qualitative parameters-indicators, ensures adaptability, flexibility, and the possibility of modification for various management needs. The main stages of a comprehensive assessment of the level of financial security and the determination of its integral indicator for IT enterprises are proposed.

Keywords: *financial security; assessment of financial security; methodological approach; integral indicator; IT enterprises; IT sphere.*

Fig.: 3. Table: 1. References: 12.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-359-368](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-359-368)

УДК 631.162:338.434

JEL Classification: G20; Q1; M41

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>

Валентин Вікторович Дранус

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту
Чорноморський національний університет імені Петра Могили (Миколаїв, Україна)

E-mail: drval8@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5617-6740>

**ФІНАНСОВО-КРЕДИТНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ:
ОБЛІК ТА АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ**

У статті досліджено фінансово-кредитне забезпечення аграрних підприємств як цілісну систему формування, залучення та ефективного використання кредитних ресурсів, необхідних для підтримки виробничої, інвестиційної та інноваційної діяльності. Обґрунтовано, що сутність цього процесу полягає у створенні передумов для безперервності виробничого циклу, підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення конкурентоспроможності аграрного сектору. Показано, що великі агропідприємства здатні ефективно залучати банківські та міжнародні кредити, тоді як малі й середні фермерські господарства потребують пільгових державних програм і кооперативних механізмів для забезпечення безперервності виробництва та розвитку інфраструктури. Аргументовано, що інтеграція обліку фінансово-кредитних операцій з аналітикою та управлінням ризиками забезпечує прозорість фінансових результатів, своєчасність погашення зобов'язань, ефективне планування грошових потоків і оптимізацію кредитного навантаження. Підтверджено, що комплексний підхід до фінансово-кредитного забезпечення є ключовим фактором підтримки фінансової стійкості та довгострокового розвитку аграрного сектору в Україні. Практична цінність статті полягає у формуванні рекомендацій щодо вибору оптимальних джерел фінансування та організації обліково-аналітичної системи для ефективного управління кредитними ресурсами.

Ключові слова: фінансово-кредитне забезпечення; аграрні підприємства; кредитні ресурси; облік фінансових операцій; банківські кредити; аналітика та управління ризиками.

Рис.: 1. Табл.: 3. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Фінансово-кредитне забезпечення є одним із ключових елементів ефективного функціонування аграрних підприємств, оскільки дозволяє забезпечити необхідні ресурси для підтримки виробничої діяльності, модернізації техніки та реалізації інвестиційних проєктів. У сучасних умовах розвитку аграрного сектору значущість системного підходу до управління фінансовими ресурсами зростає, що зумовлено як динамічністю ринку, так і необхідністю підвищення фінансової стійкості підприємств.

Особливу роль у цьому процесі відіграє поєднання бухгалтерського обліку та аналітичної оцінки фінансово-кредитних операцій. Облік забезпечує точність і достовірність інформації про надходження та використання фінансових ресурсів, а аналітика дозволяє оцінювати ефективність їх використання, прогнозувати потреби у фінансуванні та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Зокрема, для аграрних підприємств, де характерні сезонні коливання доходів і витрат, аналітична складова дозволяє планувати кредитні потоки та оптимізувати структуру капіталу.

Таким чином, дослідження фінансово-кредитного забезпечення аграрних підприємств із врахуванням облікових і аналітичних аспектів є актуальним науковим завданням, що має практичне значення для забезпечення стабільного функціонування підприємств, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та управління ризиками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових публікацій з теми фінансово-кредитного забезпечення аграрних підприємств дозволяє зробити висновок про високий рівень актуальності досліджень у сучасних умовах розвитку аграрного сектору України. Особливу цінність являють собою роботи С. Андрос [1], у яких розглянуто

фінансові та кредитні інструменти для забезпечення динамічного розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах післявоєнного відновлення. Автор акцентує увагу на стратегічному значенні кредитування та формуванні фінансових механізмів підтримки підприємств, що є особливо важливим для стабілізації та розвитку аграрного бізнесу. Разом із цим, дослідження є переважно концептуальним, що обмежує його практичну апробацію на рівні окремих підприємств.

Подібну проблематику розкриває інша робота С. Андрос [2], де аналізуються фінансові потреби аграрних підприємств та необхідність їх кредитного забезпечення. Стаття дозволяє ідентифікувати пріоритетні напрями кредитування та оцінити потреби підприємств у фінансових ресурсах. Незважаючи на аналітичний підхід, робота має обмеження через відсутність глибокого економіко-математичного моделювання кредитних потоків, що обмежує її практичне застосування в плануванні фінансування.

Дослідження Буткевича Т. [3] концентрується на державних і банківських механізмах фінансової підтримки аграрного сектору. Публікація характеризується високою актуальністю та корисністю для формування фінансової політики, проте її методологія є переважно оглядовою і недостатньо враховує взаємозв'язок фінансово-кредитних операцій із фінансовою стійкістю підприємств. Натомість робота Попело О. та Жаворонок А. [4] висвітлює сучасні тенденції фінансово-кредитного забезпечення в Україні, надаючи цінну інформацію для аналізу ефективності існуючих механізмів кредитування, однак меншою мірою враховує роль обліково-аналітичних процедур у забезпеченні фінансової прозорості.

Важливим доповненням до теми є дослідження Бірченко Н., Руденко С., Ряснянської А. [5], які акцентують увагу на обліково-аналітичному забезпеченні фінансової безпеки аграрних підприємств. Робота відзначається високою науковою новизною та практичною цінністю, оскільки пропонує системний підхід до управління фінансовими ризиками. Проте локальна специфіка дослідження обмежує можливість універсального застосування запропонованих методик.

Монографія Добровольської О. [6] пропонує комплексний підхід до фінансового забезпечення агровиробництва, що охоплює теоретичні, методологічні та практичні аспекти. Незважаючи на цінність роботи для формування фінансових стратегій підприємств, частина матеріалу може бути застарілою, оскільки не враховує сучасних економічних та поствоєнних реалій.

Сучасні підходи до оцінки фінансової стійкості аграрних підприємств представлені в роботі Н. Рижикової та ін. [7], які використовують інформаційно-аналітичний підхід для оцінки стійкості підприємств на мікрорівні. Публікація має високий рівень актуальності й забезпечує методичну основу для внутрішнього фінансового контролю та стратегічного планування, однак не охоплює комплексно кредитні аспекти.

Дослідження О. Прокопишин, Н. Приймак, Н. Трушкіна, М. Коновал [8] спрямоване на обліково-аналітичне забезпечення управління розвитком фермерських господарств. Робота важлива для побудови систем управлінського обліку, проте не приділяє достатньої уваги банківським кредитним інструментам та державним програмам підтримки.

Ще однією важливою групою робіт є публікації І. В. Томашук, І. О. Томашук, Л. Вольської [9-10], які розглядають кредитування як джерело інвестиційної діяльності та оцінюють забезпечення і організаційні засади банківського кредитування. Роботи відзначаються практичною цінністю для формування внутрішньої кредитної політики підприємств, але частково обмежені через недостатню інтеграцію обліково-аналітичних процедур у кредитні процеси.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених фінансово-кредитному забезпеченню аграрних підприємств, у науковій літературі все ще існують невирішені проблеми, які потребують додаткового вивчення. По-перше, недостатньо уваги приділяється інтеграції бухгалтерського

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

обліку та аналітичних процедур із кредитними механізмами. Багато робіт зосереджуються або на аналітичних аспектах фінансової стійкості, або на практичних інструментах кредитування, що створює розрив між обліком, контролем та управлінням фінансовими ресурсами підприємства.

По-друге, відсутні комплексні емпіричні моделі оцінки ефективності фінансово-кредитного забезпечення, які б враховували взаємозв'язок між залученими кредитними ресурсами, витратами на обслуговування боргу та впливом на прибутковість підприємства. Існуючі підходи переважно концептуальні або описові, що обмежує можливість практичного використання результатів у плануванні та прогнозуванні фінансових потоків.

По-третє, недостатньо досліджено питання управління кредитними ризиками з урахуванням сучасних умов аграрного виробництва, включаючи поствоєнні реалії та коливання ринкових цін на продукцію. Водночас ефективне управління ризиками потребує інтеграції обліково-аналітичних систем із прогнозними та фінансово-стратегічними інструментами, що на сьогодні не реалізовано повною мірою.

Крім того, є проблема недостатнього використання сучасних фінансових технологій і цифрових інструментів для моніторингу та аналізу фінансово-кредитних операцій. Це обмежує здатність підприємств швидко реагувати на зміни фінансового середовища та ефективно планувати залучення позикових ресурсів.

Таким чином, попри наявні наукові здобутки, питання комплексного обліково-аналітичного забезпечення фінансово-кредитних операцій, розробки емпіричних моделей ефективності та інтеграції сучасних технологій залишаються невирішеними. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на подолання цих прогалин, що дозволить створити цілісну систему управління фінансово-кредитним забезпеченням аграрних підприємств.

Метою дослідження є теоретичне та практичне обґрунтування системи фінансово-кредитного забезпечення аграрних підприємств через інтеграцію бухгалтерського обліку та аналітичних методів оцінювання, спрямованої на підвищення фінансової стійкості, ефективності використання ресурсів та управління кредитними ризиками.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансово-кредитне забезпечення аграрних підприємств являє собою цілісну систему формування, залучення та ефективного використання кредитних ресурсів для підтримки господарської діяльності у виробничій, інвестиційній та інноваційній сферах. Його сутність полягає у створенні передумов для безперервності виробничого процесу, підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення конкурентоспроможності аграрного сектору.

Метою фінансово-кредитного забезпечення є задоволення потреб аграрних підприємств у ресурсах, необхідних для реалізації їхньої діяльності як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі. Залучені кошти спрямовуються на фінансування виробничого циклу, закупівлю матеріально-технічних ресурсів, придбання та модернізацію основних засобів, а також на впровадження інноваційних технологій – від систем точного землеробства до цифровізації управління. Таким чином, кредитні ресурси виступають інструментом як підтримки виробництва, так і розвитку його якісно нового рівня.

Особливості аграрного сектору зумовлюють специфіку кредитного забезпечення. Сезонність виробництва створює нерівномірність у потребі фінансування: максимальна завантаженість ресурсів припадає на посівну та збиральну кампанії, тоді як повернення інвестицій можливе лише після реалізації врожаю. Додатковим викликом є залежність від природно-кліматичних умов, що формує високий рівень ризику для кредиторів і позичальників. На ці ризики накладаються ринкові фактори – цінова волатильність зернових та олійних культур, а також валютні коливання, зважаючи на орієнтацію більшості українських виробників на експорт.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

В українських реаліях ситуація ускладнюється обмеженим доступом малих і середніх агропідприємств до банківського кредитування через недостатність заставного майна та високу вартість кредитів порівняно з країнами ЄС. Водночас певні можливості забезпечує державна підтримка: програми компенсації відсоткових ставок, портфельні гарантії та механізм аграрних розписок, що дозволяють залучати фінансування під заставу майбутнього врожаю. Суттєве значення мають і міжнародні проекти фінансової підтримки – програми ЄБРР, Світового банку, USAID. Вони спрямовані на модернізацію виробництва, впровадження енергоощадних технологій, розвиток експортного потенціалу. Крім того, процес інтеграції України до ЄС стимулює адаптацію облікових та аналітичних систем до європейських стандартів, що розширює доступ до іноземних кредитних ресурсів.

Форми фінансово-кредитного забезпечення відзначаються значною різноманітністю (табл. 1):

- банківські кредити включають коротко-, середньо- та довгострокові позики. вони використовуються для фінансування оборотних потреб, закупівлі техніки чи інвестиційних проєктів – від модернізації виробничих потужностей до будівництва елеваторів;
- спеціалізовані програми охоплюють державні пільгові кредити та аграрні розписки, які особливо корисні для малих і середніх підприємств;
- міжнародні інструменти забезпечують доступ до довгострокових позик і грантового фінансування, сприяючи розвитку інновацій та екологічних технологій;
- альтернативні джерела (лізинг, факторинг, кооперативне кредитування, внутрішньогосподарські позики) дозволяють оперативно вирішувати проблеми дефіциту обігових коштів, придбання техніки чи перерозподілу ресурсів усередині великих структур.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика форм кредитного забезпечення аграрних підприємств

Форма кредитування	Переваги	Недоліки
Банківські кредити (коротко-, середньо- та довгострокові)	- можливість залучення значних сум; - чіткі строки та умови користування; - підтримка ліквідності у виробничих циклах; - доступні для великих аграрних холдингів;	- високі відсоткові ставки в Україні; - жорсткі вимоги до застави та кредитної історії; - обмежений доступ для малих і середніх фермерів;
Спеціалізовані кредитні програми (пільгові кредити, аграрні розписки)	- нижчі відсоткові ставки завдяки державним компенсаціям; - можливість фінансування без класичної застави (аграрні розписки); - орієнтованість саме на потреби агросектору; - швидший доступ до ресурсів для МСП;	- обмежений обсяг фінансування; - залежність від державної політики та бюджетних програм; - наявність бюрократичних процедур; - ризики в разі несприятливих погодних умов (втрата врожаю = втрата застави);
Міжнародні інструменти (ЄБРР, Світовий банк тощо)	- нижчі відсоткові ставки та довші строки кредитування; - доступ до сучасних технологій і консалтингової підтримки; - орієнтація на інвестиції та модернізацію; - можливість участі у міжнародних програмах розвитку;	- доступні переважно великим і середнім підприємствам; - високі вимоги до прозорості звітності та корпоративного управління; - тривалий процес погодження кредитів;
Альтернативні джерела (лізинг, факторинг, внутрішньогосподарські позики, кооперативне кредитування)	- гнучкіші умови фінансування; - лізинг дозволяє отримати техніку без великих одноразових витрат; - факторинг забезпечує швидкий доступ до оборотних коштів; - кооперативне кредитування підтримує малих виробників; - внутрішньогосподарські позики підвищують мобільність ресурсів у холдингах;	- лізинг у підсумку може бути дорожчим за класичний кредит; - факторинг зменшує дохід через комісію; - кооперативні ресурси обмежені; - внутрішні позики доступні лише великим господарським структурам;

Джерело: систематизовано авторами на основі [1; 2; 9; 10].

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Результати систематизації форм кредитного забезпечення аграрних підприємств обґрунтовують, що банківські кредити та міжнародні інструменти більше підходять великим підприємствам, тоді як пільгові програми, аграрні розписки та кооперативне кредитування – важливі для малих і середніх фермерів. У зв'язку з цим авторами запропоновані оптимальні форми кредитного забезпечення залежно від типу аграрного підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Оптимальність форм кредитного забезпечення аграрних підприємств

Тип підприємства	Оптимальні форми кредитного забезпечення	Обґрунтування
Малі фермерські господарства	Пільгові державні кредити; аграрні розписки; кооперативне кредитування; короткострокові банківські позики	Обмежені заставні ресурси, нестабільні доходи; перевага – у доступних і швидких інструментах із мінімальними вимогами до забезпечення.
Середні агропідприємства	Лізинг; факторинг; середньострокові банківські кредити; кредити міжнародних програм підтримки	Володіють стабільнішими фінансовими потоками, мають можливість залучати техніку через лізинг та оптимізувати обігові кошти через факторинг.
Великі агрохолдинги	Довгострокові інвестиційні кредити; кредити від міжнародних фінансових організацій (ЄБРР, Світовий банк); корпоративні облігації; внутрішньогосподарське кредитування	Сильна фінансова база, масштабні інвестиційні проекти (земельний банк, переробка, експорт). Можливість отримувати великі суми на вигідних умовах і працювати з міжнародними ринками капіталу.
Кооперативи та об'єднання виробників	Кооперативні кредити; внутрішньогосподарські позики; пільгові державні програми	Спільна відповідальність і колективна гарантія забезпечують доступність кредитних ресурсів; актуально для розвитку спільної інфраструктури (техніка, сховища).

Джерело: запропоновано авторами.

Таким чином, сучасне фінансово-кредитне забезпечення аграрних підприємств поєднує класичні банківські інструменти з адаптаційними механізмами, зумовленими високими ризиками та специфічними умовами розвитку галузі. Лише комплексний підхід, що включає державну підтримку, ринкові інструменти та міжнародні ресурси, здатен забезпечити фінансову стійкість і довгострокову конкурентоспроможність українського аграрного виробництва.

Фінансово-кредитні операції відіграють ключову роль у забезпеченні діяльності аграрних підприємств, надаючи можливість залучати додаткові фінансові ресурси для розвитку виробництва, модернізації техніки та реалізації інвестиційних проектів. Для ефективного управління позиковими ресурсами важливо поєднувати облікові процедури з аналітичним оцінюванням, що забезпечує прозорість фінансових результатів і стабільність господарської діяльності.

У бухгалтерському обліку отримані кредити відображаються як зобов'язання підприємства. Відповідно до строків погашення вони можуть відображатися на рахунках 50 «Довгострокові позики» або 60 «Короткострокові позики».

Такий підхід дозволяє точно відображати структуру боргових зобов'язань, контролювати своєчасність їх обслуговування та планувати грошові потоки. Нарахування відсотків за користування кредитами відноситься на фінансові витрати (рахунок 95), що дає змогу правильно формувати фінансовий результат та оцінювати економічну доцільність залучених позикових коштів (табл. 3).

Таблиця 3

Систематизація обліку фінансово-кредитного забезпечення аграрних підприємств з урахуванням аналітичної складової

Елемент обліку	Опис	Використані рахунки бухгалтерського обліку	Коментар
Отримані кредити	Фіксуються кредити як зобов'язання підприємства, залежно від терміну погашення	50 «Довгострокові позики», 60 «Короткострокові кредити банків»	Відображення структури боргових зобов'язань та контроль за погашенням
Субсидії та гранти	Фіксація отриманих державних коштів	46 «Отримані субсидії»	Прозорість фінансового стану та контроль за використанням коштів
Нарахування відсотків та комісій	Витрати на обслуговування позикових коштів	95 «Фінансові витрати»	Формування фінансового результату та оцінка економічної доцільності кредитів
Забезпечення кредитів	Оцінка застави, страхування, формування резервів	39 «Резерви майбутніх витрат»	Зменшення кредитного ризику та підвищення кредитоспроможності
Контроль руху коштів	Облік надходжень і витрат грошових коштів	30 «Каса», 31 «Рахунки в банках»	Забезпечення відповідності між надходженнями та витратами, запобігання фінансовим дисбалансам
Аналітична складова	Фінансовий аналіз, прогнозування, оцінка ефективності	Дані з рахунків обліку	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень, планування фінансових потоків
Підтримка фінансової стійкості	Оптимізація кредитного навантаження, ефективне використання ресурсів	Дані аналітики та обліку	Забезпечення стабільності діяльності підприємства

Джерело: систематизовано авторами на основі [4; 5; 7].

Для мінімізації кредитних ризиків кредити супроводжуються забезпеченням. В аграрному секторі найпоширенішими формами є аграрні розписки, застава майна, а також гарантії третіх осіб. Це створює додаткові гарантії для фінансових установ і дозволяє підприємству отримати вигідніші умови кредитування, зокрема зниження процентної ставки або продовження строків погашення.

Важливо зазначити, що міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS) рекомендують оцінювати кредити за амортизованою собівартістю з урахуванням ефективної процентної ставки та розкривати інформацію про кредитні ризики у примітках до фінансової звітності. Такий підхід забезпечує порівнянність і прозорість даних для зовнішніх користувачів та дозволяє менеджменту оцінювати вплив кредитування на фінансову стійкість підприємства.

Облік фінансово-кредитних операцій формує достовірну інформаційну базу для аналітики та управлінських рішень. Надходження коштів, отриманих у вигляді кредитів, субсидій або грантів, відображається в бухгалтерському балансі як зобов'язання перед кредиторами або державними органами. Своєчасний облік відсотків і комісій дозволяє оцінювати реальні витрати на обслуговування боргу та вплив кредитів на прибутковість, що є основою для побудови фінансових показників і планування майбутніх фінансових потреб.

Забезпечення кредитів, яке включає оцінку застави (земельні ділянки, техніка, урожай), формування резервів (рахунок 39 «Резерви майбутніх витрат») та використання страхових механізмів, зменшує потенційні збитки та підвищує кредитоспроможність підприємства. Паралельно контроль за рухом коштів (рахунки 30 «Каса», 31 «Рахунки в банках») забезпечує відповідність між надходженнями та витратами, запобігаючи нераціональному використанню ресурсів та фінансовим дисбалансам.

На основі достовірних даних обліку формується аналітична складова фінансово-кредитного забезпечення. Вона включає:

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

- фінансовий аналіз – оцінку ліквідності (поточні та швидкі коефіцієнти), рентабельності (ROA, ROE) та структури капіталу;
- прогнозування фінансових потреб – планування кредитів та власних ресурсів з урахуванням сезонності виробництва;
- оцінку ефективності фінансово-кредитних операцій – співвідношення власних і залучених коштів, витрати на обслуговування боргу, вплив на прибуток;
- інформаційну підтримку управлінських рішень – формування показників і сценаріїв для стратегічного планування та управління ризиками.

Отже, облік і аналітика фінансово-кредитних операцій утворюють єдину систему (рис. 1), де облік забезпечує точність даних, а аналітика – їх осмислення і застосування для ухвалення управлінських рішень. Такий підхід дозволяє забезпечити фінансову стійкість аграрного підприємства, ефективне використання ресурсів та оптимізацію кредитного навантаження.

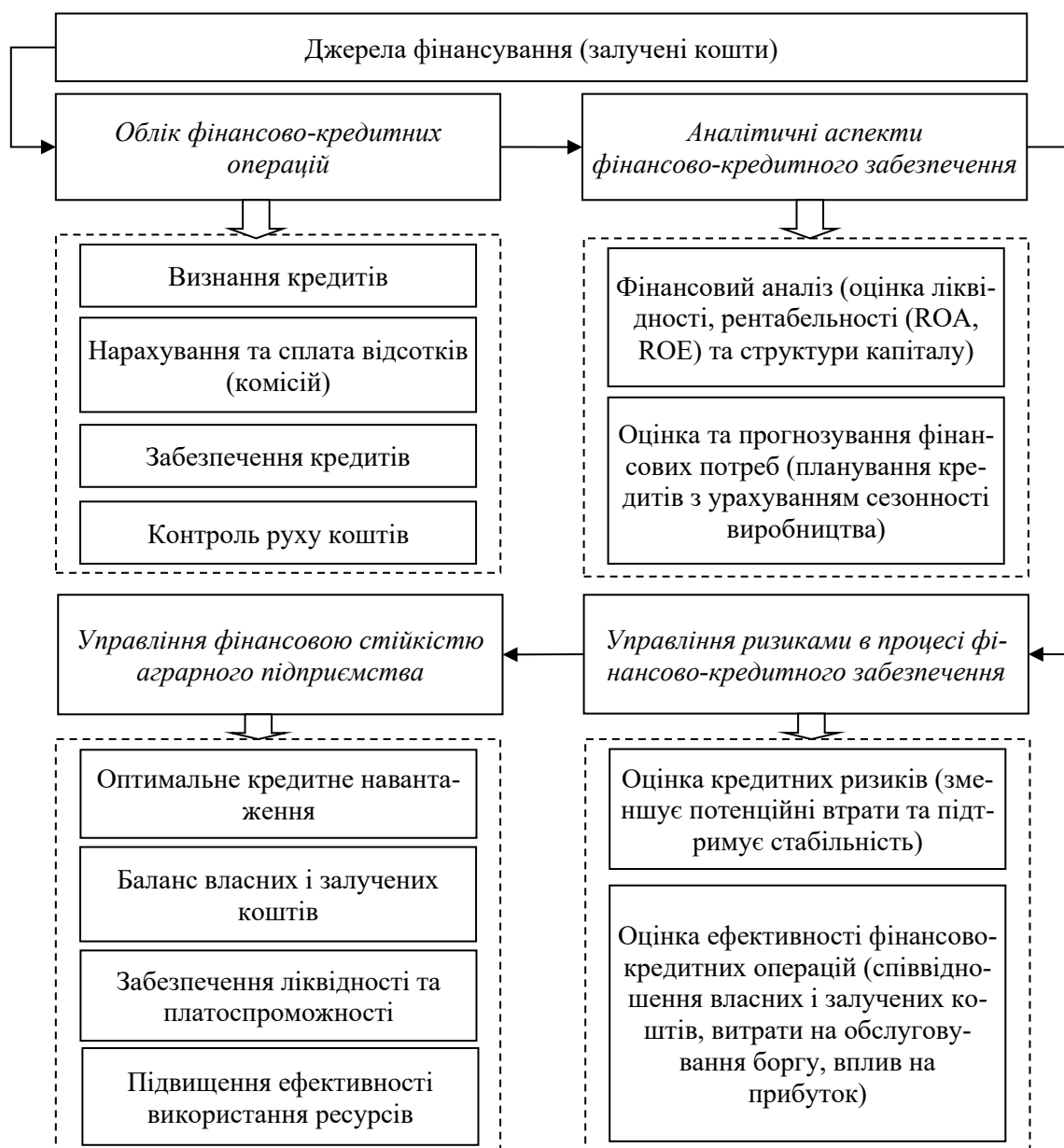


Рис. 1. Інтегрована схема фінансово-кредитного забезпечення аграрного підприємства
Джерело: розроблено авторами.

Отже, рис. 1 показує, що фінансово-кредитне забезпечення аграрного підприємства формується як комплексна система, метою якої є забезпечення фінансової стійкості та ефективного управління ресурсами. Центральним елементом цієї системи є джерела фінансування, які забезпечують первинний капітал для діяльності підприємства. Надходження власних або позикових коштів створює основу для реалізації виробничих та інвестиційних програм, визначає можливості подальшого розвитку та реалізації стратегічних цілей.

На наступному етапі важливу роль відіграє облік фінансово-кредитних операцій, який фіксує рух коштів, витрати та зобов'язання підприємства. Систематичне ведення обліку забезпечує достовірність фінансової інформації, дозволяє контролювати використання ресурсів та є надійною базою для ухвалення управлінських рішень.

Дані обліку стають основою для аналітичних процедур та планування, що включають оцінку фінансового стану, прогнозування потреб у коштах та оцінку ефективності використання ресурсів. Аналітика дозволяє своєчасно виявляти тенденції, оптимізувати фінансові потоки та приймати стратегічно обґрунтовані рішення, забезпечуючи безперервний розвиток підприємства.

Паралельно здійснюється управління ризиками, яке передбачає виявлення, оцінку та мінімізацію потенційних фінансових втрат. Комплексна система контролю ризиків дозволяє підтримувати стабільність діяльності, захищає підприємство від негативних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища і створює умови для надійного використання фінансових ресурсів.

Таким чином, схема демонструє логічний ланцюг: *джерела фінансування* → *облік* → *аналітика та планування* → *управління ризиками* → *фінансова стійкість*, де усі елементи системи взаємопов'язані та спрямовані на досягнення кінцевої мети – фінансової стійкості підприємства. Вона проявляється у здатності стабільно функціонувати, ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи довгострокову життєздатність і розвиток організації.

Висновки та пропозиції. Фінансово-кредитне забезпечення відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування аграрних підприємств, оскільки саме завдяки йому підприємства отримують необхідні ресурси для розвитку виробництва, модернізації техніки та реалізації інвестиційних проєктів. Аналіз облікових процесів показав, що бухгалтерський облік фінансово-кредитних операцій дозволяє відображати структуру боргових зобов'язань, контролювати погашення кредитів, нараховувати відсотки та комісії, а також формувати резерви для мінімізації кредитних ризиків. Такий системний підхід забезпечує прозорість фінансових результатів та контроль за використанням залучених ресурсів.

Аналітичні методи оцінки фінансово-кредитних операцій дають змогу ефективно планувати фінансові потоки, прогнозувати потреби у кредитних ресурсах та оцінювати ефективність використання позикових коштів. Вони також створюють основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та своєчасного реагування на потенційні фінансові ризики. Інтеграція облікових даних та аналітичних оцінок формує надійну інформаційну платформу, яка сприяє підвищенню фінансової стійкості аграрного підприємства та оптимізації кредитного навантаження.

У контексті подальших досліджень доцільно зосередитися на розробці та впровадженні адаптивних моделей прогнозування фінансових потреб аграрних підприємств з урахуванням сезонності виробництва та коливань ринкових цін. Важливим напрямом є також дослідження ефективності різних форм забезпечення кредитів і впливу кредитної політики на фінансову стійкість підприємств. Сучасні інформаційні технології та системи управлінської аналітики можуть значно підвищити точність обліку та контроль за рухом фінансових ресурсів, тому інтеграція таких рішень у фінансово-кредитне забезпечення є перспективним напрямом. Крім того, доцільно аналізувати вплив зовнішніх факторів, таких як макроекономічна ситуація, нормативно-правова база та інвестиційний клімат, на стратегії фінансово-кредитного забезпечення аграрних підприємств.

Таким чином, комплексний підхід, що поєднує облік, аналітику та управлінські інструменти, створює умови для підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, забезпечення стабільності діяльності підприємства та управління ризиками в аграрному секторі.

Список використаних джерел

1. Andros S. Financial and Credit Instruments for Ensuring the Dynamic Development of Enterprises of the Agro-Industrial Complex in the Conditions of the Post-War Recovery of Ukraine / S. Andros // *Economic journal Odessa polytechnic university*. – 2024. – Vol. 4, no. 30. – Pp. 5–15. DOI: <https://doi.org/10.15276/ej.04.2024.1>.
2. Andros S. Financial Needs of Agricultural Enterprises and the Need for their Credit Security / S. Andros // *Economics: time realities*. – 2024. – Vol. 1, no. 71. – Pp. 5–13. DOI: <https://doi.org/10.15276/etr.01.2024.1>.
3. Butkevych T. Financial support for enterprises in the agricultural sector / T. Butkevych // *Black sea economic studies*. – 2024. – No. 89. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.89-17>.
4. Popelo O. Current trends of financial and credit security of agricultural enterprises in Ukraine / O. Popelo, A. Zhavoronok // *Problems and prospects of economic and management*. – 2024. – No. 4 (40). – Pp. 212–222. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-212-222](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-212-222).
5. Бірченко Н. О. Обліково-аналітичне забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств / Н. О. Бірченко, С. В. Руденко, А. М. Ряснянська // *Таврійський науковий вісник. серія: економіка*. – 2022. – № 13. – С. 191–197. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.23>.
6. Добровольська О. В. Фінансове забезпечення природного агровиробництва: теорія, методологія, практика [Електронний ресурс] : монографія / О. В. Добровольська. – Дніпро : Моноліт, 2018. – 292 с. – Режим доступу: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3009/1/Добровольська%20ОВ_МОНОГРАФІЯ.pdf.
7. Оцінка обліково-економічної стійкості аграрних підприємств України на мікрорівні: інформаційно-аналітичний підхід / Н. І. Рижикова та ін. // *Академічні Візії*. – 2025. – № 42. – С. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15437666>.
8. Прокопишин О. Обліково-аналітичне забезпечення управління розвитком фермерського господарства: теоретичні аспекти / О. Прокопишин, Н. Приймак, Н. Трушкіна, М. Коновал та ін. // *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series AIC Economics*. – 2024. – № 31. – С. 110–120. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2024.31.016>.
9. Томашук І. В. Кредитування аграрних підприємств як ефективне джерело інвестиційної діяльності / І. В. Томашук, І. О. Томашук // *Управління змінами та інновації*. – 2023. – № 7. – С. 74–84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2023-7-11>.
10. Томашук І. Забезпечення та організаційні засади банківського кредитування аграрних підприємств / І. Томашук, Л. Вольська // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-30>.

References

1. Andros, S. (2024). Financial and credit instruments for ensuring the dynamic development of enterprises of the agro-industrial complex in the conditions of the post-war recovery of Ukraine. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*, 4(30), 5–15. <https://doi.org/10.15276/ej.04.2024.1>.
2. Andros, S. (2024). Financial needs of agricultural enterprises and the need for their credit security. *Economics: Time Realities*, 1(71), 5–13. <https://doi.org/10.15276/etr.01.2024.1>.
3. Butkevych, T. (2024). Financial support for enterprises in the agricultural sector. *Black Sea Economic Studies*, (89). <https://doi.org/10.32782/bses.89-17>.
4. Popelo, O., & Zhavoronok, A. (2024). Current trends of financial and credit security of agricultural enterprises in Ukraine. *Problems and Prospects of Economic and Management*, 4(40), 212–222. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-212-222](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-212-222).
5. Birchenko, N. O., Rudenko, S. V., & Riasnianska, A. M. (2022). Oblikovo-analitychne zabezpechennia finansovoi bezpeky ahrarnykh pidpriemstv [Accounting and analytical support of financial security of agricultural enterprises]. *Tavriyskyi Naukovyi Visnyk. Serii: Ekonomika – Tavria Scientific Bulletin. series: economics*, (13), 191–197. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.23>.
6. Dobrovolska, O. V. (2018). *Finansove zabezpechennia pryrodnoho ahrovyrobnytstva: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Financial support of natural agricultural production: Theory, methodology,

practice]. Monolit. https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3009/1/Добровольська%20ОВ_МОНОГРАФІЯ.pdf.

7. Ryzhykova, N. I., et al. (2025). Otsinka oblikovo-ekonomichnoi stiiikosti ahrarnykh pidpriemstv Ukrainy na mikrorivni: informatsiino-analitychnyi pidkhid [Assessment of accounting and economic stability of agricultural enterprises of Ukraine at the micro level: An informational-analytical approach]. *Akademichni Vizii – Academic Visions*, (42), 1–10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15437666>.

8. Prokopyshyn, O., Pryimak, N., Trushkina, N., Konoval, M., et al. (2024). Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia rozvytkom fermerskoho hospodarstva: teoretychni aspekty [Accounting and analytical support for managing the development of farms: Theoretical aspects]. *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series AIC Economics*, (31), 110–120. <https://doi.org/10.31734/economics2024.31.016>.

9. Tomashuk, I. V., & Tomashuk, I. O. (2023). Kredytuvannia ahrarnykh pidpriemstv yak efektyvne dzherelo investytsiinoi diialnosti [Lending to agricultural enterprises as an effective source of investment activity]. *Upravlinnia Zminyamy ta Innovatsiamy – Management of changes and innovations*, (7), 74–84. <https://doi.org/10.32782/2023-7-11>.

10. Tomashuk, I., & Volska, L. (2024). Zabezpechennia ta orhanizatsiini zasady bankivskoho kredytuvannia ahrarnykh pidpriemstv [Provision and organizational principles of bank lending to agricultural enterprises]. *Ekonomika ta Suspilstvo – Economy and Society*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-30>.

Отримано 14.10.2025

UDC 631.162:338.434

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>

Valentyn Dranus

PhD, Associate Professor of the Department of Finance and Credit
Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine)

E-mail: drval8@ukr.net ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5617-6740>

ACCOUNTING AND ANALYSIS ASPECTS OF FINANCIAL AND CREDIT SUPPORT FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES

The article studies financial and credit support for agricultural enterprises as an integrated system for the formation, attraction and effective use of credit resources necessary to support production, investment and innovation activities. It is argued that the essence of this process lies in creating the preconditions for the continuity of the production cycle, increasing the efficiency of resource use and strengthening the competitiveness of the agricultural sector. The aim of the study is to identify the optimal forms of financial and credit support, taking into account the specifics of agricultural production, seasonality, dependence on natural and climatic conditions and market fluctuations, as well as the limited access of small and medium-sized enterprises to traditional bank lending. The methodological basis of the work was a systematic study and comparative analysis of forms of lending and an assessment of their effectiveness depending on the type of farm. Bank loans of various terms, specialised preferential programmes, international financial instruments and alternative sources of financing, including leasing, factoring and cooperative lending, were considered. It is shown that large agricultural enterprises are able to effectively attract bank and international loans, while small and medium-sized farms need preferential state programmes and cooperative mechanisms to ensure continuity of production and infrastructure development. It is substantiated that the integration of financial and credit transaction accounting with analytics and risk management ensures transparency of financial results, timely repayment of obligations, effective cash flow planning and optimisation of credit exposure. The results of the study confirm that a comprehensive approach to financial and credit support is a key factor in maintaining financial stability and long-term development of the agricultural sector in Ukraine. The practical value of the article lies in the formulation of recommendations on the selection of optimal sources of financing and the organisation of an accounting and analytical system for the effective management of credit resources, which contributes to increasing the investment attractiveness of agricultural enterprises.

Keywords: financial and credit support; agricultural enterprises; credit resources; accounting for financial transactions; bank loans; analytics and risk management.

Fig.: 1. Table: 3. References: 10.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-369-377](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-369-377)

УДК 339.9:336.77:004

JEL Classification: G21; O33; F65; G28

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**Наталія Миколаївна Чийпеш**

доктор філософії, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: nchijpesh@stu.cn.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2790-2878>**Вікторія Василівна Артеменко**

здобувачка вищої освіти кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: artemenkoviktorial5@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-6594-401X>**МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ НА КРЕДИТНОМУ РИНКУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ФІНАНСОВИХ ВІДНОСИН**

У статті досліджено міжнародний досвід розвитку цифрових інновацій на кредитному ринку. Встановлено, що цифрові інновації охоплюють широкий спектр технологій та їх застосувань, що трансформують кредитний ринок у кількох ключових напрямках, а саме: передові технології для оцінки ризиків та рішень, безпека та оптимізація операцій, покращення клієнтського досвіду й доступності. Графічно представлено класифікацію цифрових інновацій. Проаналізовано вплив фінтех-рішень, штучного інтелекту, блокчейн-технологій та мобільних додатків на трансформацію кредитних ринків. Визначено основні тенденції, успішні практики та потенційні ризики, пов'язані з впровадженням цифрових інновацій у кредитування. Особливу увагу приділено аналізу регуляторних бар'єрів, проблемам безпеки та конфіденційності, недостатній фінансовій грамотності та відсутності стандартизації, які стримують поширення цифрових технологій у кредитній сфері.

Ключові слова: цифрові інновації; кредитний ринок; фінтех; штучний інтелект; блокчейн; ризики; регуляторні бар'єри; безпека; фінансова грамотність; фінансові відносини; машинне навчання; цифрові фінансово-кредитні інструменти.

Рис.: 3. Табл.: 1. Бібл.: 15.

Постановка проблеми. Кредитний ринок є життєво важливим компонентом фінансової системи країни, оскільки він сприяє ефективному перерозподілу коштів і стимулює загальноекономічне зростання. Однак традиційні методи кредитування часто стикаються з високими операційними витратами, значними затримками в процесах ухвалення рішень, що часто спричинене людським фактором, обмеженим доступом для потенційних клієнтів та значними труднощами в оцінці кредитного ризику, особливо це стосується малого та середнього бізнесу і приватних осіб. Впровадження різного типу фінансово-кредитних цифрових технологій учасниками кредитного ринку, кардинально трансформує надання фінансових послуг. Це відкриває шлях банкам та іншим фінансово-кредитним установам для істотного підвищення операційної ефективності та скорочення витрат. Таким чином, вивчення світового досвіду впровадження цифрових інновацій у сфері кредитування є критично важливим і необхідним. Це дозволить виявити найкращі практики, знизити потенційні ризики та розробити ефективні стратегії для успішної інтеграції цифрових інструментів у кредитний процес.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Розвиток цифрових інформаційних технологій у кредитній системі України є предметом активної дискусії серед науковців, практиків та представників бізнес-спільноти. Питання розробки, впровадження та використання інноваційних цифрових інструментів учасниками кредитного ринку досліджувалися у працях ві-

тчизняних учених, зокрема: Є. Андрущака, М. Дубини, Д. Городинського, М. Диби, Л. Жердецької, Л. Кльоб, О. Кузьменко, О. Кушнерова, Т. Майорової, Н. Пайтри, П. Рубанова, О. Стойко, Н. Холявко та ін. Сучасна цифрова економіка перебуває у стані постійної трансформації, вимагаючи динамічного переосмислення наукових засад. Зважаючи на це, для кредитного ринку України критично важливо безперервно удосконалювати теоретико-методичні підходи до розробки та ефективного впровадження цифрових інновацій. Це необхідно робити, спираючись на передовий міжнародний досвід, щоб забезпечити конкурентоспроможність, стійкість та інклюзивність фінансової системи в умовах глобальної цифровізації.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Цифрова трансформація вже відчутно змінила міжнародні кредитні ринки, підвищивши їхню ефективність, доступність і здатність до зниження ризиків. Проте ключовими не вирішеними раніше частинами загальної проблеми залишаються питання, щодо впливу нових гравців – фінтех-компаній та технологічних гігантів – на конкурентне середовище кредитування та, що особливо важливо, на загальну стійкість ринку внаслідок цих змін. Відсутні чіткі, стандартизовані міжнародні підходи до оцінки прозорості та кіберзахисту складних фінансово-кредитних технологічних платформ, особливо тих, що надаються третіми сторонами. Збір та використання великих масивів цифрових даних (включно із соціальними мережами, історією покупок тощо) для кредитного скорингу викликає значні занепокоєння щодо конфіденційності та контролю над персональними даними споживачів. Недостатньо розроблено міжнародні моделі відповідальності та підзвітності за неправомірне використання чи витік цих даних, а також прозорі механізми, які дозволяють споживачам контролювати свою кредитну цифрову ідентичність. Ці не вирішені частини загальної проблеми формують основу для подальших досліджень, що можуть сприяти більш ефективному використанню цифрових інновацій на кредитному ринку України.

Мета статті. Мета статті полягає в проведенні теоретичного аналізу та узагальненні міжнародного досвіду розвитку і впровадження цифрових інновацій на кредитному ринку провідних країн світу.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі, що динамічно розвивається, цифрові інновації перетворилися на головний рушій змін у більшості економічних секторів, і світовий кредитний ринок не є винятком. Револьюційний вплив новітніх технологій від штучного інтелекту та машинного навчання до блокчейну та мобільного банкінгу – кардинально змінює традиційні моделі надання кредитних послуг, роблячи їх швидшими, доступнішими та більш персоналізованими. Це перетворення створює нові можливості для споживачів та бізнесу, одночасно вимагаючи від фінансових установ адаптації до нових конкурентних реалій.

Цифрові інновації кредитного ринку – це стратегічна трансформація традиційного процесу надання кредитів шляхом інтеграції передових цифрових технологій для створення нових бізнес-моделей, суттєвого підвищення операційної ефективності та персоналізації фінансових послуг. Це не просто автоматизація, а кардинальна зміна у способах оцінки ризиків, взаємодії з клієнтами та управління кредитним портфелем.

Такий процес включає використання технологій, які змінюють традиційний підхід до кредитування, таких як штучний інтелект, великі дані, блокчейн і мобільні застосунки [3]. Різні типи цифрових інновацій можна розрізнити за специфікацією, напрямом впровадження та розвитку, характером застосування, рівнем користувацького досвіду, рівнем організації, складністю та рівнем інтеграції з існуючими системами (рис. 1).

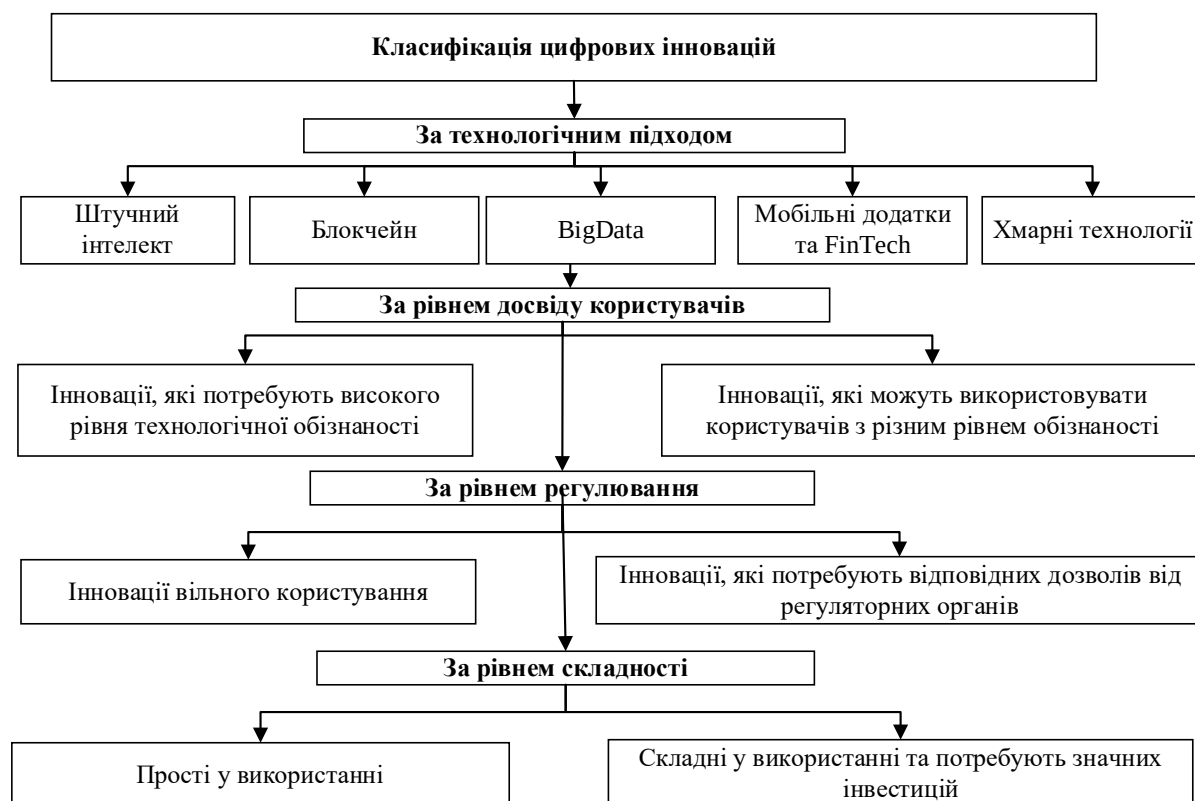


Рис. 1. Класифікація цифрових інновацій

Джерело: складено автором на основі: [2; 10; 11].

Як видно із рис. 1, цифрові інновації охоплюють широкий спектр технологій та їх застосувань, що трансформують кредитний ринок у кількох ключових напрямках:

- передові технології для оцінки ризиків та рішень, що представлені Штучним інтелектом та FinTech, які використовуються для створення альтернативних моделей кредитного скорингу, ті які аналізують великі дані (Big Data) – від історії транзакцій та поведінки в мобільних застосунках до історії зайнятості/освіти, це дозволяє більш точно оцінювати кредитоспроможність позичальників (навіть тих, хто не має традиційної кредитної історії), мінімізувати ризики та скорочувати час на ухвалення рішення з днів до хвилин. Хмарні сервіси (Cloud Services) – забезпечують масштабованість та гнучкість IT-інфраструктури, дозволяючи кредитним установам швидко впроваджувати нові продукти та ефективно обробляти зростаючі обсяги даних;

- безпека та оптимізація операцій, що представлені Блокчейн (Blockchain) – може використовуватися для забезпечення прозорості та незмінності записів про кредитні операції, зниження операційних витрат та підвищення безпеки даних. Біометрична автентифікація та шифрування – підвищують рівень безпеки фінансових транзакцій, захищаючи персональні дані клієнтів. Роботизація процесів (RPA) – автоматизація рутинних операцій (перевірка документів, введення даних) зменшує витрати та ризик людських помилок;

- покращення клієнтського досвіду та доступності, а саме: онлайн-банкінг та мобільні додатки, створюють зручні цифрові канали для миттєвої подачі заявки на кредит, її відстеження та управління рахунками 24/7 з будь-якої точки світу. Це підвищує доступність фінансових послуг для широких верств населення. Віртуальні/NFC-картки, пропонують віртуальні кредитні картки (без фізичного носія), які можна використовувати для розрахунків за допомогою смартфонів (наприклад, через технологію NFC). Відкритий

банкінг (Open Banking) дозволяє обмін фінансовими даними (за згодою клієнта) між різними фінансовими установами через API, що сприяє розробці інноваційних, персоналізованих кредитних продуктів та спрощує порівняння фінансових інструментів.

Отже, цифрові інновації є невід'ємним елементом сучасного суспільства, що постійно розвивається. Вони відіграють важливу роль в економічному зростанні, соціальному прогресі та вирішенні глобальних проблем. Успішна інновація вимагає не лише технологічної складової, але й соціальних, культурних та економічних факторів.

Світові тенденції диджиталізації банківського сектору свідчать про стрімке поширення цифрових послуг у банківському секторі протягом останнього десятиліття, що має значний вплив на певну цифрову культуру, яка вже сформувалася навколо сучасних технологій та молодого покоління, для якого використання цих технологій стало невід'ємною частиною повсякденного життя та роботи [7].

Згідно з дослідженням Британського наукового журналу «The Fintech Times», світовий банківський сектор швидко та ефективно відреагував на виклики, пов'язані з пандемією коронавірусу (2020-2022 роки) та значною мірою сприяв розвитку цифрових технологій [13]. Фінансові установи настільки активно впроваджують сучасні технологічні інновації та засоби комунікації, що вже важко уявити собі банк, який працює без інтернету [6]. Інтернет-банкінг та мобільний банкінг за допомогою смартфонів стали невід'ємним засобом комунікації в житті людей і перспективною сферою діяльності для фінансових установ. Погляньмо на динаміку відсотка населення ЄС, яке користується інтернет-банкінгом, яка наведена в табл. 1

Таблиця 1

*Динаміка частки населення ЄС, які користувались Internet-Banking
протягом 2014-2024 рр., %*

Країна	Рік										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ЄС, країни	44	46	49	51	54	57	58	59	60	64	67
Бельгія	61	62	64	67	69	71	75	75	80	80	83
Болгарія	5	5	4	5	7	9	13	15	23	25	31
Чехія	46	48	51	57	62	68	70	73	77	80	84
Данія	84	85	88	90	89	91	95	95	95	97	98
Німеччина	49	51	53	56	59	61	65	50	49	58	67
Естонія	77	81	79	79	80	81	80	82	84	85	83
Франція	58	58	59	62	63	66	69	72	68	73	72
Нідерланди	83	85	85	89	89	91	90	91	91	96	96
Австрія	48	51	53	57	58	63	66	72	74	78	78
Польща	33	31	39	40	44	47	50	52	56	60	57
Румунія	4	5	5	7	7	8	12	16	20	22	28
Фінляндія	86	86	86	87	89	91	92	93	95	95	95
Швеція	82	80	83	86	84	85	85	84	84	85	94
Великобританія	57	58	64	68	74	78	80	82	82	82	89

Джерело; складено авторами на основі [14].

Аналізуючи дані в табл. 1, можна зробити такі висновки: у більшості країн ЄС частка населення, що користується інтернет-банкінгом, неухильно зростала, що свідчить про підвищення популярності та використання цього виду фінансових послуг. Данія, Нідерланди, Фінляндія та Швеція мають найвищий рівень проникнення інтернет-банкінгу, який до кінця 2025 року перевищить 99 %. Це відображає високий рівень цифрової інфраструктури та фінансової грамотності в цих країнах. Такі країни, як Бельгія, Чехія, Франція, Австрія, Польща та Велика Британія, демонструють нижчі за Данію, Нідерланди, Фінляндію, Швецію, але стабільні показники зростання частки користувачів інтернет-банкінгу.

Щодо закордонних банків, то Barclays Bank – найбільший банк Великої Британії за розміром активів та ринкової капіталізації, має цифровий мобільний застосунок FIRST-DIRECT, у якому представлені такі послуги: подача заявки на кредити, кредитні картки, ощадний рахунок, вхід до особистого кабінету за допомогою біометричного обличчя або відбитка пальця, цифрового пароля-ключа, перегляд інформації про виписки, залишки, реєстрація для Paym, Apple/Google Payments та Fdpay [5].

Банк NORDEA (Фінляндія) має мобільний додаток NORDEA-Mobile, що має у своєму розпорядженні такі послуги, як блокування та розблокування картки, проведення безготівкових конверсійних операцій, перегляд інформації про поточний стан рахунків та встановлений платіжний ліміт картки, історія останніх операцій по рахунках, аналіз витрат при розрахунках, коли цифрова фінансова система автоматично класифікує здійснені операції за категоріями та відображає їх у вигляді діаграми для кращого розуміння структури витрат, (як дебітних, так і кредитних) [1].

Банк ABN AMRO (Нідерланди) має мобільний додаток ABN AMRO Mobiel Bankieren, у якому представлені такі послуги: швидка перевірка залишків на всіх банківських рахунках, здійснення внутрішніх та міжнародних переказів (в межах IBAN), включно з великими сумами (до € 250 000 у межах Нідерландів та Європи), створення та перегляд запланованих (включно з періодичними) та оброблених/відхилених платежів, можливість оплачувати товари та послуги онлайн за допомогою голландської системи iDEAL, надсилання запитів на оплату (Tikkie) іншим особам, додаток також підтримує високий рівень безпеки, використовуючи для входу та підтвердження операцій 5-значний ідентифікаційний код, а також біометричні дані (відбиток пальця або FaceID) [15].

Світовий досвід показує, що небанківські фінансово-кредитні організації та установи, стимулюють розвиток електронного банкінгу. Вони надають послуги онлайн, сприяючи інноваціям і змушуючи традиційні банки покращувати сервіс [4]. Необанки (або віртуальні банки та челенджер-банки, що не мають фізичних відділень) виступають головними каталізаторами трансформації світового фінансового та кредитного ландшафту та бурхливого розвитку електронного банкінгу [8].

Міжнародна практика свідчить, що ці інноваційні орієнтовані на мобільні технології установи кидають виклик традиційній банківській моделі, впроваджуючи еру цифрового банкінгу, сфокусованого на клієнті. Дослідження світового досвіду використання хмарних сервісів у банківській діяльності чітко засвідчує домінуючу роль США на цьому ринку, як з погляду споживання, так і з погляду надання послуг. Три провідні світові надавачі хмарних послуг – Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure та Google Cloud Platform (GCP) – є американськими компаніями. Вони сукупно охоплюють більшу частину світового ринку хмарних інфраструктурних послуг, забезпечуючи надійність, масштабованість та доступність сервісів по всьому світу.

Графічно світовий територіальний розподіл використання хмарних сервісів представлений на рис. 2.

На рис. 2 показано, що частка США на ринку хмарних обчислень становить 45 %, Європи, Близького Сходу та Африки – 36,1 %, а Азійсько-Тихоокеанського регіону – 18,9 %. У світі ринок хмарних обчислень стрімко розвивається, і до 2024 року обсяг інформації, що зберігається в хмарі, перевищить 175 зетабайтів, а загальні активи ринку хмарних обчислень сягнуть 805 мільярдів (за даними IDC).

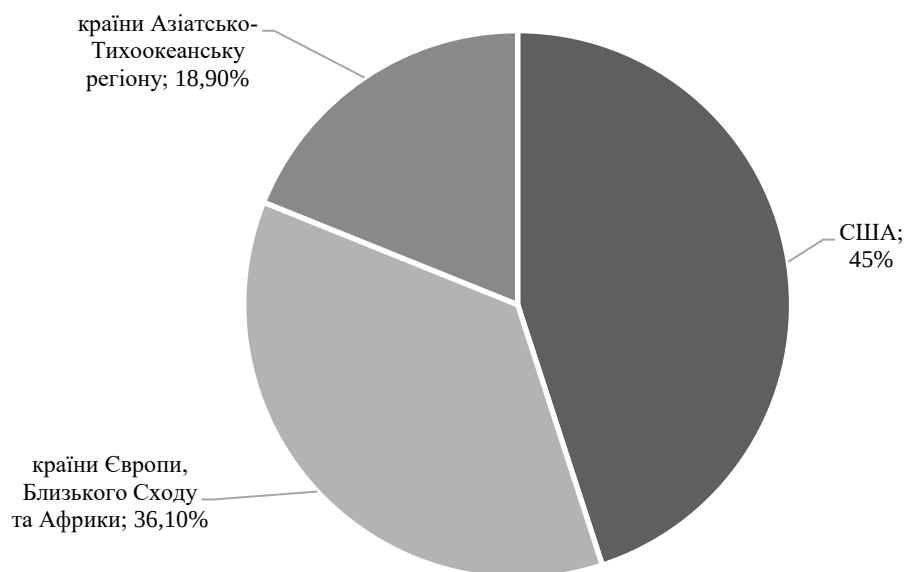


Рис. 2. Впровадження хмарних обчислень на світовому ринку, %
Джерело: складено авторами на основі [9; 12].

Динаміка світового ринку хмарних обчислень показана на рис. 3.

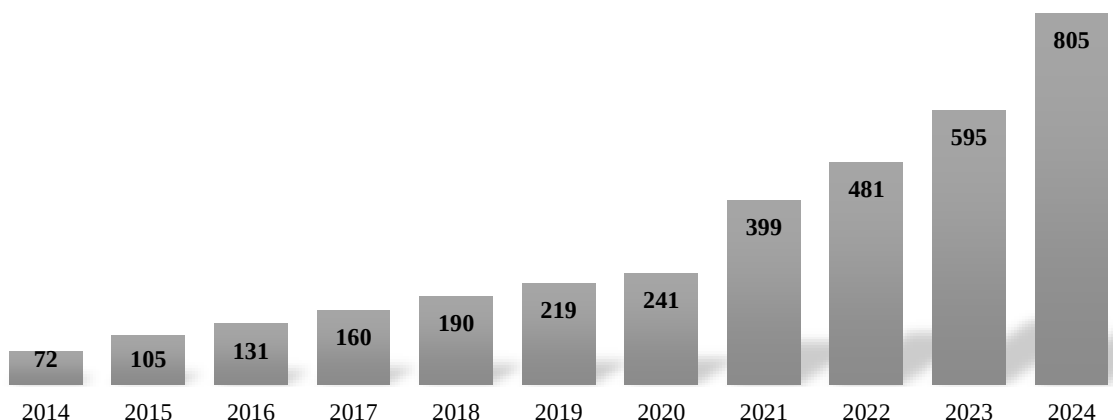


Рис. 3. Обсяг світового ринку хмарних обчислень, млрд дол. США
Джерело: складено авторами на основі [12; 14].

Згідно з даними, наведеними на рис. 3, світовий ринок хмарних обчислень зріс у 11 разів у період з 2014 по 2024 рік. Хмарні обчислення стали

важливою платформою для впровадження нових продуктів та пропозицій для підвищення залученості клієнтів, при цьому забезпечують захист даних, відновлення після збоїв та зниження витрат без великих інвестицій в обладнання.

Відповідно до результатів теоретичного аналізу та статистичних даних, представлених у статті, цифрові інновації є визначальним фактором для прогресу кредитного ринку загалом та банківського сектору зокрема. Фінансово-кредитні установи, які інтегрують сучасні технологічні рішення, зокрема мобільний банкінг та хмарні обчислення, набувають конкурентних переваг і ефективно задовольняють потреби клієнтів нового покоління. Очевидно, що ці технології будуть і надалі змінювати структуру світового кредитного ринку та України.

Висновок. Проведене наукове дослідження підтверджує значний вплив цифрових інновацій на кредитні ринки, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності, зниження витрат, розширення доступу до фінансування та покращення оцінки ризиків. Водночас впровадження цих інновацій стикається з низкою викликів, включаючи регуляторні бар'єри, проблеми безпеки та конфіденційності, недостатню фінансову грамотність та відсутність стандартизації. Міжнародний досвід свідчить, що для успішного впровадження цифрових рішень потрібен комплексний підхід, який охоплює технологічні, соціальні, економічні та правові аспекти, що включають такі ключові умови успіху, як сприятливе регуляторне середовище, належний рівень безпеки й захисту даних та підвищення фінансової грамотності. Подальші наукові зусилля слід спрямувати на чотири ключові напрями розвитку цифрового кредитного ринку: аналіз впливу нових бізнес-моделей на конкуренцію та стабільність; оцінка етичних і соціальних наслідків алгоритмічного кредитування; визначення регуляторної функції центральних банків та дослідження трансформації ролі традиційних фінансових інститутів.

Список використаних джерел

1. Бітнер І. В. Моделювання розвитку сучасних цифрових інноваційних технологій у банківському секторі / І. В. Бітнер, С. М. В'язовий, Н. Л. Морозова // *Бізнес Інформ*. – 2021. – № 5. – С. 74-81.
2. Дорофеев Д. А. Сутність і класифікація фінансових інновацій у фінансовому секторі / Д. А. Дорофеев // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. – 2018. – Вип. 22(1). – С. 91-97.
3. Дубина М. В. Розвиток e-banking: світовий та вітчизняний досвід / М. В. Дубина // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. – 2019. – Вип. 2(18). – С. 154-162.
4. Іващенко А. Розвиток інновацій на ринку кредитних послуг України в системі національної економіки / А. Іващенко, О. Гонти // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. – 2024. – №4 (36). – С. 207-224.
5. Лобозинська С. Діяльність необанків на ринку фінансових послуг в Україні та світі / С. Лобозинська, І. Скоморович, У. Владичин // *Фінансовий простір*. – 2021. – № 3(43). – С. 7-21.
6. Попело О. В. Розвиток цифрових інновацій на ринку кредитних послуг України / О. В. Попело, А. В. Тарасенко // *Бізнес Інформ*. – 2023. – № 3. – С. 108-114.
7. Семенов А. Ю. Склад та структура фінтех ландшафту як простору з надання цифрових фінансових послуг / А. Ю. Семенов // *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка». – 2022. – № 25(53). – С. 110-116.
8. Стойко О. Я. Перспективи розвитку фінтех і банківського бізнесу в Україні / О. Я. Стойко // *Проблеми економіки*. – 2020. – № 2. – С. 356-364.
9. Холявко Н. І. Світові тенденції діджиталізації банківського сектора / Н. І. Холявко, О. М. Козлянченко // *Проблеми економіки*. – 2021. – № 2(48). – С. 217-224.
10. Чийпеш Н. Сучасні тенденції інноваційного розвитку кредитного ринку України / Н. Чийпеш, І. Поцелуйко // *Економіка та суспільство*. – 2023. – № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-78>.
11. Шишкіна О. В. Проблеми, перспективи та ризики використання цифрових інновацій у фінансовому й реальному секторах національної економіки / О. В. Шишкіна // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. – 2023. – Вип. 1(33). – С. 154-175.
12. Cloud Computing in Banking in 2022/2024: Challenges, Benefits, and Solutions [Electronic resources] // *Compatibl*. – Accessed mode: <https://www.compatibl.com/insights/cloud-computing-in-banking-2022>.
13. Episode 20: Small Businesses & the Effects of Coronavirus 2022 [Electronic resources] // *The Fintech Times*. – Accessed mode: <https://thefintechtimes.com/episode-20-small-businesses-the-effects-of-coronavirus>.
14. Individuals using the internet for internet banking 2014/2024 [Electronic resources] // Eurostat. – Accessed mode: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TIN00099/default/table?lang=en&category=isoc.isoc_i.isoc_iiu.
15. Parker G. Innovation, Openness, and Platform Control / Parker G., Van Alstyne M. // *Management Science*. – 2018. – Vol. 64(7). – Pp. 3015–3032. – Accessed mode: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2757>.

References

1. Bitner, I. V., Viazovyi, S. M., Morozova, N. L. (2021). Modeliuvannia rozvytku suchasnykh tsyfrovyykh innovatsiynykh tekhnolohii u bankivskomu sektori [Modeling the development of modern digital innovative technologies in the banking sector]. *Biznes Inform – Business Inform*, (5), 74-81.
2. Dorofiev, D. A. (2018). Sutnist i klasyfikatsiia finansovykh innovatsii u finansovomu sektori. [The essence and classification of financial innovations in the financial sector]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, 22(1), 91-97.
3. Dubyna, M. V. (2019). Rozvytok e-banking: svitovyi ta vitchyzniani dosvid [Development of e-banking: world and domestic experience]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (2(18)), 154-162.
4. Ivashchenko, A., Honta, O. (2024). Rozvytok innovatsii na rynku kredytnykh posluh Ukrainy v systemi natsionalnoi ekonomiky [Development of innovations in the credit services market of Ukraine in the system of the national economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (4(36)), 207-224.
5. Lobozyńska, S., Skomorovych, I., Vladychyn, U. (2021). Diialnist neobankiv na rynku finansovykh posluh v Ukraini ta sviti [Activities of neobanks in the financial services market in Ukraine and the world]. *Finansovyi prostir – Financial Space*, (3(43)), 7-21.
6. Popelo, O. V., Tarasenko, A. V. (2023). Rozvytok tsyfrovyykh innovatsii na rynku kredytnykh posluh Ukrainy [Development of digital innovations in the credit services market of Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, (3), 108-114.
7. Semenoh, A. Yu. (2022). Sklad ta struktura fintekh landshaftu yak prostoru z nadannia tsyfrovyykh finansovykh posluh [Composition and structure of the fintech landscape as a space for the provision of digital financial services]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Serii «Ekonomika» – Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Series "Economy"*, 25(53), 110-116.
8. Stoiko, O. Ya. (2020). Perspektyvy rozvytku fintekh i bankivskoho biznesu v Ukraini / [Prospects for the development of fintech and banking business in Ukraine]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, (2), 356-364.
9. Kholiavko, N. I., Kozlianchenko, O. M. (2021). Svitovi tendentsii didzhitalizatsii bankivskoho sektora [World trends in the digitalization of the banking sector]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, (2(48)), 217-224.
10. Chyipesh, N., Potseliuko, I. (2023). Buchan tendentsii innovatsiinoho rozvytku kredytnoho rynku Ukrainy [Modern trends in the innovative development of the credit market of Ukraine] // *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-78>.
11. Shyshkina, O. V. (2023). Problemy, perspektyvy ta ryzyky vykorystannia tsyfrovyykh innovatsii u finansovomu y realnomu sektorakh natsionalnoi ekonomiky [Problems, prospects and risks of using digital innovations in the financial and real sectors of the national economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (1(33)), 154-175.
12. Compatibl. (2022). Cloud Computing in Banking in 2022/2024: Challenges, Benefits, and Solutions. <https://www.compatibl.com/insights/cloud-computing-in-banking-2022>.
13. *The Fintech Times*. (n.d.). Episode 20: Small Businesses & the Effects of Coronavirus 2022. <https://thefintechtimes.com/episode-20-small-businesses-the-effects-of-coronavirus>.
14. Eurostat. (n.d.). Individuals using the internet for internet banking 2014/2024. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TIN00099/default/table?lang=en&category=isoc.isoc_i.isoc_iiu.
15. Parker, G., Van Alstyne, M. (2018). Innovation, Openness, and Platform Control. *Management Science*, 64(7), 3015–3032. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2757>.

Отримано 06.10.2025

Iryna Sadchykova

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

E-mail: aspirant_chstu@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5144-1306>.

ResearcherID: [F-4936-2014](https://orcid.org/0000-0001-5144-1306). **Scopus Author ID:** [57210807736](https://orcid.org/0000-0001-5144-1306)

Nataliia Chyipesh

Doctor of Philosophy, Associate Professor of the Department of Finance, Banking
and Insurance post-graduate student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine).

E-mail: nchijpesh@stu.cn.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2790-2878>

Viktoriya Artemenko

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

E-mail: artemenkoviktoria15@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-6594-401X>

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE DEVELOPMENT OF DIGITAL INNOVATIONS IN THE CREDIT MARKET IN THE CONTEXT OF MODERN FINANCIAL RELATIONS

The article examines the international experience of developing digital innovations in the credit market. It is established that digital innovations cover a wide range of technologies and their applications that transform the credit market in several key areas, namely: advanced technologies for assessing risks and solutions that are used to create alternative credit scoring models, security and optimization of operations can be used to ensure transparency and immutability of credit transaction records, reduce operating costs and increase data security, improve customer experience and accessibility increases the accessibility of financial services to a wide range of people. The classification of digital innovations is graphically presented, which includes the following stages: technological approach, represented by artificial intelligence, Blockchain, BigData, Mobile applications and FinTech, Cloud technologies; by the level of user experience, it is represented by components: innovations that require a high level of technological awareness and innovations that can be used by users with different levels of awareness; by level of regulation, it is represented by components: free-to-use innovations, innovations that require appropriate permits from regulatory authorities; by level of complexity, it is represented by components: easy-to-use and difficult-to-use and require significant investments. The table shows a statistical sample of the dynamics of the share of the EU population that used Internet-Banking during 2014-2024. The global territorial distribution of cloud computing implementation on the global market and the total volume of the global cloud computing market are graphically presented. The impact of fintech solutions, artificial intelligence, blockchain technologies and mobile applications on the transformation of credit markets is analyzed. The main trends, successful practices and potential risks associated with the implementation of digital innovations in lending are identified. Particular attention is paid to the analysis of regulatory barriers, security and privacy issues, insufficient financial literacy and lack of standardization, which hinder the spread of digital technologies in the credit sector.

Key words: digital innovations; credit market; fintech; artificial intelligence; blockchain; risks; regulatory barriers; security; financial literacy; financial relations; machine learning; digital financial and credit instruments.

Fig.: 3. Table: 1. References: 15.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-378-389](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-378-389)

УДК 336.1:330.837-026.81

JEL Classification: E26; H26; G18

Сергій Андрійович Шелудько

кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри публічних фінансів

Державний податковий університет (Ірпінь, Україна)

E-mail: s.szeludko@gmail.com, **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0636-4940>**ResearcherID:** [H-4614-2016](https://orcid.org/0000-0003-0636-4940), **Scopus Author ID:** [57211012349](https://orcid.org/0000-0003-0636-4940)**ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ЗАГРОЗИ ФІНАНСОВІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ:
МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА НАСЛІДКИ ВПЛИВУ**

Досліджено механізм формування та соціально-економічні наслідки реалізації інституціональних загроз фінансовій безпеці України. За допомогою інституційного, структурно-функціонального та системного підходів встановлено, що ці загрози проявляються через деградацію регуляторної спроможності держави, зниження довіри до влади, розбалансування ресурсів та фінансову маргіналізацію країни. Практична цінність дослідження полягає в обґрунтуванні потреби у зміцненні інституційної спроможності уповноважених органів, підвищенні прозорості макрофінансового регулювання, інтеграції країни в міжнародні системи протидії фінансовим злочинам і розробці інноваційних інструментів протидії інституціональним загрозам.

Ключові слова: фінансова безпека; інституціональні загрози; тіньова економіка; відмивання коштів; корупція.

Рис.: 3. Бібл.: 30.

Постановка проблеми. Фінансова безпека держави виступає ключовою умовою стабільного соціально-економічного розвитку та збереження її фінансового суверенітету, зокрема у воєнних умовах. Однак реалії функціонування інституціонального забезпечення управління безпекою свідчать про суттєве ускладнення цього процесу через виникнення загроз, сформованих на стику економічних, політичних і правових відносин: корупція, тіньова економіка, офшоризація, відмивання злочинних доходів чи ухилення від оподаткування. Отже, актуальність цього дослідження полягає в необхідності ідентифікації не лише проявів і наслідків, а передовсім механізму виникнення таких загроз, що дасть можливість забезпечити належне функціонування фінансової сфери та підвищити ефективність забезпечення її безпечного та сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Місце та значення інституціональних загроз у забезпеченні фінансової безпеки держави є однією з найбільш актуальних тематик досліджень. Це обґрунтовано тим, що реалізація учасниками фінансових відносин своїх інтересів відбувається з урахуванням дії чинників зовнішнього середовища, а здатність інституцій впливати на фінансову інфраструктуру є опосередкованою через неконтрольовані зовнішні події [13, с. 165-166]. До таких чинників С. Онищенко пропонує відносити дисфункціональні інститути, зокрема, корупцію та тіньову економіку [21, с. 37]. З. Варналій розширює цей перелік, додаючи також рейдерство, офшоризацію та тіньову парадержаву, назагал називаючи їх інституційними деформаціями [5, с. 140]. Дослідженню цих та інших загроз подібної генези присвячували свої публікації, зокрема, О. Барановський, О. Береславська, Т. Валігура, С. Войцехівська, О. Гордей, Н. Давиденко, О. Жовніренко, В. Коваленко, В. Міщенко, О. Новицька, С. Онишко та інші відомі українські економісти.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри високу наукову розробленість теми, не можна не визнати, що будь-який перелік подібних загроз не буде виснажливим через розмаїтість та неупереджену еволюцію способів несвідомих економічних агентів вийти з підпорядкування законодавству та органам регулювання та нагляду. Таким чином, доцільно проаналізувати основні з них з погляду механізму їх формування в середовищі інституціонального забезпечення управління фінансовою безпекою держави.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Мета статті. Головною метою цієї роботи є аналіз механізму формування інституціональних загроз фінансовій безпеці України та визначення наслідків впливу таких загроз для національної економіки.

Виклад основного матеріалу. До переліку основних інституційних загроз фінансовій безпеці держави, окрім розглянутих у попередніх дослідженнях [21, с. 37; 5, с. 140], варто додати такі: відмивання грошей, ухилення від оподаткування та розмивання податкової бази, створення фінансових пірамід, кібершахрайство (рис. 1).



Рис. 1. Механізм формування інституціональних загроз фінансовій безпеці держави
Джерело: розроблено автором.

Якщо проаналізувати представлений на рис. 1 механізм розгортання інституціональних загроз фінансовій безпеці держави, нескладно встановити, що передумовою їх формування є порушення в роботі, помилки та суперечливість інституціонального забезпечення, внаслідок чого окремі фінансові інститути стають дисфункціональними та надалі не можуть повною мірою забезпечувати задоволення фінансових потреб суспільства. В умовах відсутності належних альтернатив (інститутів, що могли б задовольняти порушені потреби в інший нормальний спосіб) приховані соціоекономічні процеси породжують девіантні інститути, здатні приносити задоволення фінансових потреб, але переважно протиправним і антисоціальним шляхом, що робить їх екстрактивними.

Отже, ці екстрактивні девіації порушують баланс фінансових інтересів у суспільстві, створюючи нерівні умови для участі різних соціальних груп у фінансово-економічному житті країни. Такі інститути набувають характеру загрози у випадку відхилення (відмови) агентів економіки від дотримання належних інститутів нормативного, організаційного та функціонального забезпечення. Якщо така відмова є свідомою або внаслідок недбалості толерується з боку апарату державного управління, вказані девіантні інститути призводять до економічного занепаду нації шляхом поступової ізоляції ресурсів і автаркізації ринків.

Доцільно детальніше розглянути окремі інституціональні загрози фінансовій безпеці, однією з найбільш поширених серед яких є корупція. Ця девіація підриває інституціональну спроможність держави, спотворюючи механізми розподілу фінансових ресурсів, сприяючи тінізації економіки та посилюючи соціальну нерівність, що в сукупності перешкоджає сталому економічному розвитку країни. Корупція є системним явищем, що пронизує всі сфери фінансового сектору, є невід'ємною частиною соціального життя будь-якої країни (більшою чи меншою мірою) та має деструктивний характер, незалежно від її типу чи ступеня прояву [2, с. 100; 30, с. 172]. Її всепроникна властивість знайшла відображення в етимології цього терміна: за однією з версій, «корупція» походить від поєднання *лат.* «cor» – серце, душа та *лат.* «ruptum» – псувати, руйнувати, вказуючи на порушення єдності, розкладання чи розпад якогось предмета [30, с. 171]. Реалізація корупції як інституціональної вразливості фінансової безпеки держави супроводжується такими потрясіннями [2, с. 100; 28; 30, с. 172]:

- занепад міжнародного інвестиційного співробітництва: корупція є значним бар'єром для залучення капіталу, знижує інвестиційну привабливість, підвищує ризики ведення бізнесу та уповільнюючи впровадження сучасних технологій;

- поглиблення соціальної нерівності: корупція провокує збільшення розриву в доходах між різними верствами населення та посилює бідність, внаслідок чого підвищується ризик соціальних конфліктів, який створює нестабільне середовище для економічного розвитку;

- підриє довіри до державних інституцій: корупція знижує рівень довіри до органів державної влади, їхньої здатності регулювати суспільні відносини у фінансовій сфері, досягати цілей макрофінансових політик і підтримувати добросовісну конкуренцію;

- неефективне використання публічних фінансів: корупція порушує ефективність державного управління, що призводить до нераціонального використання бюджетних коштів, ускладнює реалізацію стратегічних програм і знижує якість державного регулювання та нагляду у фінансовій сфері.

В Україні протягом понад 10 років загальні тенденції щодо негативного сприйняття корупції посилюються, проте ці зміни є невпевненими, а рівень усвідомлення загрози лишається низьким (рис. 2).

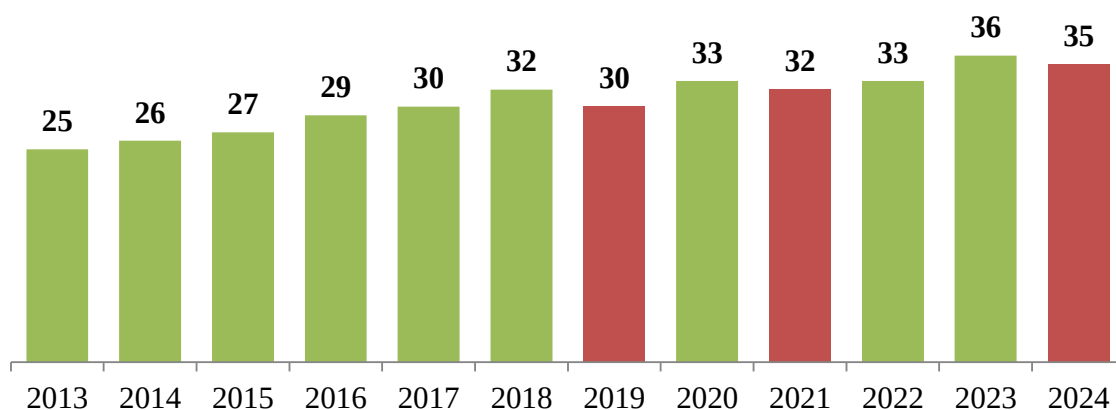


Рис. 2. Динаміка індексу сприйняття корупції в Україні у 2013-2024 рр.
Джерело: побудовано на підставі [3].

З рис. 2 випливає, що, попри загальне покращення індексу в 1,4 раза, в окремі роки спостерігався відчутний регрес (такі періоди позначені червоним): у 2019 р. зниження на 2 пункти було спричинене зростанням ризику хабарництва в бізнесі, у 2021 р. 1 пункт було втрачено через відсутність прогресу в розбудові антикорупційної інфраструктури, а у 2024 р. аналогічне зниження пояснювалося інституційним саботажом нормальної роботи Спеціалізованої антикорупційної прокуратури.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Не менш деструктивним девіантним інститутом є легалізація доходів, отриманих злочинним шляхом, повсюдно відома як «відмивання грошей». Це явище є одним із найпоширеніших правопорушень у фінансовій сфері та становить системну загрозу для сталого розвитку національної економіки, рівня життя населення та забезпечення національних фінансових інтересів. Двоїстість природи легалізації злочинних доходів полягає в тому, що, хоча вона реалізується через виведення в законний обіг коштів, отриманих внаслідок незаконної діяльності [23, с. 291-292], шляхом проведення через фінансову систему задля маскуванню їх дійсного походження, відповідні операції формально є законними до моменту виявлення джерела таких доходів. У випадку реалізації загрози, що її несе відмивання грошей, в інституціональну вразливість фінансова сфера національної економіки переживає такі потрясіння [23, с. 292; 25]:

- стимулювання організованої злочинності та тероризму: злочинні доходи формують фінансову базу для кримінальних та екстремістських груп, а масштабування відповідних злочинів може стати причиною суспільно-політичних заворушень, завдаючи величезної шкоди окремим людям, суспільству та державі;

- втрата державного контролю над фінансовою системою: відмивання грошей породжує та підтримує корупційну мережу, що здатна порушити нормальне функціонування органів державної влади, перешкодити ринковим перетворенням і викликати недовіру до держави з боку суспільства, що остаточно підриває публічне адміністрування фінансових процесів;

- спотворення макрофінансового стану: легалізація злочинних доходів може призвести до тимчасового або перманентного виводу значного обсягу коштів з грошового обороту, що підрве фінансову систему, уповільнить товарообіг, затримає виплату заробітної плати та пригнітить ділову активність;

- міжнародна фінансова маргіналізація: за відсутності ефективної протидії відмиванню коштів, отриманих злочинним шляхом, країна може отримати статус небажаної юрисдикції та опинитися на узбіччі фінансової глобалізації, що призведе до погіршення інвестиційного клімату, зменшення обсягів іноземних інвестицій та відмови в наданні міжнародної фінансової допомоги.

З огляду на це пріоритетність подолання цієї інституціональної девіації пояснюється багатоаспектним руйнівним впливом на національні фінансові інтереси та фінансову безпеку держави. Функціонально легалізація злочинних доходів пов'язана з такими інституціональними загрозами як тінізація економіки, ухилення від оподаткування та офшоризація економіки. Попередні дослідження [1, с. 329] свідчать, що в будь-якій країні тіньова економіка охоплює три основні сектори: злочинна («чорна») економіка, що включає діяльність, яка тягне за собою кримінальну відповідальність; «сіра» економіка, яка формується внаслідок господарської діяльності, що частково або повністю приховуються від оподаткування; та «білокомірцева» (*англ. white-collar*) економіка, у якій відбувається перерозподіл доходів, отриманих у вигляді хабарів або доходів із двох попередніх секторів. Отже, цей девіантний інститут суттєво впливає на всі сфери суспільного життя та економічної діяльності, підриваючи фінансову безпеку держави.

Варто погодитися з тезою про те, що вихід у тінь, як відповідь бізнесу на надмірний податковий тягар, формує порочне коло: чим більшою є частка тіньової економіки в країні, тим тяжчим стає оподаткування для підприємств, які продовжують зберігати фінансову транспарентність [15, с. 95]. Утім, інституціональні потрясіння, спровоковані реалізацією тіньової економіки як вразливості, можуть набувати й такі форми [4; 6, с. 6; 12, с. 211-215]:

- соціально-економічний колапс: широке розповсюдження тіньових схем призводить до створення сприятливих умов для розвитку інших форм злочинності, підриву довіри до судових і правоохоронних органів, посилення соціальної нерівності, зростання бідності та

погіршення якості життя значної частини населення внаслідок несправедливого розподілу національного доходу, дискримінації в оплаті праці та працевлаштуванні;

– розбалансування публічних фінансів: тінізація бізнесу спотворює офіційну макроекономічну статистику, унеможлиблює прогнозування та ефективне державне регулювання, що призводить до значних бюджетних втрат, обмеження у фінансуванні соціальних програм, інфраструктури, охорони здоров'я, освіти, підтримання громадського порядку та забезпечення оборони, загрожуючи політичному ладу;

– пригнічення ділової активності: тіньова економіка створює умови недоброзичливої конкуренції для легального бізнесу, знижуючи його прибутковість і конкурентоспроможність, що призводить до закриття законслухняних підприємств або ще більшої тінізації, внаслідок чого деградує галузева структура національного господарства;

– дефіцит фінансових ресурсів: внаслідок тінізації фінансових ринків значний обсяг коштів, які могли б бути спрямовані на економічний розвиток економіки та поповнення ресурсної бази фінансових установ, виходить з-під публічного нагляду на тіньовий ринок валюти й капіталів або закордон, що провокує нестабільність та втрату платоспроможності банків і небанківських установ.

Оцінка рівня тіньової економіки в Україні покладається на Міністерство економіки, проте з 2022 р. результати таких розрахунків не публікуються (зокрема й через те, що частина статистичних даних, передбачених відповідною методикою, не оновлюються в цілях забезпечення конфіденційності в умовах повномасштабного вторгнення). Втім діагностика, проведена незалежними експертами, дозволяє скласти загальне уявлення про ступінь поширення цієї загрози (рис. 3).

Як показано на рис. 3, оціночний рівень тіньової економіки в Україні із середньорічного довоєнного значення близько 32 % ВВП після початку повномасштабного вторгнення зріс до 40-50 %. При цьому чи не найбільший приріст відбувся саме у 2022 р. на фоні скорочення номінального ВВП на 4 %, а реального – майже на третину.

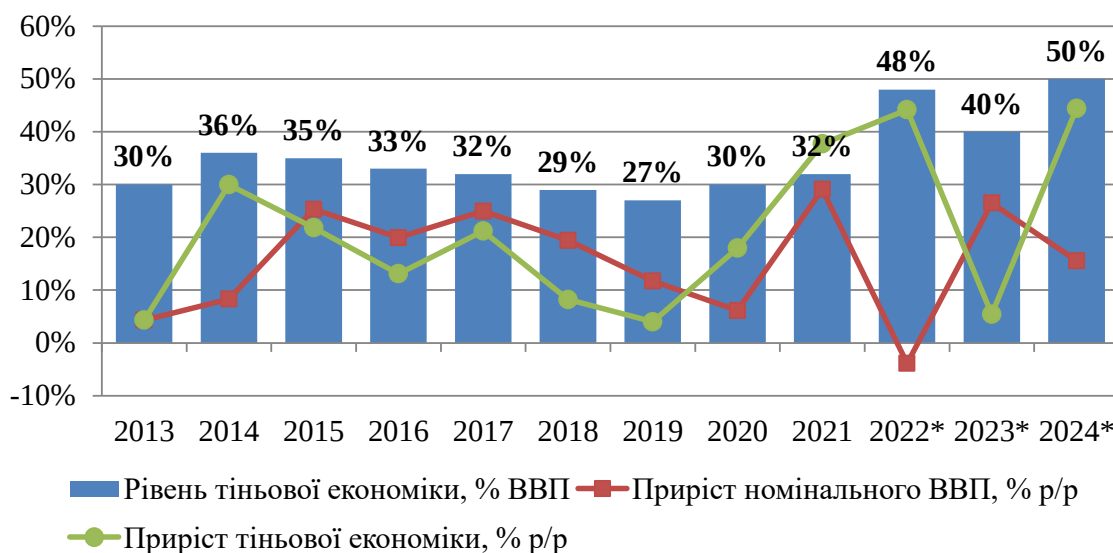


Рис. 3. Динаміка тінізації економіки України в 2013 – 2024 рр.

* – за неофіційними даними

Джерело: побудовано на підставі [7; 18; 27].

Ухилення від сплати податків породжує одну з найбільш значущих загроз фінансовій безпеці держави, оскільки воно безпосередньо впливає на бюджетні надходження, інвестиційний клімат та соціальну стабільність у країні, позбавляючи державу необхід-

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

них ресурсів для ефективного функціонування. Ця девіація передбачає сукупність матеріальних дій, бухгалтерських операцій, правових актів та шахрайських прийомів з боку платників податків або третіх осіб з метою уникнення сплати обов'язкових платежів. До найбільш поширених схем експерти відносять: заниження доходів або оцінки предмета оподаткування, неподання або неповне надання податкової звітності, надання недостовірних документів, маніпуляції з митною вартістю, використання конвертаційних (транзитних) центрів і «податкових ям», зловживання податковими пільгами та кредитами [11, с. 242-243]. Як інституціональна вразливість ухилення від сплати податків здатне спричиняти такі потрясіння для фінансової безпеки держави [10; 19]:

- розмивання джерел податкових надходжень: зумисне укриття або спотворення інформації про предмети оподаткування призводить до недоотримання бюджетних доходів, що обмежує можливості держави до фінансування критично важливих сфер, а відсутність прозорості в податковій звітності ускладнює макроекономічне планування;

- зростання надмірного боргового навантаження: недостатність податкових надходжень може призвести до дефіциту бюджету, що змушує органи влади вдаватися до внутрішніх та зовнішніх запозичень, збільшуючи публічний борг і відволікаючи майбутні доходи на його непродуктивне обслуговування;

- погіршення міжнародного іміджу: країни, що не здатні ефективно боротися з ухиленням, можуть зіткнутися зі зниженням міжнародного рейтингу, скороченням обсягів міжнародної фінансової допомоги та інвестування, а також з потенційними санкціями.

Ще однією інституціональною загрозою є офшоризація – доволі поширене в умовах фінансової глобалізації явище, яке передбачає перерозподіл фінансових ресурсів у світових масштабах через використання офшорних юрисдикцій. Офшорами (*англ.* «off shore» – поза берегом) називають території, розташовані поза межами дії загального податкового режиму, резиденти яких підлягають пільговим тарифам і зборам, а також спрощенню в реєстрації та ліцензуванні. Синонімічним є термін «податкова гавань» (*англ.* tax haven), який внаслідок некоректного прочитання також перекладають як «податковий рай» (*англ.* tax heaven).

Фактично офшоризація є непродуктивним виведенням капіталу за межі країни [24, с. 150], не лише з метою сумлінної та законослужняної зовні поведінки на кшталт податкової оптимізації, забезпечення конфіденційності або покращення умов інвестування, але і для легалізації злочинних доходів та ухилення від сплати податків. Справедливим, утім, є зауваження Н. Давиденко та С. Войцехівської, що мотивами виведення коштів у офшор можуть бути й інші прояви економічних загроз підприємництву, зокрема рейдерство та порушення майнових, інтелектуальних та інших прав [14, с. 71]. Інституціональними потрясіннями офшоризації як вразливості фінансової безпеки держави є [17, с. 82-83]:

- послаблення фіскального потенціалу: виведення капіталу в офшорні юрисдикції створює умови для недобросовісної податкової конкуренції, розмивання податкової бази, внаслідок чого втрачається суттєва частка бюджетних доходів;

- підсилення інших інституціональних загроз: офшоризація надає міжюрисдикційні інструменти для ухилення від сплати податків, корупційних злочинів і тінізації економіки.

Доцільно привернути окрему увагу загрозливим явищам, про які, зазвичай, не йдеться в дослідженнях фінансової безпеки держави, оскільки вони чинять непрямий вплив через індивідуальну фінансову безпеку, а саме – фінансові піраміди та кібершахрайство. Інституціональними загрозами названі шахрайські дії стають у випадку масштабування та набуття системного характеру, що є особливо ймовірним у складних суспільно-політичних умовах, зокрема у воєнний час, коли основна увага та ресурси держави спрямовані на подолання більш нагальних проблем [20, с. 673].

Шахрайство у формі фінансової піраміди є видом деструктивної фінансової діяльності, пов'язаним з одержанням активів шляхом привласнення або придбання права на них шляхом введення в оману. Головною ознакою фінансової піраміди є відсутність у організаторів намірів чи реальних можливостей виконати взяті зобов'язання [26, с. 464]. На практиці це означає, що виплати раннім учасникам здійснюються не завдяки власній господарській діяльності шахрайської організації, а за внески нових учасників, що триває до моменту неможливості компенсувати вихідний грошовий потік за рахунок вхідного.

Реалізація фінансових пірамід як інституціональної вразливості в масштабі держави (як це було, наприклад, в Албанії в 1996–1997 рр. [16, с. 72]) може призводити до таких потрясінь для фінансової безпеки [9, с. 151; 16, с. 70; 20, с. 672]:

- непродуктивна концентрація фінансових ресурсів: у національному масштабі фінансові піраміди відволікають тимчасово вільні кошти населення та бізнесу, перешкоджаючи їх вкладенню в соціально значущі сфери для соціального, науково-технічного та економічного прогресу;

- прямі фінансові збитки з довгостроковими наслідками: це явище здатне завдати колосальних матеріальних збитків суспільству, особливо в умовах незадовільного рівня фінансової грамотності, штовхаючи представників найбільш вразливих верств до ризикових джерел заробітку з неминучим банкрутством, досвід якого формує недовіру до організаторів піраміди, а в подальшому – переноситься на всю фінансову систему та регуляторні органи.

Протягом останніх 10 років кібершахрайство перетворилося на один з найбільш актуальних і поширених викликів фінансовій безпеці держави [29, с. 8]. Його доцільно визначати як протиправні дії, що здійснюються з використанням цифрових технологій у мережі Інтернет з метою отримання незаконної фінансової вигоди. Еволюція способів скоєння таких злочинів значно випереджає розвиток заходів з протидії ним. Основними формами кібершахрайства є фішинг, скімінг, поширення шкідливого ПЗ (malware) і програм-вимагачів (ransomware), DDoS-атаки, кібершпигунство, криптозлочини [8]. Становлячи вразливість фінансовій безпеці, це явище спроможне викликати такі інституціональні потрясіння [8; 22, с. 69; 29, с. 7]:

- паралізація цифрової фінансової інфраструктури: тісні ділові та технологічні взаємозв'язки у фінансовому секторі сприяють швидкому поширенню атак по всій системі, потенційно спричиняючи масові збої у платіжних системах, міжбанківських операціях, втрату доступу до фінансових ресурсів;

- втрата стійкості фінансової системи: оскільки кібершахрайство порушує фундаментальні принципи функціонування фінансових інституцій, що призводить до високих втрат і зростання операційних витрат, здороження та погіршення якості обслуговування, у результаті чого викликає зниження довіри до індустрії фінансових послуг.

Зазначене доводить, що в більшості випадків інституціональні загрози фінансовій безпеці держави є результатом незадовільного функціонування легальних та інклюзивних фінансових інститутів. Таким чином, актуальним завданням управління фінансовою безпекою є, серед іншого, підтримка та розвиток належної інституційної спроможності органів макрофінансового регулювання, досягненню чого сприятиме системна та послідовна протидія трансформації дисфункціональних інститутів у девіантні та екстрактивні.

Висновки і пропозиції. Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що інституціональні загрози становлять один із найбільш небезпечних чинників для фінансової безпеки України. Їхня специфіка полягає в тому, що вони виникають через внутрішні дисбаланси й недосконалість інституційного середовища та утворюють систему взаємопов'язаних деформацій, що підривають економічну стійкість і соціальну справедливість у державі. Доцільно зосередити зусилля на посиленні інституційної

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

спроможності органів державного регулювання, удосконаленні фінансового моніторингу, підвищенні прозорості бюджетних процесів та запровадженні сучасних антикорупційних інструментів. Необхідною є також інтеграція в міжнародні системи контролю за відмиванням коштів і боротьби з фінансовими махінаціями, що забезпечить більш тісну співпрацю з іноземними юрисдикціями. Подальші дослідження в цьому напрямі мають концентруватися на розробці методичних підходів до оцінки сукупного впливу інституціональних загроз, прогнозування їхньої еволюції в умовах війни та повоєнного відновлення, а також на пошуку інноваційних інструментів протидії ним в умовах цифровізації економіки та низького рівня фінансової обізнаності громадян.

Список використаних джерел

1. Kovalenko V. The Shadow Economy's Phenomenon and its Impact on the Development of Corporate Business and Households in Ukraine / V. Kovalenko, M. Slatvinska, Z. Varnalii, S. Sheludko, T. Valihura // *Financial and credit activity problems of theory and practice*. – 2022. – Vol. 3, no. 44. – P. 328–337. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3763>.
2. Pihul N. Corruption as a Threat to Economic Security of Ukraine / N. Pihul, Ye. Pihul // *Mechanism of an economic regulation*. – 2022. – No. 3-4 (97-98). – P. 98–104. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.17>.
3. Антикорупція на паузі Україна в Індексі сприйняття корупції – 2024 [Електронний ресурс] // Transparency International Ukraine. – Режим доступу: <https://cpi.ti-ukraine.org>.
4. Біляк Ю. Тіньова економіка як фактор загрози фінансовій безпеці держави [Електронний ресурс] / Ю. Біляк // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 62. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-25>.
5. Варналій З. С. Економічна безпекологія: сутність, особливості України в добу сучасних викликів та загроз : монографія / З. С. Варналій. – Київ : Знання України, 2025. – 358 с.
6. Вдовенко Н. М. Наслідки впливу тіньової і поведінкової економіки на фінансову безпеку держави через фінансові інструменти сталого розвитку України / Н. М. Вдовенко, Ю. А. Перегуда // *Академічні візії*. – 2024. – № 27. – С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11207190>.
7. Внесок у неформальний сектор економіки [Електронний ресурс] // Портал даних видобувної галузі України. – Режим доступу: <https://surl.li/lkurxd>.
8. Гончаренко І. Кіберзагрози фінансового сектора в умовах війни [Електронний ресурс] / І. Гончаренко // *Економіка та суспільство*. – 2023. – № 50. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-82>.
9. Гордей О. Д. Вплив фінансового шахрайства на фінансову безпеку домогосподарств / О. Д. Гордей, О. В. Новицька, А. С. Петренко, Д. Р. Кушнір // *Економіка і регіон*. – 2025. – № 2(97). – С. 147–154. DOI: [https://doi.org/10.26906/eir.2025.2\(97\).3799](https://doi.org/10.26906/eir.2025.2(97).3799).
10. Городецька Т. Е. Вплив ухилення від сплати податків на економічну безпеку держави [Електронний ресурс] / Т. Е. Городецька, С. В. Руденко, О. В. Накісько // *Актуальні питання економічних наук*. – 2024. – № 3-4. – Режим доступу: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15102144>.
11. Григоращенко О. В. Ухилення від сплати податків: економіко-правовий аналіз / О. В. Григоращенко // *Економічна безпека держави: теорія і практика*. – 2022. – № 4 (1). – С. 241–245. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-82>.
12. Гриценко Л. Л. Пріоритети розвитку фінансової системи України в умовах євроінтеграційних процесів : монографія / Л. Л. Гриценко, І. М. Боярко, Т. А. Васильєва та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук Л. Л. Гриценко. – Суми : СумДУ, 2021. – 379 с.
13. Давиденко Н. М. Розвиток інфраструктури фінансового ринку України / Н. М. Давиденко // *Причорноморські економічні студії*. – 2017. – № 23. – С. 163–167.
14. Давиденко Н. М. Офшоризація економіки в контексті забезпечення фінансової безпеки України / Н. М. Давиденко, С. І. Войцехівська // *Підприємництво та інновації*. – 2022. – № 22. – С. 67–72. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.11>.
15. Давиденко Н. М. Вплив тіньової економіки на податкову систему країни / Н. М. Давиденко, О. В. Жовніренко, І. О. Олефір // *Підприємництво та інновації*. – 2020. – № 13. – С. 94–98. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.18>.

16. Демянишин В. Соціально-економічні мотиви участі в фінансовому шахрайстві на ринку страхових послуг / В. Демянишин, Ю. Клапків // Економічний дискурс. – 2020. – № 2. – С. 66–74. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-2-7>.
17. Копитко М. І. Використання офшорних зон як спосіб ухилення від оподаткування / М. І. Копитко, М. В. Вінічук // Вчені записки Університету «КРОК». – 2021. – № 1 (61). – С. 79–88. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-79-88>.
18. Макроекономічні показники. [Електронний ресурс] // Національний банк України. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>.
19. Михальчук Н. М. Протидія ухиленню від оподаткування в інтересах зміцнення фінансової безпеки держави [Електронний ресурс] / Н. М. Михальчук, О. І. Олійничук // Ефективна економіка. – 2016. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5031>.
20. Моргун Н. С. Фінансове шахрайство в системі загроз економічній безпеці / Н. С. Моргун, С. В. Марчевський, О. О. Шевчук // Актуальні питання у сучасній науці. – 2024. – № 4 (22). – С. 671–683. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4\(22\)-671-683](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-671-683).
21. Онищенко С. Інституційне забезпечення бюджетної безпеки України / С. Онищенко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2016. – № 5 (182). – С. 31–38. DOI: <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2016/182-5/5>.
22. Петруха Н. М. Кібербезпека економіки та державних фінансів: історіографія та повсюдність траєкторія розвитку / Н. М. Петруха, С. В. Петруха, А. Ю. Жмаєв, М. Е. Синкевич // Бізнес Інформ. – 2024. – № 6. – С. 64–79. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-64-79>.
23. Резнік О. М. Вплив легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, на фінансову систему України / О. М. Резнік, Н. М. Щербак // Юридичний науковий електронний журнал. – 2021. – № 3. – С. 290–293. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-3/74>.
24. Рижкова А. Роль офшорів у системі легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом / А. Рижкова, М. Вінічук, О. Бойко // Соціально-правові студії. – 2021. – № 4 (14). – С. 148–154. DOI: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-4-148-154>.
25. Середа Є. Г. Фінансовий моніторинг в системі національної безпеки України [Електронний ресурс] / Є. Г. Середа, О. С. Сокирко, В. Ю. Шепиленко // Економіка та суспільство. – 2024. – № 62. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-82>.
26. Соловйов Е. П. Основи методики розслідування шахрайства у сфері діяльності небанківських фінансових установ / Е. П. Соловйов // Юридичний науковий електронний журнал. – 2022. – № 12. – С. 462–466. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-12/109>.
27. Тіньова економіка: як оцінюється її рівень в Україні та інших країнах [Електронний ресурс] // Слово і Діло. – 15 квітня 2025. – Режим доступу: <https://surl.lu/xlvmvu>.
28. Хаванов А. В. Вплив корупції на економічну безпеку держави: аналіз механізмів та наслідків [Електронний ресурс] / А. В. Хаванов // Економіка та суспільство. – 2024. – № 62. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-114>.
29. Яровенко Г. М. Протидія кібершахрайству у фінансовому секторі: практика ЄС : монографія / Г. М. Яровенко, В. В. Койбічук, В. В. Боженко, О. М. Пахненко. – Суми : ВВП «Мрія», 2024. – 168 с.
30. Яструбецька Л. С. Корупція як системна проблема фінансової безпеки в Україні / Л. С. Яструбецька // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2021. – № 36. – С. 171–178. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-30>.

References

1. Kovalenko, V., Slatvinska, M., Varnalii, Z., Sheludko, S., & Valihura, T. (2022). The Shadow Economy's Phenomenon and its Impact on the Development of Corporate Business and Households in Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(44), 328–337. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3763>.
2. Pihul, N. H., & Pihul, Ye. I. (2022). Corruption as a Threat to Economic Security of Ukraine. *Mechanism of Economic Regulation*, 3-4(97-98), 98–104. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.17>.

3. Transparency International Ukraine. (2025). *Antykoruptsiia na pauzi Ukraina v Indeksii spry-iniattia koruptsii – 2024* [Anti-corruption on pause Ukraine in the Corruption Perceptions Index – 2024]. <https://cpi.ti-ukraine.org>.
4. Biliak, Yu. V. (2024). Tinova ekonomika yak faktor zahrozy finansovii bezpetsi derzhavy [Shadow economy as a threat to the financial security of the state]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-25>.
5. Varnalii, Z. S. (2025). *Ekonomichna bezpekolohiia: sutnist, osoblyvosti Ukrainy v dobu suchasnykh vykykiv ta zahroz* [Economic securitology: essence, peculiarities of Ukraine in the era of modern challenges and threats]. Znannia Ukrainy.
6. Vdovenko, N. M., & Perehuda Yu. A. (2024). Naslidky vplyvu tinovoi i povedinkovoi ekonomiky na finansovu bezpeku derzhavy cherez finansovi instrumenty staloho rozvytku Ukrainy [Consequences of the influence of the shadow and behavioral economy on the financial security of the state through financial instruments for the sustainable development of Ukraine]. *Akademichni vizii – Academic visions*, 27, 1-8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11207190>.
7. Portal danykh vydobuvnoi haluzi Ukrainy – Extractive Industry Data Portal of Ukraine. (2024). *Vnesok u neformalniy sektor ekonomiky* [Contribution to the informal sector of the economy]. <https://surl.li/lkurxd>.
8. Honcharenko, I. H. (2023). Kiberzahrozy finansovoho sektora v umovakh viiny [Cyber threats to the financial sector in times of war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-82>.
9. Hordei, O. D., Novytska, O. V., Petrenko, A. S., & Kushnir, D. R. (2025). Vplyv finansovoho shakhraistva na finansovu bezpeku domohospodarstv [The impact of financial fraud on household financial security]. *Ekonomika i rehion – Economy and region*, 2(97), 147-154. [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2\(97\).3799](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2(97).3799).
10. Horodetska, T. E., Rudenko, S. V., & Nakisko, O. V. (2024). Vplyv ukhylennia vid splaty podatkov na ekonomichnu bezpeku derzhavy [The impact of tax evasion on the economic security of the state]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current issues in economic sciences*, 3-4. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15102144>.
11. Hryhorashchenko, O. V. (2022). Ukhylennia vid splaty podatkov: ekonomiko-pravovyi analiz [Tax evasion: economic and legal analysis]. *Ekonomichna bezpeka derzhavy: teoriia i praktyka – Economic security of the state: theory and practice*, 4(1), 241-245. <https://doi.org/10.32850/sulj.2022.4.1.37>.
12. Hrytsenko, L. L. (Ed.). (2021). *Priorytety rozvytku finansovoi systemy Ukrainy v umovakh yevrointegratsiinykh protsesiv* [Priorities for the development of the financial system of Ukraine in the context of European integration processes]. SumDU.
13. Davydenko, N. M. (2017). Rozvytok infrastruktury finansovoho rynku Ukrainy [Development of the infrastructure of the financial market of Ukraine]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 23, 163-167.
14. Davydenko, N. M., & Voitsekhivska, S. I. (2022). Ofshoryzatsiia ekonomiky v konteksti zabezpechennia finansovoi bezpeky Ukrainy [Offshoring of the economy in the context of ensuring financial security of Ukraine]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*, 22, 67-72. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.11>.
15. Davydenko, N. M., Zhovnirenko, O. V., & Olefir, I. O. (2020). Vplyv tinovoi ekonomiky na podatkovu systemu krainy [The impact of the shadow economy on the country's tax system]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, 13, 94-98. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.18>.
16. Demianyshyn, V., & Klapkiv, Yu. (2020). Sotsialno-ekonomichni motyvy uchasti v finansovomu shakhraistvi na rynku strakhovykh poslug [Socio-economic motives for participation in financial fraud in the insurance market]. *Ekonomichniy dyskurs – Economic discourse*, 2, 66-74. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-2-7>.
17. Kopytko, M. I., & Vinichuk, M. V. (2021). Vykorystannia ofshornykh zon yak sposib ukhylennia vid opodatkovannia [The use of offshore zones as a method of tax evasion]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Academic notes of the KROK University*, 1(61), 79-88. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-79-88>.

18. National Bank of Ukraine. (2025). *Makroekonomichni pokaznyky* [Macroeconomic indicators]. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>.
19. Mykhalchuk, N. M., & Oliinychuk, O. I. (2016). Protydiia ukhylenniu vid opodatkuvannia v interesakh zmitsnennia finansovoi bezpeky derzhavy [Countering tax evasion in the interests of strengthening the financial security of the state]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 6. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5031>.
20. Morhun, N. S., Marchevskyi, S. V., & Shevchuk, O. O. Finansove shakhraistvo v systemi zahroz ekonomichnii bezpetsi [Financial fraud in the system of threats to economic security]. *Aktualni pytannia u suchasni nautsi – Current issues in modern science*, 4(22), 671-683. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4\(22\)-671-683](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-671-683).
21. Onyshchenko, S. (2016). Instytutsiine zabezpechennia biudzhethnoi bezpeky Ukrainy [Institutional support of budgetary security of Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 5(182), 31-38. <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2016/182-5/5>.
22. Petrukha, N. M., Petrukha, S. V., Zhmaiev, A. Yu., & Synkevych, M. E. (2024). Kiberbezpeka ekonomiky ta derzhavnykh finansiv: istoriohrafia ta povoienna traiektoriia rozvytku [Cybersecurity of the economy and public finances: historiography and post-war development trajectory]. *Biznes Inform – Business Inform*, 6, 64-79. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-64-79>.
23. Reznik, O. M., & Shcherbak, N. M. (2021). Vplyv lehalizatsii dokhodiv, oderzhanykh zlochynnym shliakhom, na finansovu systemu Ukrainy [The impact of money laundering on the financial system of Ukraine]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal Scientific Electronic Journal*, 3, 290-293. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-3/74>.
24. Ryzhkova, A., Vinichuk, M., & Boiko, O. (2021). Rol ofshoriv u systemi lehalizatsii (vidmyvannia) dokhodiv, oderzhanykh zlochynnym shliakhom [The role of offshore companies in the system of legalization (laundering) of proceeds of crime]. *Sotsialno-pravovi studii – Socio-legal studies*, 4(14), 148-154. <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-4-148-154>.
25. Sereda, Ye. H., Sokyrko, O. S., & Shepylenko, V. Yu. (2024). Finansovyi monitorynh v systemi natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Financial monitoring in the national security system of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-82>.
26. Soloviov, E. P. (2022). Osnovy metodyky rozsliduvannia shakhraistva u sferi diialnosti ne-bankivskykh finansovykh ustanov [Fundamentals of fraud investigation methodology in the field of non-bank financial institutions]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal*, 12, 462-466. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-12/109>.
27. Tinova ekonomika: yak otsiniuietsia yii riven v Ukraini ta inshykh krainakh [Shadow economy: how is its level assessed in Ukraine and other countries]. (2025). *Slovo i Dilo*. <https://surl.lu/xlvvmvu>.
28. Khavanov, A. V. (2024). Vplyv koruptsii na ekonomichnu bezpeku derzhavy: analiz mekhanizmiv ta naslidkiv [The impact of corruption on the economic security of the state: analysis of mechanisms and consequences]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-114>.
29. Yarovenko, H. M., Koibichuk, V. V., Bozhenko, V. V., & Pakhnenko, O. M. (2024). Protydiia kibershakhraistvu u finansovomu sektori: praktyka YeS [Counteracting cyber fraud in the financial sector: EU practice]. VVP «Mriia».
30. Yastrubetska, L. S. (2021). Koruptsiia yak systemna problema finansovoi bezpeky v Ukraini [Corruption as a systemic problem of financial security in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, 36, 171-178. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-30>.

Отримано 14.09.2025

Sergii SheludkoPhD in Economics, D.Sc. Candidate of the Department of Public Finance
State Tax University (Irpın, Ukraine)**E-mail:** s.szeludko@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0636-4940>**ResearcherID:** [H-4614-2016](https://orcid.org/0000-0003-0636-4940). **Scopus Author ID:** [57211012349](https://orcid.org/0000-0003-0636-4940)**INSTITUTIONAL THREATS TO UKRAINE'S FINANCIAL SECURITY:
MECHANISMS OF FORMATION AND CONSEQUENCES OF IMPACT**

The paper examines the institutional threats to Ukraine's financial security, with a particular emphasis on their mechanisms of formation and the socio-economic consequences of their influence. The relevance of the study is underscored by the intensification of such threats, including corruption, shadow economy, tax evasion, money laundering, offshoreisation, financial pyramids, and cyber fraud, all of which significantly distort financial flows, erode state capacity, and deepen social inequality. The methodology combines institutional analysis with structural-functional and systemic approaches, enabling a comprehensive examination of both the genesis and dynamics of financial security vulnerabilities. The findings demonstrate that institutional threats manifest through the degradation of state regulatory capacity, decline in public trust, misallocation of resources, and marginalisation in the global financial system. Corruption is shown to be the most pervasive threat, producing cascading effects across fiscal and investment domains. Money laundering reinforces organised crime and destabilises financial systems, while the expansion of the shadow economy disrupts fiscal planning and fuels social polarisation. Offshoreisation exacerbates revenue losses and facilitates further illicit practices, whereas fraudulent schemes and cybercrime weaken the resilience of digital financial infrastructure. Collectively, these processes form a self-reinforcing cycle of institutional erosion, undermining financial sovereignty and resilience. The study conceptualises institutional threats not merely as a systemic network of interrelated deformations. The results justify the urgent need to strengthen institutional capacity, enhance financial monitoring, improve fiscal transparency, and adopt modern anti-corruption instruments. Integration into international systems of anti-money laundering and financial fraud prevention is highlighted as an essential step for mitigating risks. The future research should focus on methodological approaches for assessing the impact of institutional threats in wartime and post-war recovery, and designing innovative countermeasures in terms of digitalisation and low financial literacy.

Keywords: financial security; institutional threats; shadow economy; money laundering; corruption.

Fig.: 3. References: 30.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-390-398](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-390-398)

УДК 368.01

JEL Classification: G22

Андрій Олександрович Глазков

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: andrijglazkov90@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-0901-8621>**Юрій Миколайович Корнієць**

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: korniecurej91@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-7357-4741>**РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ**

У статті розкривається сутність і значення ризик-орієнтованого підходу до забезпечення фінансової безпеки страхових компаній (ФБСК) у сучасних умовах. Визначається, що ризик-орієнтований підхід до забезпечення ФБСК передбачає формування ефективної системи управління ризиками та забезпечення необхідного рівня перестрахування у процесі здійснення страхової діяльності. Визначається, що в новому страховому законодавстві України приділяється особлива увага управлінню ризиками на рівні страхових компаній, яке повинно забезпечувати виявлення, вимірювання, моніторинг, контроль, звітування та мінімізацію всіх суттєвих ризиків діяльності страховика. Зазначається, що важливу роль у забезпеченні ФБСК відіграє і перестрахування, оскільки воно є одним із основних інструментів управління ризиками, який дозволяє страховикам зберігати платоспроможність та стабільність у випадку настання великої кількості страхових подій.

Ключові слова: управління ризиками; ризик-орієнтований підхід; страхування; фінансова безпека страхових компаній; страхові компанії; перестрахування; страхове законодавство.

Рис.: 1. Табл.: 3. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. У сучасних умовах стабільна діяльність страхових компаній є основою забезпечення фінансової безпеки не тільки фінансового ринку, а і фінансової системи взагалі. Це пов'язано з тим, що страхові компанії акумулюють значні обсяги фінансових ресурсів і їхня фінансова стійкість безпосередньо впливає на макроекономічну стабільність, особливо в умовах воєнного стану. Тому значна увага повинна бути спрямована на забезпечення фінансової безпеки страхових компаній (ФБСК), запобігання банкрутству та втраті платоспроможності страховиками.

Здебільшого причиною зниження рівня фінансової безпеки суб'єктів страхового ринку є недостатній рівень уваги управлінню ризиками та формуванню збалансованого страхового портфеля. Це створює ризик банкрутства страховиків навіть у разі мінімальних шоків. Особливо зростає значення ризик-менеджменту в умовах глобалізації та зростання кіберзагроз, а також в умовах необхідності адаптації до міжнародних стандартів, які впроваджуються на національному страховому ринку.

Таким чином, забезпечення ФБСК спрямовано не лише на захист інтересів окремих компаній, але й на підтримку фінансової стійкості держави. У сучасних умовах без ризик-орієнтованого підходу до забезпечення фінансової безпеки, страхові компанії не можуть повноцінно виконувати свої функції, що, в перспективі, може призвести до системної кризи, тому тема дослідження актуальна і своєчасна.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління ризиками страхових компаній знайшли відображення у наукових працях таких вітчизняних учених, як: В. Д. Базилевич, Д. А. Ваніна, І. Ю. Герасимова, В. І. Глухова, Л. О. Вдовенко, Т. А. Говорушко, Л. М. Клапків, Ю. М. Клапків, О. В. Козьменко, Т. Д. Кривошлик, Л. М. Крот, Р. В. Пікус, С. С. Осадець, Т. В. Яворська та ін. Найбільше уваги у дослідженнях науковців приділяється розгляду теоретико-методичних засад класифікації, аналізу та оцінки ризиків страховиків, а також дослідженню механізмів їх зменшення.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявні наукові дослідження, важливого значення набуває вивчення питань управління ризиками для забезпечення фінансової безпеки страхових компаній. Тому виникає необхідність дослідження ризик-орієнтованого підходу до формування системи ФБСК в умовах реформування страхового ринку.

Мета статті. Головною метою цієї статті є розкриття змісту ризик-орієнтованого підходу до забезпечення фінансової безпеки страхових компаній та характеристика особливостей його складових у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Важливою умовою гарантування фінансової безпеки страхових компаній (ФБСК) є формування ризик-орієнтованого підходу до управління страховою діяльністю. Це пов'язано з тим, що діяльності страхових компаній властива підвищена ризиковість, оскільки вони беруть на себе зобов'язання перед клієнтами, тобто ризики інших. Якщо не здійснювати своєчасне виявлення, оцінку й контроль ризиків, то може виникнути ситуація, коли страховик не зможе виконати свої зобов'язання і збанкрутує. Формування ризик-орієнтованого підходу до забезпечення фінансової безпеки дозволяє страховим компаніям зберігати фінансову стабільність, мінімізувати збитки, підтримувати довіру клієнтів і необхідний рівень конкурентоспроможності на ринку.

Ризик-орієнтований підхід до забезпечення ФБСК передбачає формування ефективної системи управління ризиками та забезпечення необхідного рівня перестраховування у процесі здійснення страхової діяльності (рис. 1).

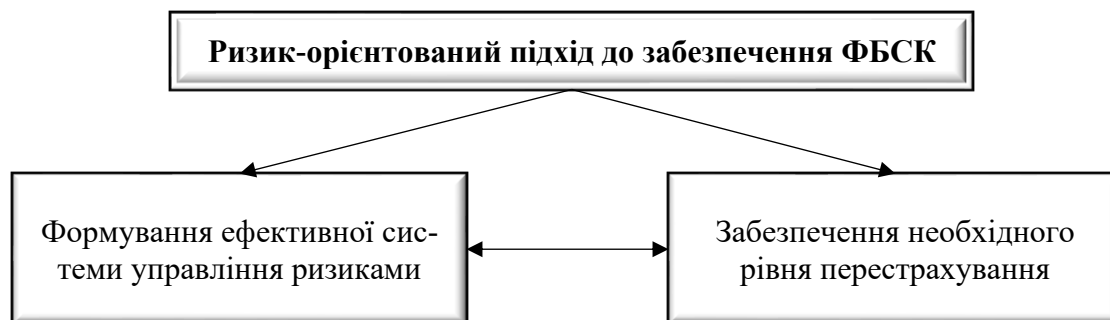


Рис. 1. Складові ризик-орієнтованого підходу до забезпечення ФБСК

Джерело: сформовано авторами.

Ефективна система управління ризиками страхових компаній включає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію страхових, інвестиційних, операційних та інших ризиків, а також запровадження внутрішнього контролю та аудиту.

Формування системи ризик-менеджменту для забезпечення ФБСК передбачає два етапи:

1) виявлення та вимірювання потенційних загроз, що забезпечує ідентифікацію внутрішніх і зовнішніх ризиків, які можуть вплинути на фінансову стабільність компанії (страхових, інвестиційних, операційних, регуляторних, репутаційних тощо), а також оцінку ймовірності настання ризикових подій та аналіз можливих фінансових наслідків. Цей етап включає постійний моніторинг платоспроможності страховика, що дає змогу вчасно реагувати на зміни у фінансовому стані компаній, уникати дефіциту коштів для страхових виплат;

2) превентивне управління ризиками, що передбачає впровадження заходів для упередження або зменшення негативного впливу ризиків до того, як вони проявляться. Завдяки цьому знижується ймовірність виникнення кризових ситуацій і підвищується здатність страхових компаній діяти на випередження, передбачаючи можливі проблеми, зміни чи виклики, і вживати заходів заздалегідь [2; 3].

У результаті ефективна система управління ризиками дозволяє раціонально формувати страхові резерви відповідно до реального рівня ризику та визначати оптимальний обсяг капіталу, необхідного для покриття непередбачуваних витрат. При цьому система ризик-менеджменту значно покращує якість ухвалення управлінських рішень.

Завдяки систематичному аналізу ризиків формується база даних, яка містить обґрунтовану інформацію, необхідну для стратегічного планування, що дозволяє краще балансувати між прибутковістю та безпекою страхового бізнесу. Аналіз зібраної інформації дозволяє страховикам виявляти нові тенденції і пов'язані з ними можливості та загрози, які вони можуть створювати в майбутньому. Визначення потенційного впливу ринкового середовища та нових тенденцій на рівень ризиків та прибутковість страхових послуг, підвищує ефективність управління ризиками, гарантує довгострокову фінансову стабільність і сприяє підвищенню їхньої фінансової безпеки [7-9].

Для впровадження ефективної системи управління ризиками страхові компанії повинні встановити відповідні процедури у формі механізмів контролю, перевірок та моніторингу. Ці процедури повинні бути сформульовані та викладені достатньо детально, щоб забезпечити оперативне керівництво персоналом. Процедури також повинні періодично переглядатися та оновлюватися з урахуванням нових видів страхових послуг, змін у системах управління страхових компаній та процесів реформування страхового ринку [4; 9].

Страховики повинні мати належні системи звітності, які відповідають встановленим вимогам щодо частоти звітування, рівня деталізації, корисності інформації та рекомендацій для вирішення проблемних питань. Структурний підрозділ з управління ризиками повинен мати повноваження та зобов'язання негайно інформувати адміністрацію страховика про будь-які обставини, які можуть мати суттєвий вплив на систему управління ризиками страхової компанії.

У новому законодавстві України особлива увага приділяється управлінню ризиками на рівні страхових компаній. Відповідно до Закону України «Про страхування» страхові компанії повинні створити комплексну та адекватну систему управління ризиками, яка повинна враховувати специфіку їх діяльності та встановлені регуляторні вимоги. Зазначено, що система управління ризиками страхових компаній повинна забезпечувати виявлення, вимірювання, моніторинг, контроль, звітування та мінімізацію всіх суттєвих ризиків діяльності страховика [12]. З цією метою в Законі передбачаються основні напрямки, які повинна охоплювати система ризик-менеджменту страховиків та функції спеціального підрозділу з управління ризиками (табл. 1).

Таблиця 1

*Складові системи ризик-менеджменту страхових компаній
відповідно до Закону України «Про страхування»*

Складові системи ризик-менеджменту	Характеристика складових
1. Напрями системи ризик-менеджменту страхових компаній	1) андерайтинг та формування технічних резервів; 2) управління активами та зобов'язаннями; 3) інвестування; 4) управління ризиком ліквідності; 5) управління ризиком концентрацій; 6) управління операційним ризиком; 7) перестрахування та інші інструменти зниження ризику.
2. Функції спеціального підрозділу з управління ризиками	1) забезпечення ефективного функціонування системи управління ризиками; 2) моніторинг системи управління ризиками; 3) моніторинг профілю ризику страховика; 4) детальне звітування про ризики; 5) виявлення та оцінку ризиків, що виникають у діяльності страховика; 6) надання рекомендацій щодо вжиття заходів, спрямованих на уникнення та мінімізацію наслідків виявлених ризиків; 7) визначення потреби в капіталі та дотримання інших пруденційних вимог.

Джерело: складено авторами за джерелом [12].

Закон України «Про Страхування» передбачає також проведення постійного контролю за дотриманням норм (комплаєнс). З цією метою страховики повинні створювати також спеціальний підрозділ, на який покладається виконання функцій з організації забезпечення відповідності діяльності страховиків вимогам законодавства України, внутрішнім документам, стандартам об'єднань страховиків та професійних об'єднань, дія яких поширюється на страховиків, та інших функцій, визначених нормативно-правовими актами [12].

До функцій такого підрозділу, зокрема, включаються функції з оцінювання можливого впливу будь-яких змін, що вносяться до законодавства, на діяльність страховика, а також визначення і оцінювання ризику недотримання норм, проведення фінансового моніторингу, контроль за виконанням вимог щодо до структури власності та істотної участі страховика.

Система управління ризиками також розглядається як складова системи управління страховими компаніями у Положенні про вимоги до системи управління страховика [10].

Це Положення встановлює єдині стандарти організації ризик-менеджменту у страхових компаніях, що значно підвищує їх рівень фінансової безпеки. З цією метою визначаються принципи формування ефективної системи управління ризиками, наголошується на комплексному підході до використання всіх складових ризик-менеджменту, а також на забезпеченні персональної відповідальності органів управління страховиків за створення та підтримку відповідної системи управління ризиками.

Дане Положення вимагає наявності у страховиків чітко регламентованої документації, яка описує всю систему ризик-менеджменту і містить відповідні положення, методи, форми звітів і контролю. Такий підхід до оформлення документів спрямований на забезпечення прозорості усіх процесів, узгодженість дій підрозділів страхових компаній і контроль з боку регулятора. Для того щоб система ризик-менеджменту страховиків стала інструментом стратегічного планування і контролю, у Положенні визначено основні завдання системи управління ризиками в сучасних умовах.

Важливо, що важлива увага приділяється підходам до управління особливими ризиками страхових компаній, які пов'язані з прийняттям зобов'язань за договорами страхування, зміною вартості фінансових інструментів, неплатоспроможністю контрагентів, помилками персоналу, шахрайством, ліквідністю та ін. Для кожного з них визначаються спеціальні методи діагностики, оцінки та моніторингу. Встановлені вимоги до кількісної та якісної оцінки ризиків дозволяють страховим компаніям приймати обґрунтовані управлінські рішення у сфері планування, актуарних розрахунків та формування страхових резервів.

Ефективна система ризик-менеджменту страховиків обов'язково повинна передбачати механізми звітування про її стан, що гарантує контрольованість ризиків і можливість оперативного реагування на зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі.

Отже, оновлене нормативно-правове забезпечення діяльності страхових компаній передбачає формування системи ризик-менеджменту інтегрованої в систему управління страховиків. Такий підхід сприяє підвищенню фінансової безпеки страхових компаній і забезпеченню стабільного розвитку страхового ринку.

На особливу увагу заслуговує перелік інструментів, які можуть застосовувати страхові компанії у процесі управління ризиками. Такими інструментами, відповідно до Положення, можуть бути такі:

1) прийняття ризику та продовження діяльності без змін, коли рівень ризику вважається прийнятним для компаній і не потребує додаткових заходів управління;

2) передавання ризику (перестрахування) дозволяє знизити навантаження на власний капітал, забезпечити стабільність страхових виплат та підтримувати фінансову стійкість страховиків;

3) пом'якшення або зниження ризику (передбачає активне управління ризиком за рахунок посилення внутрішнього контролю за андерайтингом, перевірки платоспроможності контрагентів, диверсифікації інвестиційного портфеля тощо);

4) уникнення ризику шляхом припинення або зміни діяльності, яка створює ризик. Це може бути стратегічне рішення відмовитися від певної діяльності або змінити її умови, якщо рівень ризику є надмірним і не може бути знижений до прийняттого рівня;

5) застосування інших, інноваційних або комбінованих інструментів, які відповідають специфіці діяльності страховика [10].

Отже, система управління ризиками страхових компаній передбачає комплексний підхід до вибору інструментів реагування на ризики, що забезпечує гнучкість і дозволяє страховикам адаптуватись до змін у законодавстві та ринковому середовищі.

Зміст вимог до інструментів управління ризиками страхових компаній забезпечує системність, передбачуваність і ефективність їх дій у реагуванні на різні види ризиків. Тому можна зробити висновок, що відповідна нормативна база формує механізм реалізації політики ризик-менеджменту, який передбачає не тільки виявлення ризиків, їх фіксацію та оцінку, а і вибір відповідної стратегії реагування. Це суттєво підвищує рівень фінансової безпеки страховиків і є основою реалізації ризик-орієнтованого підходу у процесі її забезпечення.

У межах системи управління ризиками страховик повинен мати затверджені радою страховика внутрішні документи, які формують процес управління ризиками (табл. 2).

Таблиця 2

*Види та зміст внутрішніх документів страховика,
які формують процес управління ризиками*

Вид документа	Зміст документа
Стратегія управління ризиками	- основні цілі управління ризиками - ключові принципи управління ризиками
Декларація схильності до ризиків	- рівень ризик-апетиту, який повинен узгоджуватись із загальною стратегією розвитку страховика; - види ризиків, які страховик утримує з метою досягнення його стратегічних цілей; - види ризиків, яких страховик повинен уникати;
Політика управління ризиками	- визначення та класифікація ризиків, які характерні для діяльності страховика; - процеси та інструменти щодо виявлення, вимірювання (оцінки), моніторингу, контролю та звітування, що застосовуються до нових ризиків; - ліміти ризиків за видами ризиків відповідно до ризик-апетиту страховика та порядок контролю за їх дотриманням; - методи, інструменти, положення, методичні вказівки, припущення та обмеження в управлінні ризиками; - зміст та форму звітності щодо ризиків, порядок і періодичність її надання користувачам; - процедуру ескалації ризиків, що встановлює порядок інформування ради, комітету з управління ризиками, правління/дирекції страховика про порушення лімітів ризиків, ризик-апетиту; - процес погодження з радою страховика, у випадку очікуваних відхилень від стратегії управління ризиками, декларації схильності до ризику, лімітів ризиків; - положення, що регламентують діяльність підрозділу з управління ризиками або головного ризик-менеджера.

Джерело: складено автором за джерелами [10].

Таким чином, у Законі України «Про страхування» та супровідних нормативно-правових актах встановлюються значно підвищені вимоги до управління ризиками страхових компаній [10-12]. Оновлене законодавство робить управління ризиками основою безпечної діяльності страховиків, формуючи юридичну, організаційну та методичну основу для їх вчасного та адекватного реагування на ризики.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

У результаті система управління ризиками стає одним з основних елементів ФБСК і забезпечує не лише захист від можливих втрат, але й дозволяє будувати прогнозовану, надійну та прибуткову діяльність у довгостроковій перспективі. У сучасних умовах макроекономічної нестабільності та воєнного стану системний підхід до ризик-менеджменту стає найбільш важливим для ефективного та безпечного функціонування страхових компаній.

Надзвичайно важливою роль у забезпеченні ФБСК відіграє і перестраховування, оскільки воно є одним з основних інструментів управління ризиками, який дозволяє страховикам зберігати платоспроможність та стабільність у випадку настання великої кількості страхових подій. Перестраховування передбачає розподіл ризику між кількома учасниками ринку, що обмежує збитки, які можуть понести страховики, тим самим підвищуючи їхню стійкість до наявних загроз.

З погляду забезпечення фінансової безпеки, перестраховування дозволяє зберігати необхідний рівень власного капіталу, знижуючи навантаження на резерви. Це позитивно впливає на платоспроможність страхових компаній та є важливим індикатором їх фінансової стабільності. Завдяки перестраховуванню страховики можуть брати на себе більші ризики та покривати ризики у нових сегментах, тим самим розширюючи обсяг наданих послуг без загрози власній фінансовій безпеці [1; 7].

Через перестраховування підвищується фінансова гнучкість і зменшується волатильність результатів діяльності страховиків. У результаті страхові компанії досягає більш рівномірного фінансового результату, що важливо для стратегічного планування та прогнозування. Тому страхові компанії, які активно використовують перестраховування, вважаються більш надійними і фінансово відповідальними, що зміцнює їхню фінансову безпеку [5; 6].

Таким чином, перестраховування є невід'ємним елементом формування фінансової стратегії страхової компанії, який забезпечує її фінансову стабільність та конкурентоспроможність. Воно виконує роль фінансового запобіжника, який захищає від великих втрат, сприяє розширенню бізнесу та забезпеченню фінансової безпеки.

У Законі України «Про страхування» перестраховування розглядається як вид діяльності зі страхування та напрямок системи ризик-менеджменту. Поряд зі страхуванням у Законі встановлюю вимоги до ліцензування вхідного перестраховування, порядку укладання, обслуговування та виконання договорів перестраховування, врегульовуються питання інформаційного забезпечення договорів перестраховування і дій, що передують їх укладанню, а також державне регулювання та нагляд у цій сфері. Окремо встановлюються обмеження та вимоги до діяльності з перестраховування страховиків-нерезидентів на території України [12].

Відповідно до Положення про встановлення вимог щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика зазначається, що до складу прийнятних активів для розрахунку регулятивного капіталу страховика включаються технічні резерви за договорами вихідного перестраховування [11]. Проте встановлюються додаткові вимоги до перестраховиків-нерезидентів. Технічні резерви за договорами вихідного перестраховування, що укладені з перестраховиками-нерезидентами, включаються до суми прийнятних активів у разі виконання однієї зі встановлених умов (табл. 3).

Отже, страхове законодавство приділяє особливу увагу перестраховуванню, тому встановлюються регуляторні вимоги щодо платоспроможності й резервів, які враховують перестраховування. Це підтверджує те, що ефективна та відповідальна політика перестраховування вважається стратегічним інструментом, який забезпечує страховим компаніям захист від надмірних фінансових ризиків, зберігає платоспроможність, а отже, і зміцнює ФБСК в умовах сучасних викликів.

Таблиця 3

Умови включення до суми прийнятних активів технічних резервів за договорами вихідного перестрахування, що укладені з перестраховиками-нерезидентами

Зміст умови
Рейтинг фінансової надійності (стійкості) страховика (перестраховика)-нерезидента відповідає рівню рейтингів не нижчому, ніж за класифікацією таких міжнародних рейтингових агентств: - “Baa1” [Moody’s Investors Service (США)]; - “BBB+” [Standard & Poor’s (США)]; - “BBB+” [Fitch Ratings (Великобританія)]; - “B++” [A.M. Best (США)].
Страховик (перестраховик)-нерезидент: - має досвід провадження безперервної страхової (перестрахової) діяльності не менше ніж три роки до дати укладення договору перестрахування з таким страховиком (перестраховиком) нерезидентом; - зареєстрований в державі, законодавством якої передбачено державний нагляд за страховою і перестраховою діяльністю.

Складено автором за джерелами [11].

Висновки і пропозиції. У сучасних умовах підвищеної економічної нестабільності, діяльність страхових компаній супроводжується різними видами ризиків. Тому формування ефективної системи ризик-менеджменту дозволяє страховикам підтримувати фінансову стійкість, мінімізувати збитки, забезпечувати своєчасне виконання зобов’язань перед клієнтами. Ризик-орієнтований підхід до забезпечення ФБСК охоплює процеси ідентифікації, оцінювання, моніторингу, контролю та звітування за всіма видами ризиків, а також забезпечення необхідного рівня перестрахування.

Закон України «Про страхування» та нормативні акти НБУ зобов’язують страховиків створювати комплексні системи ризик-менеджменту, визначати функції підрозділів з управління ризиками, вимоги до внутрішніх документів страховиків, а також використовувати перестрахування як інструмент розподілу ризиків та підвищення їх платоспроможності. Це створює нормативну базу для підвищення прозорості, відповідальності та ефективності управління ризиками.

Таким чином, ризик-орієнтований підхід, закріплений новим законодавством, стає основою забезпечення фінансової безпеки страховиків. Його ефективна реалізація гарантує не лише стабільність компаній, а й стійкість страхового ринку України в цілому.

Для підвищення рівня ФБСК необхідно посилити практичну реалізацію управління ризиками за рахунок впровадження сучасних методів кількісної оцінки ризиків, сценарного моделювання, стрес-тестування, а також використання цифрових інструментів моніторингу ризиків і автоматизації звітності.

Список використаних джерел

1. Вдовенко Л. О. Фінансова безпека страхових компаній в умовах нестабільного ринкового середовища функціонування / Л. О. Вдовенко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2022. – № 4(37). – С. 73-79.
2. Глухова В. І. Управління ризиками діяльності страхових компаній в контексті фінансової безпеки [Електронний ресурс] / В. І. Глухова, Л. М. Крот // Економіка та суспільство. – 2023. – № 54. – С. 65-71. – Режим доступу: <https://surl.li/rxonko>.
3. Дорошенко Н. Ризики страхової компанії: класифікація та методи аналізу / Н. Дорошенко, Д. Загорська, І. Суї // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна». – 2018. – № 94. – С. 82–89.
4. Клапків Л. М. Фінансові ризики в діяльності страхових компаній: теоретичні засади, сучасні реалії та прагматизм управління : монографія / Л. М. Клапків, Ю. М. Клапків, В. С. Свірський. – Івано-Франківськ : Видавець Кушнір Г. М., 2020. – 171 с.
5. Козьменко О. В. Нові вектори розвитку страхового ринку України : монографія / Козьменко О. В., Козьменко С. М., Васильєва Т. А. – Суми: Університетська книга, 2012. – 317 с.

6. Кривошлик Т. Д. Сутність та місце фінансової безпеки страхової компанії у системі фінансової безпеки держави [Електронний ресурс] / Т. Д. Кривошлик, Т. В. Татаріна, І. В. Лещенко // Підприємництво та інновації. – 2024. – Вип. 32. – С. 172-179. – Режим доступу: <http://www.eijournal.in.ua/index.php/journal/article/view/661>.

7. Опальчук Р. М. Страховий менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Р. М. Опальчук. – Київ : ЦП «Компринт», 2023. – 251 с. – Режим доступу: <https://surl.li/mwdbgz>.

8. Панченко О. Вплив цифрових технологій на розвиток страхового бізнесу [Електронний ресурс] / О. Панченко, І. Садчикова // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 4 (36). – С. 291-301. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/299262/291770>.

9. Панченко О. І. Ризики страхових компаній у сучасних умовах / О. І. Панченко, А. Глазков, Ю. Корнієць // Науковий вісник Полісся. – 2024. – № 1 (28). – С. 357–369. – Режим доступу: <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/31127>.

10. Про затвердження Положення про вимоги до системи управління страховика [Електронний ресурс] : Постанова Правління НБУ від 27.12.2023 № 194. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0194500-23#n894>.

11. Про затвердження Положення про встановлення вимог щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика [Електронний ресурс] : Постанова Правління НБУ від 29.12.2023 року № 201. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0201500-23#Text>.

12. Про страхування [Електронний ресурс] : Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>.

References

1. Vdovenko, L. O. (2022). Finansova bezpeka strakhovykh kompanii v umovakh nestabilnoho rynkovoho seredovyshcha funktsionuvannia. [Financial security of insurance companies in an unstable market operating environment]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economy, business and management*, (4(37)), 73-79.

2. Gluhova, V. I., Krot, L. M. (2023). Upravlinnya rizikami diyalnosti strahovykh kompanij v konteksti finansovoyi bezpeki [Risk management of insurance companies in the context of financial security]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (54), 65-71. <https://surl.li/rxonko>.

3. Doroshenko, N., Zagorska, D., Suj, I. (2018). Riziki strahovoyi kompaniyi: klasifikaciya ta metodi analizu. [Insurance company risks: classification and analysis methods]. *Visnik Harkivskogo nacionalnogo universitetu imeni V. N. Karazina. Seriya «Ekonomiczna» – Bulletin of the V. N. Karazin Kharkiv National University. Series "Economic"*, (94), 82–89.

4. Klapkiv, L. M., Klapkiv, Yu. M., Svirskij, V. S. (2020). Finansovi riziki v diyalnosti strahovykh kompanij: teoretichni zasadi, suchasni realiyi ta pragmatizm upravlinnya [Financial risks in the activities of insurance companies: theoretical foundations, modern realities and management pragmatism]. Vidavec Kushnir G. M.

5. Kozmenko, O. V., Kozmenko, S. M., Vasilyeva, T. A. (2012). Novi vektori rozvitku strahovogo rinku Ukrayini [New vectors of development of the insurance market of Ukraine]. Universitetska kniga.

6. Krivoslik, T. D., Tatarina, T. V., Leshenko, I. V. (2024). Sutnist ta misce finansovoyi bezpeki strahovoyi kompaniyi u sistemі finansovoyi bezpeki derzhavi [The essence and place of financial security of an insurance company in the system of financial security of the state]. *Pidpriiemnitstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, 32, 172-179.

7. Opalchuk, R. M. (2023). *Strahovij menedzhment [Insurance management: a training manual]*. СР «Komprint». <https://surl.li/mwdbgz>.

8. Panchenko, O., Sadchikova, I. (2023). Vpliv cifrovih tehnologij na rozvitok strahovogo biznesu. [The impact of digital technologies on the development of the insurance business] *Problemi i perspektivi ekonomiki ta upravlinnya – Problems and prospects of economy and management*, (4 (36)), 291-301. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/299262/291770>.

9. Panchenko, O. I., Hlazkov, A., Korniiets, Yu. (2024). Ryzyky strakhovykh kompanii u suchasnykh umovakh. [Risks of insurance companies in modern conditions]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, (1(28)), 357–369. <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/31127>.

10. Pro zatverdzhennya Polozhennya pro vimogi do sistemi upravlinnya strahovika [On Approval of the Regulations on Requirements for the Insurer Management System], NBU Resolution № 194. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0194500-23#n894>.

11. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro vstanovlennia vymoh shchodo zabezpechennia platospromozhnosti ta investytsiinoi diialnosti strakhovyka [On approval of the Regulation on establishing requirements for ensuring the solvency and investment activities of an insurer], Resolution of the NBU Board dated December 29, 2023 No. 201. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0201500-23#Text>.

12. Pro strakhuvannia [On Insurance], Law of Ukraine 18.11.2021 № 1909-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>.

Отримано 02.10.2025

UDC 368.01

Andriy Glazkov

PhD of the Department of Finance, Banking and Insurance

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: andriyglazkov90@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0901-8621>

Yuriy Korniets

PhD of the Department of Finance, Banking and Insurance

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: korniecurij91@ukr.net ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7357-4741>

RISK-ORIENTED APPROACH TO ENSURING THE FINANCIAL SECURITY OF INSURANCE COMPANIES

The article reveals the essence and significance of the risk-oriented approach to ensuring the financial security of insurance companies (FSIC) in modern conditions. It is determined that the risk-oriented approach to ensuring FSIC involves the formation of an effective risk management system and ensuring the necessary level of reinsurance in the process of conducting insurance activities. Particular attention is paid to the need to create a risk management system for insurance companies, which includes the identification, assessment, and minimization of insurance, investment, operational, and other risks, as well as the introduction of internal control and audit.

It is noted that the formation of a risk management system to ensure FSIC involves such stages as identifying and measuring potential threats, which ensures the identification of internal and external risks that may affect the company's financial stability, and preventive risk management, which involves implementing measures to prevent or reduce the negative impact of risks before they manifest. As a result, an effective risk management system allows the rational formation of insurance reserves according to the real level of risk and determines the optimal amount of capital required to cover unforeseen expenses. At the same time, the risk management system significantly improves the quality of management decisions.

It is established that the new insurance legislation of Ukraine pays special attention to risk management at the level of insurance companies, which should ensure the identification, measurement, monitoring, control, reporting, and minimization of all significant risks of the insurer's activity. It is noted that reinsurance also plays an important role in ensuring FSIC, as it is one of the main risk management tools that allows insurers to maintain solvency and stability in the event of a large number of insurance claims. It is determined that insurance legislation pays particular attention to reinsurance, therefore regulatory requirements are established regarding solvency and reserves that take reinsurance into account. This confirms that an effective and responsible reinsurance policy is considered a strategic tool that provides the insurance company with protection against excessive financial risks, maintains solvency, and thus strengthens FSIC under modern challenges.

Keywords: risk management; risk-based approach; insurance; financial security of insurance companies; insurance companies; reinsurance; insurance legislation.

Fig.: 1. Table: 3. References: 12.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-399-411](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-399-411)

УДК 336.470

JEL Classification: E43; E52; E58; C32

Дмитро Валерійович Дудко

здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»

Державне некомерційне підприємство «Державний університет

«Київський авіаційний інститут» (Київ, Україна)

E-mail: dmytro.dudko@outlook.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5008-4832>

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ТРАНСМІСІЇ КЛЮЧОВОЇ СТАВКИ НА МОНЕТАРНІ ЦІЛІ В ПЕРІОД СТРУКТУРНОГО ШОКУ

Статтю присвячено розробці методичного підходу до оцінки трансмісії ключової ставки на монетарні цілі в період структурного шоку. Метою роботи є розробка комплексної моделі, що точно та достовірно відтворює вплив імпульсів облікової ставки НБУ та зовнішніх шоків на монетарні цілі в Україні. Застосування методів лагового аналізу, VECM-моделювання та каузальних нейромереж уможливило формування комплексної моделі, що поєднує теоретичні основи економіки і фінансів (через VECM і ECM) з гнучкістю нейронних мереж і каузальним аналізом. Завдяки застосуванню механізму інтервенцій, модель забезпечує прогноз інфляції за умов зміни облікової ставки, моделюючи як прямі, так і непрямі (опосередковані) ефекти. Означене уможливорює краще розуміти канали трансмісійного механізму монетарної політики, примати обґрунтовані рішення щодо встановлення облікової ставки. Для практики НБУ застосування пропонованого методичного підходу є корисним у побудові прогнозних сценаріїв монетарного регулювання, оцінці ефективності монетарної політики у таргетуванні інфляції в період структурних шоків через симуляції облікової ставки та контрафактичний аналіз прогнозного індексу інфляції.

Ключові слова: механізм; трансмісія; облікова ставка; очікування; моделювання; прогноз; інфляція.

Рис.: 11. Бібл.: 18.

Постановка проблеми. У процесі макроекономічного моделювання оцінка впливу ключової ставки НБУ (облікової ставки) на монетарні цілі набуває великого значення. Такий вплив здійснюється через канали трансмісійного механізму монетарної політики з урахуванням часових лагів, що виступає основою математичного пояснення глибини та термінів зміни інфляції та заходів монетарного регулювання в період структурних шоків та постшочового відновлення. Особливої значущості таке дослідження набуває для України, яка останні роки перебуває у стані воєнного конфлікту та уповільнення економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питання впливу ключової ставки на макроекономічні показники присвятили свої праці С. Аржевітін [1], Л. П. Бондаренко, Р. А. Скіп [2, 3], Д. Гладких, О. Любіч [4], В. Голюк [5], В. Коваленко, О. Сергєєва [6], С. Колодій, Л. Гаряга, М. Руденко [7], С. Кульпінський [8], С. Мунька [9], Л. Прицюк [10], В. Рудевська, Б. Слущкий [11], Г. Тельнова [12], С. Шелудько [13]. Використовуючи різні підходи до аналізу такого впливу (від фундаментального аналізу до методів інтелектуального аналізу даних), автори обґрунтовують своє бачення монетарного регулювання. Водночас можна констатувати наявність певної наукової дискусії, різних поглядів учених на напрями й інструменти таргетування інфляції.

Мета статті. Метою роботи є розробка комплексної моделі, що точно та достовірно відтворює вплив імпульсів облікової ставки НБУ та зовнішніх шоків на монетарні цілі в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проведені дослідження на основі квартальних статистичних даних дозволили встановити ймовірні залежності й лагові структури у процентному, кредитному та балансовому каналі трансмісійного механізму, а також функціональні залежності у каналі очікувань на основі VECM-моделей. Так, аналіз імпульсів облікової ставки НБУ уможливив формування науковий підхід до комплексного

ксної прогностичної логіки в каналах процентних ставок грошового ринку, банківського кредитування та балансовому каналі та каналі ризику. Зокрема, на основі кореляційного аналізу встановлено часові лаги між імпульсами облікової ставки та ставкою за новими кредитами банківського сектору (протягом кварталу імпульсу) і за депозитами (протягом 3-6 місяців від імпульсу) в національній валюті, обсягами нового кредитування (протягом 3-6 місяців від імпульсу) та новими депозитами (протягом 9-12 місяців від імпульсу), нормативом кредитного ризику на одного контрагента (6-9 місяців від імпульсу). Застосування методу асоціативних правил дозволило науково обґрунтувати напрями і ймовірності реагування індикаторів досліджуваних каналів на імпульси облікової ставки. На відміну від існуючих підходів, застосування великої кількості статистичних даних та методу інтелектуального аналізу уможливило формалізацію особливостей імпульсних відгуків у функціонуванні монетарного механізму трансмісії процентних ставок в Україні, що створює основу для подальшого прогнозування і таргетування інфляції, зокрема в періоди структурних шоків.

Застосування економіко-статистичних методів дозволило констатувати наявність як довгострокових, так і короткострокових взаємозв'язків між макроекономічними змінними, що визначають інфляційні очікування в Україні. Отримані результати підтверджують наявність довгострокової взаємозалежності між інфляційними очікуваннями, індексом фінансової стабільності, грошово-кредитними та зовнішніми шоками в Україні. У короткостроковому періоді суттєву роль у динаміці інфляційних очікувань відіграють зміни у фінансовій стабільності та шоків впливи з боку монетарної та зовнішньої політики. У періоди структурних шоків в економіці України спостерігалися виражені довгострокові ефекти дисбалансів (ЕСТ) для таких змінних, як інфляція, індекс фінансової стабільності, частка імпорту та кризові явища. Це свідчить про наявність механізмів самокорекції економіки, коли зміни в цих параметрах зумовлюють повернення до рівноваги після зовнішніх шоків. Курсові очікування є адаптивним механізмом, що реагує на зміни в довгострокових фундаментальних взаємозв'язках (зокрема з індексом фінансової стабільності, економічними настроями, кризовими маркерами тощо). У короткостроковому вимірі очікування зумовлені: власною інерцією, погіршенням фінансової стабільності, структурними ознаками в зовнішній торгівлі, економічними настроями та кризовими сигналами. Отже, проведений аналіз засвідчує існування складної системи довгострокових зв'язків між макроекономічними показниками України, що адаптуються до структурних шоків через механізми помилкової корекції. Результати демонструють необхідність врахування як довгострокових механізмів відновлення рівноваги, так і короткострокових взаємодій для ефективного прогнозування та макроекономічного управління в періоди криз та нестабільності. Отримані висновки підтверджують теоретичні припущення щодо наявності стійких коінтеграційних зв'язків між ключовими макропоказниками, а також важливість моніторингу їх динаміки в контексті структурних збурень.

З огляду на структуру механізму трансмісії процентної ставки потребує дослідження вплив облікової ставки НБУ на канал активів, а саме на ціну та обсяги віртуальних активів, в основу яких покладено ціну біткоїна та обсяги його торгівлі.

Для дослідження було проведено крос-кореляційний аналіз між обліковою ставкою НБУ та вартістю й обсягом торгівлі біткоїном (рис. 1).

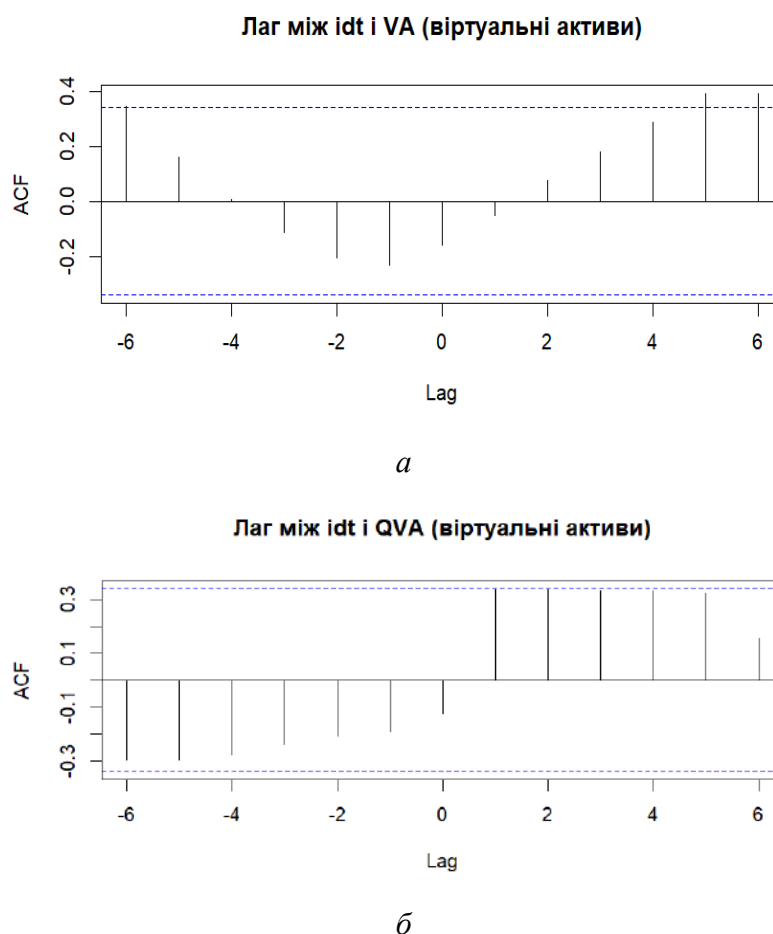


Рис. 1. Крос-кореляційний аналіз між обліковою ставкою НБУ та вартістю й обсягом торгівлі біткоїном:

а – лаги між обліковою ставкою та середньоквартальною ціною біткоїна;

б – лаги між обліковою ставкою та квартальними обсягами торгів біткоїном

Джерело: розраховано автором.

Як демонструють отримані результати, коефіцієнт кореляції між обліковою ставкою НБУ та показниками каналу активів вказує на слабкий зв'язок. Як відомо, попит на біткоїни та криптоактиви формується під впливом монетарної політики США (ставка ФРС), настроїв глобальних інвесторів, геополітичних ризиків. Разом з тим, облікова ставка НБУ має локальний характер впливу, а її ефект залишається занадто слабким для глобального крипторинку, навіть з огляду на поширення в Україні практики вкладень в криптоактиви. Можна також пояснити ситуацію відсутності значної кореляції тим, що вітчизняні криптоінвестори мають довгострокові спекулятивні цілі, не орієнтуючись на прибутковість за гривневими депозитами, оскільки очікування доходності за віртуальними активами значно вищі. Водночас обсяги торгівлі біткоїном на початку повномасштабного вторгнення значно зросли, що ілюструє вплив геополітичних ризиків та очікування структурних шоків, коли віртуальні активи стають альтернативним активом, що нівелює ризик втрати гривневих активів.

З огляду на те, що облікова ставка в Україні майже не впливає на вартість віртуальних активів, а ринок криптовалют глобальний, неконтрольований НБУ і поведінка інвесторів не залежить від гривневих ставок, вважаємо не підтвердженою гіпотезу щодо впливу ключової ставки на ціну віртуальних активів в умовах нерозвинутого фондового ринку та розширення крипторинку для української економіки.

Також дослідження потребує канал обмінного курсу. За структурою механізму трансмісії процентної ставки факторами, що визначають валютний курс, є курсові очікування, облікова ставка та ставка ФРС США. При цьому ставку ФРС США пропонується включити в *VECM*-модель курсових очікувань, тому для виключення автокореляції та мультиколеніарності, її вплив будемо вважати опосередкованим через курсові очікування. Водночас НБУ застосовує інструмент інтервенцій для регулювання валютного курсу, сальдо якого взято для подальшого крос-кореляційного аналізу готівкового курсу долара США, оскільки він краще відображає реальні очікування, поведінку домогосподарств і бізнесу та краще передає ефекти монетарної політики в економіку, ніж офіційний курс.

Результати дослідження ілюструють, що облікова ставка й сальдо валютних інтервенцій впливають на готівковий валютний курс без лагу та мають середній і високий рівень впливу, у той час як курсові очікування впливають з лагом 2 квартали (рис. 2).

Оскільки за умов інфляційного таргетування, характерні чинники каналів трансмісії процентної ставки впливають на інфляцію через інвестиції, випуск, споживання та чистий експорт, необхідне дослідження впливу каналів на індекс споживчих цін, інвестиції та чистий експорт (випуск та споживання є параметрами, до яких зводяться вищезначені).

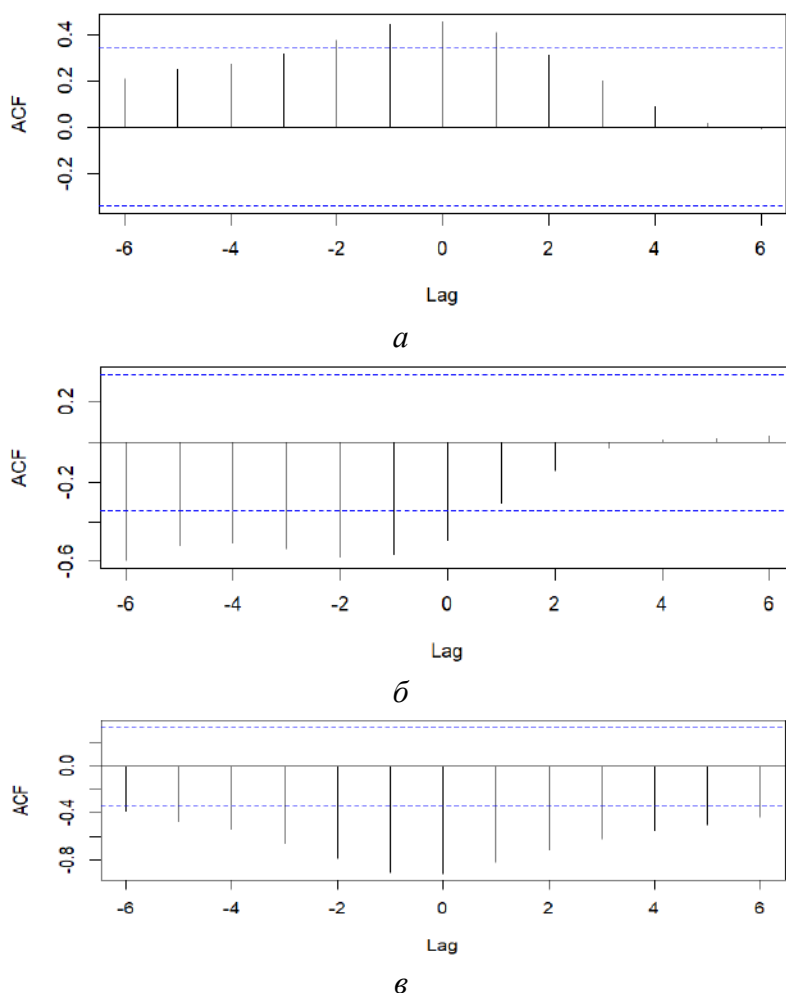


Рис. 2. Крос-кореляційний аналіз факторів каналу обмінного курсу та готівкового курсу дол. США

а – лаги між обліковою ставкою та готівковим курсом дол. США; б – лаги між курсовими очікуваннями та готівковим курсом дол. США; в – лаги між квартальним сальдо валютних інтервенцій та готівковим курсом дол. США

Джерело: розраховано автором.

Аналізуючи результати крос-кореляційного аналізу та встановлення лагів між характеристикою процентного і кредитного каналу – обсягом кредитування – та інфляцією і капітальними інвестиціями (рис. 3), можна констатувати, що обсяг нових кредитів найбільш позначається на капітальних інвестиціях без лагу, а на інфляції – з лагом у 3 місяці (розглядаємо лише від’ємні значення лагу з рис. 3, оскільки вони характеризують вплив кредитів як фактору).

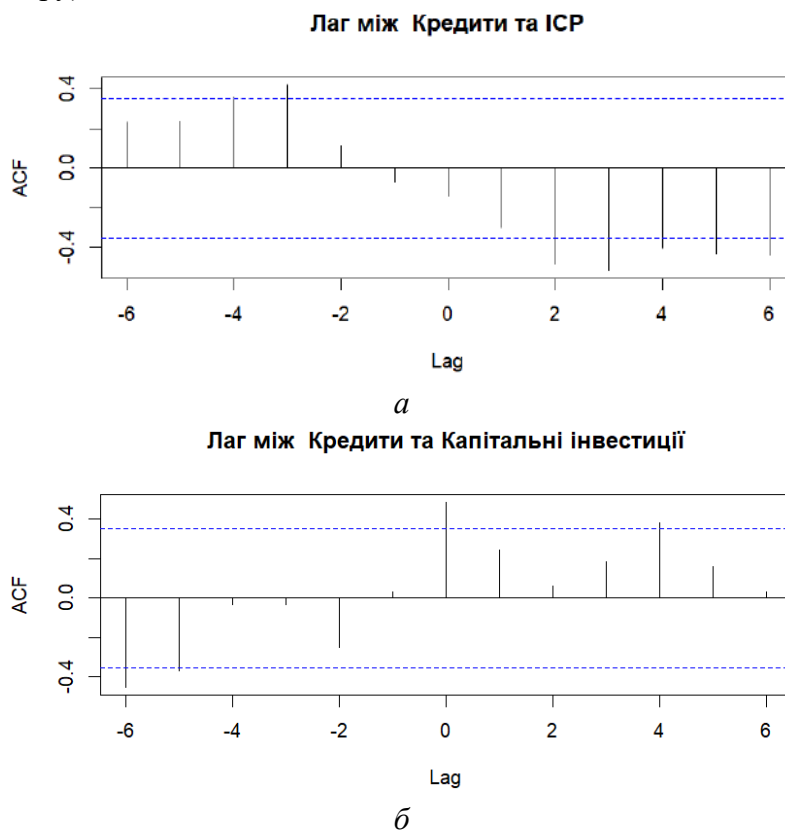


Рис. 3. Крос-кореляційний аналіз обсягів нового кредитування, капітальних інвестицій та інфляції

a – лаги між обсягами нових кредитів та індексом інфляції;

б – лаги між обсягами нових кредитів та капітальними інвестиціями в Україні
Джерело: розраховано автором.

Проведення крос-кореляційного аналізу для депозитів демонструє, що обсяг нових депозитів не має значущого впливу на ІСЦ і на капітальні інвестиції, проте інфляція впливає на обсяги депозитів (рис. 4). З огляду на такі результати в загальну модель трансмісії процентних ставок на монетарні цілі обсяг нових депозитів як предиктора включати нераціонально.

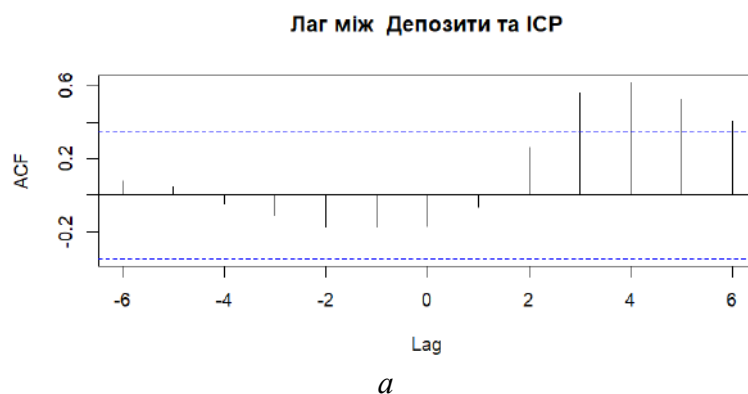




Рис. 4. Крос-кореляційний аналіз обсягів нових депозитів, капітальних інвестицій та інфляції

а – лаги між обсягами нових депозитів та індексом інфляції;

б – лаги між обсягами нових депозитів та капітальними інвестиціями в Україні
Джерело: розраховано автором.

Балансовий канал та канал ризику в теорії визначає вплив банківського ризику на інфляцію. Результати крос-кореляційного аналізу за показником кредитного ризику Н7 також не підтверджує значущого впливу ані на інфляцію, ані на капітальні інвестиції, проте виявляє вплив інфляції на кредитний ризик з лагом 4 квартали (рис. 5). Такі результати також свідчать про відсутність необхідності включати норматив Н7 у модель прогнозування інфляції.

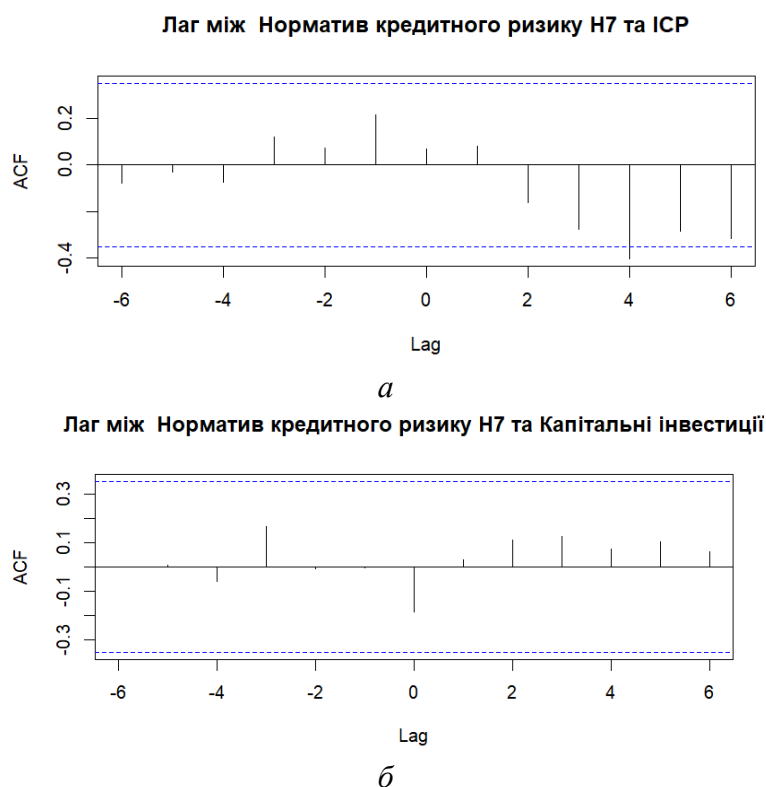


Рис. 5. Крос-кореляційний аналіз між нормативом кредитного ризику Н7, капітальними інвестиціями та інфляцією

а – лаги між Нормативом кредитного ризику Н7 та індексом інфляції;

б – лаги між Нормативом кредитного ризику Н7 та капітальними інвестиціями
Джерело: розраховано автором.

Отже, встановлено, що з процентного, кредитного та балансового каналу єдиним значущим предиктором є обсяг нового кредитування (доведено, що обсяг нових кредитів чутливий до імпульсу облікової ставки НБУ з лагом в 1 квартал).

Оскільки нові кредити мають значний вплив і на капітальні інвестиції (без лагу), і на інфляцію (з лагом в 3 квартали), обґрунтуємо доцільність включення у модель трансмісії процентних ставок на монетарні цілі проміжного показника капітальних інвестицій за допомогою крос-кореляційного аналізу (рис. 6).

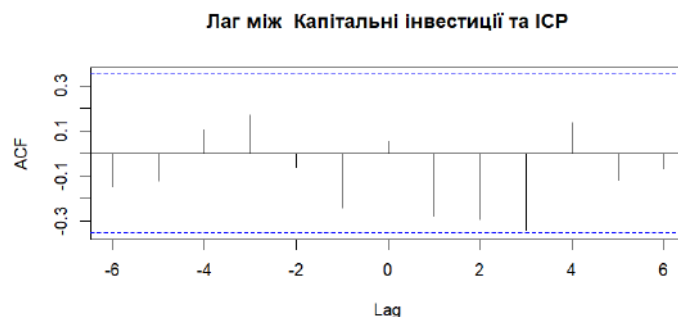


Рис. 6. Крос-кореляційний аналіз між капітальними інвестиціями та інфляцією

Джерело: розраховано автором.

Результати демонструють, що більш раціональним є прогнозування інфляції через обсяги нового кредитування з лагом у 3 місяці, відповідно логічний ланцюг матиме вигляд:

$$id_t \rightarrow K_{t+1} \rightarrow ICP_{t+4}. \quad (1)$$

Для дослідження впливу каналу обмінного курсу на монетарні цілі проведено крос-кореляційний аналіз між готівковим курсом, ІСЦ та чистим експортом (рис. 7).

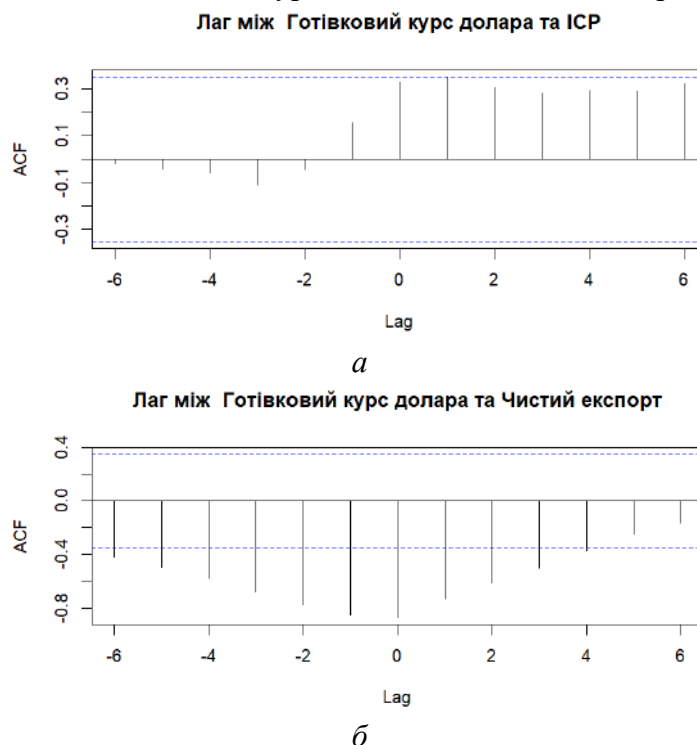


Рис. 7. Крос-кореляційний аналіз між готівковим курсом долара, чистим експортом та інфляцією

a – лаги між готівковим курсом долара та індексом інфляції;

б – лаги між готівковим курсом долара та чистим експортом

Джерело: розраховано автором.

Результати аналізу дозволяють констатувати, що готівковий курс без лагу має середній вплив ($r > 0,3$) на інфляцію та визначальний вплив на чистий експорт. Разом з тим, крос-кореляційний аналіз між чистим експортом та ІСЦ (рис. 8) не виявив значущого впливу чистого експорту на інфляцію, тому для обмінного каналу з врахуванням раніше встановлених лагів логічний ланцюг матиме вигляд:

$$ExchR_{t-1}, id_{t+1}, Interv_{t+1} \rightarrow E_{t+1} \rightarrow ICP_{t+1}. \quad (2)$$

Лаг між Чистий експорт та ІСР

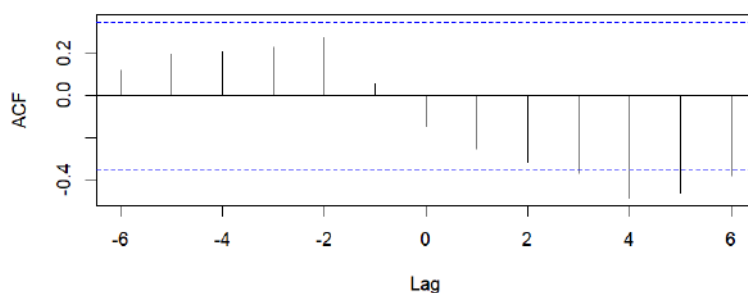
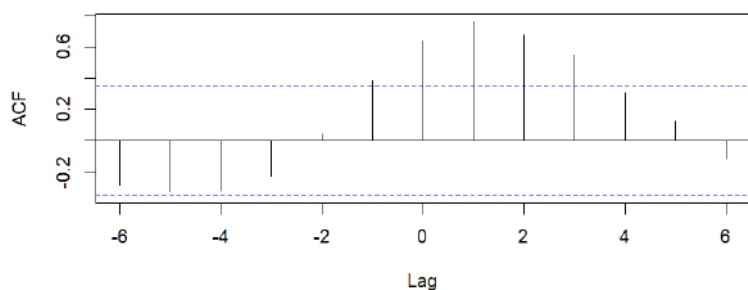


Рис. 8. Крос-кореляційний аналіз між чистим експортом та інфляцією
Джерело: розраховано автором.

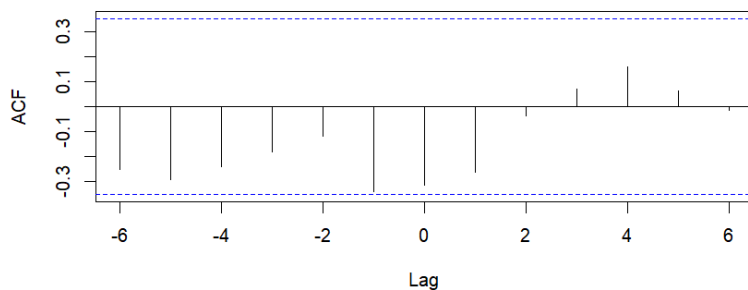
Канал очікувань механізму трансмісії реалізується через інфляційні та курсові очікування, змодельовані через *VECM*-модель. Їхній вплив на інфляцію проілюстровано на рис. 9, і за результатами крос-кореляційного аналізу можна констатувати, що інфляційні очікування впливають на інфляцію без лагу, а курсові очікування – з лагом у 1 квартал.

Лаг між Інфляційні очікування та ІСР



а

Лаг між Курсові очікування та ІСР



б

Рис. 9. Крос-кореляційний аналіз між очікуваннями та інфляцією
а – лаги між інфляційними очікуваннями та індексом інфляції;
б – лаги між курсовими очікування мита індексом інфляції

Джерело: розраховано автором.

Відповідно, формалізований на основі економіко-статистичного аналізу логічний ланцюг впливу каналу очікувань на монетарні цілі може бути проілюстрованим таким чином:

$$\text{InflationExpectations}_{t+1} \rightarrow \text{ICP}_{t+1}; \quad (3)$$

$$\text{ExchR}_t \rightarrow \text{ICP}_{t+1}. \quad (4)$$

Визначені лагові залежності (1-4) можуть бути узагальнені в одній моделі, заснованій на методі каузальних (причинно-наслідкових) нейронних мереж з інтервенціями. Такий підхід поєднує можливості глибокого машинного навчання з принципами причинного висновку (*causal inference*).

Цей підхід базується на каузальних графах (*causal graphs*) і структурних рівняннях (*structural causal models, SCM*), де кожна змінна моделюється як результат причинних факторів, а нейронна мережа використовується як гнучкий спосіб наближення функцій зв'язку між змінними. Такий метод моделювання та прогнозування явищ активніше використовується в наукових дослідженнях закордонних вчених [14-18] і доводить свою ефективність, але поки ще не набув поширення у практиці НБУ.

У каузальних нейронних мережах присутня графова структура (вона ілюструється залежностями 1-4), де будуються окремі нейронні мережі для кожного вузла (вузлові функції), з яких вилучається ефект зворотного зв'язку та змішування. Перевагою каузальних нейронних мереж є те, що вони, у порівнянні із загальновідомими методами *ML*, дозволяють враховувати причинні зв'язки та впроваджувати імітаційні сценарії «якщо-то», вони стійкі до зміни розподілів (*out-of-distribution robustness*). Оскільки інфляція є складним явищем, яке виникає внаслідок багатьох взаємопов'язаних факторів, традиційні методи мають обмеження через їх гнучкість та нелінійність.

Структура каузальної нейромережної моделі трансмісії ключової ставки на монетарні цілі в період структурного шоку представлена на рис. 10.

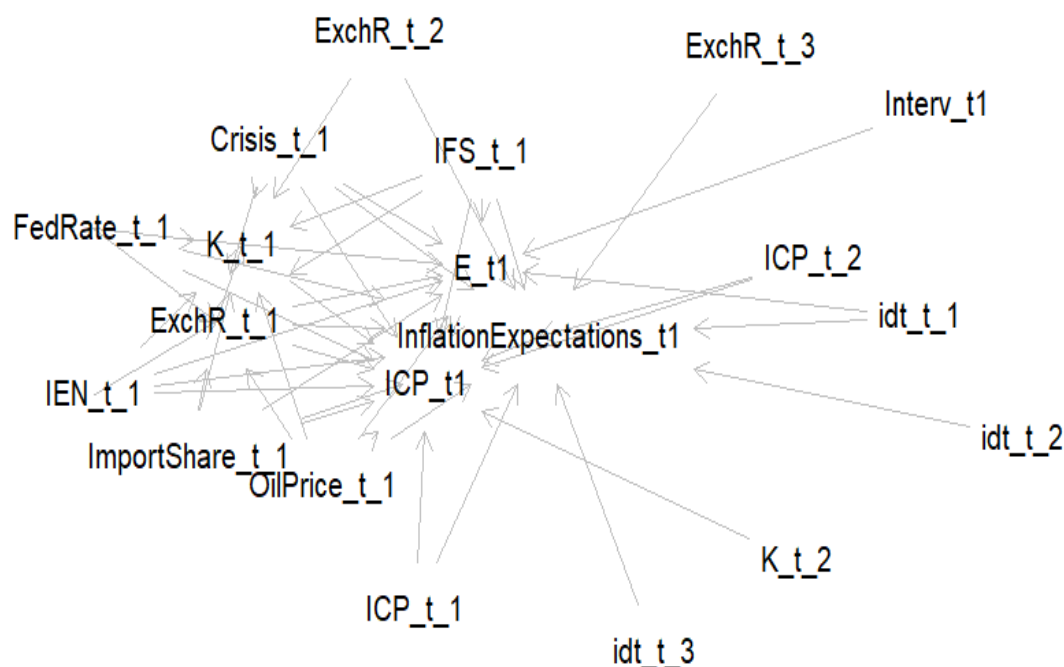


Рис. 10. Структура каузальної нейромережної моделі трансмісії ключової ставки на монетарні цілі в період структурного шоку

Джерело: побудовано автором.

Наведена модель складається з кількох взаємопов'язаних компонентів, узагальнюючих причинно-наслідкові залежності (1-4). Зокрема, вона включає *VECM*-моделі для двох ключових груп змінних:

- інфляційних очікувань (*InflationExpectations*) з макроекономічними факторами (*IFS*, *FedRate*, *ImportShare*, *Crisis*, *OilPrice*, *ICP*);

- курсових очікувань (*ExchR*) та їх макроекономічних детермінантів (*IFS*, *FedRate*, *ImportShare*, *Crisis*, *OilPrice*, *IEN*).

Лаги у *VECM*-моделях ($K=3$) відповідають визначеному оптимальному порядку лагів за інформаційними критеріями, що враховує динаміку змін та їх затримку у часі. Коінтеграційні вектори у *VECM* свідчать про наявність стійких довгострокових рівноваг у системі очікувань, що важливо для правильного моделювання макроекономічної динаміки.

Каузальна нейронна мережа також моделює залежність інфляції від:

- обсягу нового кредитування (K), для якого моделюється окремий нейрон залежно від облікової ставки НБУ (id_t з лагом);

- обмінного курсу долара США до гривні (E), для якого моделюється окремий нейрон в залежності від курсових очікувань, інтервенцій і облікової ставки НБУ;

- інфляційних очікувань та курсових очікувань безпосередньо.

Лаги у нейронній мережі адаптовані під каузальні зв'язки (1-4). Це відповідає часовим затримкам у передачі ефектів облікової ставки на інфляцію.

Порівняння фактичних і прогнозованих значень індексу інфляції за побудованою каузальною нейромережею проілюстровано на рис. 11.



Рис. 11. Порівняння фактичних і прогнозованих значень індексу інфляції за побудованою каузальною нейромережею

Джерело: побудовано автором

Як ілюструє рис. 11, цей метод дозволяє точно спрогнозувати результати (R^2 для ІСР: 0.9997), середня абсолютна похибка (*MAE*, *Mean Absolute Error*) складає 0.0598%, середньоквадратична помилка (*RMSE*, *Root Mean Squared Error*) дорівнює 0.0955%. Такі статистичні параметри свідчать про те, що модель є точною, добре пояснює варіацію інфляції на основі заданих факторів та стійкою до викидів.

Модель структурно відображає реальні економічні механізми впливу облікової ставки НБУ через процентний канал, кредитування, обмінний курс, курсові та інфляційні очікування. Врахування доведених статистичним аналізом лагів і впливів дозволяє аналізувати не лише кореляції, а й напрямки причинно-наслідкових зв'язків, що важливо для розуміння динаміки інфляції та прийняття рішень монетарної політики у таргетуванні інфляції.

Висновки та пропозиції. Пропонований методичний підхід до оцінки трансмісії ключової ставки на монетарні цілі в період структурного шоку є потужним інтегрованим інструментом, який поєднує теоретичні основи економіки (через *VECM* і *ECM*) з гнучкістю нейронних мереж і каузальним аналізом. Він дозволяє прогнозувати інфляцію з урахуванням основних економічних драйверів, їх часової динаміки та причинно-наслідкових зв'язків. На відміну від традиційних статистичних методів, які лише виявляють асоціації, каузальна нейронна мережа дозволяє моделювати структуру причинних зв'язків між монетарними та макроекономічними змінними. Завдяки застосуванню механізму інтервенцій, модель забезпечує прогноз інфляції за умов зміни облікової ставки, моделюючи як прямі, так і непрямі (опосередковані) ефекти.

Означене уможливорює краще розуміти канали трансмісійного механізму монетарної політики, аналізувати ризики шоків на інфляцію, примати обґрунтовані рішення щодо встановлення облікової ставки в Україні на основі імітаційних сценаріїв, що забезпечує високу гнучкість при моделюванні складних макроекономічних процесів.

Для практики НБУ застосування пропонованого методичного підходу є корисним у побудові прогнозних сценаріїв монетарного регулювання, оцінці ефективності монетарної політики у таргетуванні інфляції в період структурних шоків через симуляції облікової ставки та контрафактичний аналіз прогнозного індексу інфляції.

Список використаних джерел

1. Аржевітін С. М. Прийняття рішень із монетарної політики щодо ключової ставки в європейських країнах та їхній вплив на інфляцію / С. М. Аржевітін // *Фінанси України*. – 2023. – № 2. – С. 7-26.
2. Бондаренко Л. П. Дослідження ролі облікової ставки НБУ в макроекономічному регулюванні економіки України / Л. П. Бондаренко, Р. А. Скіп // *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : Економічні науки. – 2020. – № 11(3). – С. 69-76.
3. Бондаренко Л. П. Закордонний досвід використання облікової ставки як інструмента макроекономічного регулювання / Л. П. Бондаренко, Р. А. Скіп // *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : Економічні науки. – 2021. – № 1(2). – С. 97-105.
4. Гладких Д. М. Облікова ставка НБУ: наслідки та доцільність подальшого зниження / Д. М. Гладких, О. О. Любіч // *Фінанси України*. – 2024. – № 3. – С. 27-41.
5. Голюк В. Я. Динаміка ключової процентної ставки та її вплив на економічне зростання / В. Я. Голюк // *Економіка. Фінанси. Право*. – 2018. – № 2(3). – С. 30-33.
6. Коваленко В. В. Облікова ставка як інструмент регулювання інфляції в умовах невизначеності та ризику / В. В. Коваленко, О. С. Сергєєва // *Вісник Херсонського національного технічного університету*. – 2022. – № 3. – С. 97-102.
7. Колодій С. Ю. Використання R/S-аналізу при дослідженні динаміки облікової ставки НБУ / С. Ю. Колодій, Л. О. Гаряга, М. В. Руденко // *Вісник Університету банківської справи*. – 2018. – № 3. – С. 159–166.
8. Кульпінський С. В. Удосконалення підходів до визначення облікової ставки центробанку в умовах інвестиційного витіснення / С. В. Кульпінський // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2019. – № 4. – С. 32-38.
9. Мунька С. Облікова ставка та інвестиційний процес в Україні / С. Мунька // *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. – 2020. – № 3. – С. 105-112.
10. Прицюк Л. А. Вплив облікової ставки НБУ на банківські депозити в умовах війни / Л. А. Прицюк // *Innovation and Sustainability*. – 2022. – Iss. 4. – С. 46-53.
11. Рудевська В. І. Компаративний аналіз впливу облікової ставки як інструменту монетарної політики в процесі стабілізації макро-показників країни: досвід України, Польщі, Німеччини, Молдови та Туреччини / В. І. Рудевська, Б. О. Слуцький // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2023. – № 9. – С. 60-70.
12. Тельнова Г. В. Антициклічне регулювання ключової ставки в період кризи: аналіз практики країн світу та України / Г. В. Тельнова // *Modern Economics*. – 2025. – № 49(2025). – С. 234-241. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-30](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-30)

13. Шелудько С. А. Ефективність облікової ставки НБУ в умовах екзистенційних потрясінь / С. А. Шелудько // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2022. – № 5-6. – С. 49-55.
14. Tiffin A. J. Machine Learning and Causality: The Impact of Financial Crises on Growth / A. J. Tiffin // Working Paper. – 2019. – No. 2019/228. – 30 p.
15. Lechner M. Causal Machine Learning and its use for public policy / M. Lechner // Swiss Journal of Economics and Statistics. – 2023. – Vol. 159. – P. 8. DOI: <https://doi.org/10.1186/s41937-023-00113-y>.
16. Artene A. E. Neural Networks in Accounting: Bridging Financial Forecasting and Decision Support Systems / A. E. Artene, A. E. Domil // Electronics. – 2025. – Vol. 14. – P. 993. DOI: <https://doi.org/10.3390/electronics14050993>.
17. Implicit-Causality-Exploration-Enabled Graph Neural Network for Stock Prediction / Y. Li, X. Xu, Z. Liu, P. Duan, B. Zhang // Information. – 2024. – Vol. 15. – P. 743. DOI: <https://doi.org/10.3390/info15120743>.
18. Börjesson L. Forecasting Financial Time Series through Causal and Dilated Convolutional Neural Networks / L. Börjesson, M. Singull // Entropy. – 2020. – Vol. 22. – P. 1094. DOI: <https://doi.org/10.3390/e22101094>.

References

1. Arzhevitin, S. M. (2023). Pryiniattia rishen iz monetarnoi polityky shchodo kluchovoi stavky v yevropeiskyykh krainakh ta yikhnyi vplyv na inflitsiiu [Monetary policy decision-making regarding the key rate in European countries and their impact on inflation]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, (2), 7-26.
2. Bondarenko, L. P., Skip, R. A. (2020). Doslidzhennia roli oblikovoi stavky NBU v makroekonomichnomu rehuliuванні ekonomiky Ukrainy [Research into the role of the NBU discount rate in the macroeconomic regulation of the economy of Ukraine]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya : Ekonomichni nauky – International scientific journal "Internauka". Series: Economic Sciences*, 11(3), 69-76.
3. Bondarenko, L. P., Skip, R. A. (2021). Zakordonnyi dosvid vykorystannia oblikovoi stavky yak instrumenta makroekonomichnoho rehuliuвання [Foreign experience in using the discount rate as an instrument of macroeconomic regulation]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky – International scientific journal "Internauka". Series: Economic Sciences*, 1(2), 97-105.
4. Hladkykh, D. M., Liubich, O. O. (2024). Oblikova stavka NBU: naslidky ta dotsilnist podalshoho znyzhennia [The NBU discount rate: consequences and feasibility of further reduction]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, (3), 27-41.
5. Holiuk, V. Ia. (2018). Dynamika kluchovoi protsentnoi stavky ta yii vplyv na ekonomichne zrostannia [Dynamics of the key interest rate and its impact on economic growth]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finance. Law*, (2(3)), 30-33.
6. Kovalenko, V. V., Serhieieva, O. S. (2022). Oblikova stavka yak instrument rehuliuвання inflitsii v umovakh nevyznachenosti ta ryzyku [The discount rate as a tool for regulating inflation in conditions of uncertainty and risk]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Bulletin of the Kherson National Technical University*, (3), 97-102.
7. Kolodii, S. Iu., Hariaha, L. O., Rudenko, M. V. (2018). Vykorystannia R/S-analizu pry doslidzhenni dynamiky oblikovoi stavky NBU [Using R/S analysis in studying the dynamics of the NBU discount rate]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy – Bulletin of the University of Banking*, (3), 159–166.
8. Kulpynskiy, S. V. (2019). Udoshkonalennia pidkhodiv do vyznachennia oblikovoi stavky tsentrobanku v umovakh investytsiinoho vytisnennia [Improving approaches to determining the central bank discount rate in conditions of investment crowding out]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, (4), 32-38.
9. Munka, S. (2020). Oblikova stavka ta investytsiyni protses v Ukraini [Discount rate and investment process in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu – Bulletin of the Kyiv National Trade and Economic University*, (3), 105-112.
10. Prytsiuk, L. A. (2022). Vplyv oblikovoi stavky NBU na bankivski depozyty v umovakh viiny [The impact of the NBU discount rate on bank deposits in wartime]. *Innovation and Sustainability – Innovation and Sustainability*, 4, 46-53.

11. Rudevska, V. I., Slutskyi, B. O. (2023). Komparatyvnyi analiz vplyvu oblikovoi stavky yak instrumentu monetarnoi polityky v protsesi stabilizatsii makro-pokaznykiv krainy: dosvid Ukrainy, Polshchi, Nimechchyny, Moldovy ta Turechchyny [Comparative analysis of the impact of the discount rate as an instrument of monetary policy in the process of stabilizing the country's macro-indicators: the experience of Ukraine, Poland, Germany, Moldova and Turkey]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (9), 60-70.

12. Telnova, H. V. (2025). Antytsyklichne rehulivannia kluchovoi stavky v period kryzy: analiz praktyky krain svitu ta Ukrainy [Anticyclical regulation of the key rate during the crisis: analysis of the practice of countries of the world and Ukraine]. *Modern Economics – Modern Economics*, (49(2025)), 234-241.

13. Sheludko, S. A. (2022). Efektyvnist oblikovoi stavky NBU v umovakh ekzystentsiinykh potriasin [The effectiveness of the NBU discount rate in conditions of existential shocks]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, (5-6), 49-55.

14. Tiffin A. J. (2019). Machine Learning and Causality: The Impact of Financial Crises on Growth. *Working Paper*, No. 2019/228.

15. Lechner, M. (2023). Causal Machine Learning and its use for public policy. *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 159, 8. <https://doi.org/10.1186/s41937-023-00113-y>.

16. Artene, A.E., Domil, A.E. (2025). Neural Networks in Accounting: Bridging Financial Forecasting and Decision Support Systems. *Electronics*, 14, 993. <https://doi.org/10.3390/electronics14050993>.

17. Li, Y., Xu, X., Liu, Z., Duan, P., Zhang, B. (2024). Implicit-Causality-Exploration-Enabled Graph Neural Network for Stock Prediction. *Information*, 5, 743. <https://doi.org/10.3390/info15120743>.

18. Börjesson, L., Singull, M. (2020). Forecasting Financial Time Series through Causal and Dilated Convolutional Neural Networks. *Entropy*, 22, 1094. <https://doi.org/10.3390/e22101094>.

Отримано 18.09.2025

UDC 336.470

Dmytro Dudko

Candidate for Higher Education of the Third Educational and Scientific Degree "Doctor of Philosophy"
State University "Kyiv Aviation Institute" (Kyiv, Ukraine)

E-mail: dmytro.dudko@outlook.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5008-4832>

METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE TRANSMISSION OF THE KEY RATE TO MONETARY TARGET DURING A PERIOD OF STRUCTURAL SHOCK

The article is devoted to the development of a methodological approach to assessing the transmission of the key rate to monetary targets during a period of structural shock. The relevance of the work is due to the fragmentation of comprehensive studies of the functioning of the channels of the transmission mechanism of monetary policy, their mutual influence and the integral effect in inflation targeting. The aim of the work is to develop a comprehensive model that accurately and reliably reproduces the impact of the NBU discount rate pulses and external shocks on monetary targets in Ukraine. The application of lag analysis methods, VECM modeling and casual neural networks made it possible to form a comprehensive model that combines the theoretical foundations of economics and finance (through VECM and ECM) with the flexibility of neural networks and causal analysis. The proposed approach allows forecasting inflation taking into account the main economic drivers, their time dynamics and cause-and-effect relationships. Unlike traditional statistical methods that only reveal associations, the causal neural network allows modeling the structure of causal relationships between monetary and macroeconomic variables. Thanks to the use of the intervention mechanism, the model provides a forecast of inflation under the conditions of a change in the discount rate, modeling both direct and indirect (mediated) effects. This makes it possible to better understand the channels of the transmission mechanism of monetary policy, analyze the risks of shocks to inflation, and make informed decisions on setting the discount rate in Ukraine based on simulation scenarios, which provides high flexibility in modeling complex macroeconomic processes. For the practice of the NBU, the application of the proposed methodological approach is useful in building forecast scenarios of monetary regulation, assessing the effectiveness of monetary policy in targeting inflation during structural shocks through discount rate simulations and counterfactual analysis of the forecast inflation index.

Keywords: mechanism; transmission; key rate; expectations; modeling; forecast; inflation.

Fig.: 11. References: 18.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-412-419](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-412-419)

УДК 368.021:004.67

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: <http://orcid.org/0000-0001-5357-7581>

РОЗРОБЛЕННЯ ESG-СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті проведено аналіз теоретичних підходів вітчизняних і закордонних учених до проблем і перспектив впровадження ESG-принципів на страховому ринку. Зазначено на необхідності розробки і впровадження ESG-стратегії сталого розвитку страхового ринку України в умовах активізації євроінтеграційних процесів, розвитку цифрової економіки, виникнення різноманітних ризиків, пов'язаних зі зміною клімату, військовими діями, змінами законодавчо-регуляторних вимог. Розглянуто передумови розвитку та нормативно-правові засади регулювання процесів розробки і впровадження ESG-стратегії сталого розвитку страхового ринку України. Розроблено концептуальну схему розробки і впровадження ESG стратегії сталого розвитку страхового ринку України в умовах цифровізації економіки, виокремлено в її складі напрями, принципи, ESG цілі, інструменти, підходи, збір і аналіз ESG даних, оцінювання ESG ризиків та їх страхування, ESG інвестування. Зроблено висновок про необхідність державної підтримки учасників страхового ринку та впровадження сучасні цифрові технології необхідна підтримка з боку держави та основного регулятора НБУ в напрямку створення цифрових платформ для навчання персоналу основам ESG, встановлення чітких регуляторних вимог, обміну досвідом між міжнародними та вітчизняними страховими компаніями, які успішно реалізують на практиці розроблені ESG стратегії.

Ключові слова: страховий ринок; цифрова економіка; сталий розвиток; ESG-стратегії; конкурентоспроможність; ризики; євроінтеграція.

Рис.: 2. Бібл.: 14.

Постановка проблеми. Сталий розвиток страхового ринку України в умовах цифрової економіки набуває особливої актуальності й потребує широкого впровадження ESG-стратегій. Прискорення імплементації діяльності вітчизняного страхового ринку до європейських вимог потребує відповідності екологічним, соціальним, управлінським стандартам, умовам страхування ризиків, пов'язаних зі зміною кліматичних умов, законодавчо-регуляторних вимог, настанням форс-мажорних подій та виникненням кіберзагроз. У сучасному світі дедалі більше уваги приділяється відповідності результатів діяльності компаній ESG-принципам. Страховий ринок, здійснюючи непрямий вплив на навколишнє середовище, повинен впроваджувати зазначені принципи в діяльність не тільки страхових компаній, а також сприяти їх використанню споживачами страхових послуг, особливо на рівні малих і середніх підприємств, що набуває особливої актуальності для забезпечення страхування ризиків в умовах війни та прискорення повоєнного відновлення національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми й перспективи розробки і впровадження ESG стратегій та її складових на рівні суб'єктів страхового ринку стали предметом дослідження багатьох вітчизняних і закордонних учених. Автори роботи [1] вказують на пріоритетність впровадження ESG-принципів у страховій сфері, що дасть змогу підвищити соціальну відповідальність, фінансову стійкість, прозорість і відкритість страхових компаній та буде сприяти сталому розвитку страхового бізнесу. На шляху інтеграції ESG-принципів у діяльність страхових компаній постають проблеми, пов'язані з відсутністю державної підтримки, інструментів ймовірності настання і оцінки ризиків забезпечення сталого розвитку, а також політична та економічна нестабільність, небажання страхових компаній впроваджувати нові практики роботи.

Л. І. Ішук та В. Г. Поліщук [2] зазначають, що в умовах впровадження воєнного стану при впровадженні ESG-стратегій страхові компанії повинні більше уваги приділяти не екологічним, а саме соціальним і управлінським аспектам, що приведе до підвищення ролі страхового ринку як двигуна трансформації економіки держави та забезпечить підвищення його конкурентоспроможності.

На думку Н. В. Приказюк [3], при впровадженні підходів ESG в діяльність страхових компаній необхідно враховувати Принципи сталого страхування (PSI). При цьому авторка наголошує, що попри зростання потреби страхових компаній в інвестиціях і їх спрямування у сталий розвиток, зростання нормативного тягаря і ризиків, обґрунтоване впровадження принципів ESG відкриває нові можливості та конкурентні переваги на страховому ринку.

У роботі [4] автори серед основних напрямів впровадження ESG стратегії страховими компаніями наводять корпоративну культуру, управління ризиками, активами, персоналом та бізнес-цілями страховиків. При цьому наголошують, що швидке впровадження страховими компаніями зазначених стратегій дозволить останнім «не лише виконати регуляторні вимоги, але й стати учасниками страхового ринку на новому рівні довіри».

У звіті міжнародної мережі фірм з надання послуг фінансовим, банківським і страховим компаніям KPMG International зазначено, що для забезпечення лідерства на страховому ринку та впровадження інноваційних змін страхові компанії повинні впроваджувати ціннісно орієнтовану ESG-стратегію. Найбільш активно страхові компанії використовують ESG-стратегію для управління активами й ризиками, зменшення витрат та підвищення показників ефективності діяльності [5].

Науковці з Туреччини К. Суд та Е. Озен, досліджуючи ESG у страховій індустрії, зазначають, що використання ESG – це не тільки піклування про навколишнє середовище, а й можливість отримувати кращі результати не тільки для окремих страхових компаній, а і для усього страхового сектору в майбутньому. Такий підхід розширює сферу аналізу ризиків від традиційних фінансових міркувань до більш цілісних, а впровадження ESG буде корисним як страхувальникам, так і суспільству в цілому. Особливу увагу страхові компанії мають звертати на страхування ризиків, пов'язаних з екологією та кліматичними змінами [6].

С. Брессан акцентує увагу на тому, що посилення екологічних стандартів у всіх секторах економіки створює значні проблеми для страхових компаній, і показники ESG суттєво впливають на показники їхньої ефективності, а останні є визначними для інвесторів. Страхувальники з високим рівнем ESG хоч і мають більші андеррайтингові ризики, мають кращі фінансові показники [7].

Е. Вільямс на прикладі Німеччини та Великої Британії показує, що принципи ESG позитивно впливають на фінансові показники страхових компаній. Ці принципи є одночасно як стратегічним імперативом, так і корисною практикою для підвищення фінансових показників, особливо рентабельності капіталу, операційної стійкості, прибутковості. Авторка наголошує на визначальній ролі нормативно-правової бази щодо стимулювання впровадження системи ESG, покращенню практики управління ризиками та системними потрясіннями, такими, як, наприклад, пандемія COVID-19. Усе це сприяє створенню довірчих відносин між клієнтами, інвесторами та регулюючими органами [8].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. На основі вищенаведеного можна зробити висновок, що в умовах цифрової економіки забезпечити сталий розвиток страхового ринку України можливо завдяки здійсненню його цифрової та ESG-трансформації. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвяченим питанням впровадження ESG принципів на страховому ринку України, подальших досліджень потребує вдосконалення процесу розроблення і впровадження відповідної стратегії. У прийнятій у червні 2025 року Національним банком України Білій книзі з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі зазначається на необхідність розвитку фінансового сектору на принципах сталого розвитку, зниження екологічних, соціальних та управлінських ризиків з метою стабілізації фінансового сектору та національної економіки [9]. При цьому не має чітких рекомендацій і регламентів з впровадження ESG-стратегії сталого розвитку страхового ринку України, що обґрунтовує актуальність обраної теми дослідження.

Мета статті полягає в обґрунтуванні науково-практичних підходів до розробки і впровадження ESG-стратегії сталого розвитку страхового ринку України для відповідності його діяльності законодавчим вимогам, покращення управління ризиками, диверсифікації страхових продуктів, забезпечення прозорості та відкритості в умовах цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу. Отримання в червні 2022 р. Україною статусу кандидата на членство ЄС розширило можливості забезпечення сталого розвитку економіки, зокрема страхового ринку. Підвищення конкурентоспроможності страхового ринку України, прискорення його інтеграції у єдиний європейський страховий простір, збільшення можливостей залучення інвестицій на впровадження цифрових страхових технологій потребує розробки дієвої і ефективної ESG-стратегії.

Як зазначає Л. В. Нечипорук, «страхова галузь має величезний набір інструментів сприяння сталості суб'єктам економіки, а страхові компанії можуть виступати ініціаторами переходу до низьковуглецевої економіки», особливо для впровадження кліматично-розумних страхових рішень для мікро-, малих і середніх підприємств. При цьому впровадження технологій штучного інтелекту страховими компаніями в процесах розгляду претензій, андерайтингу, адміністрування полісів потребує трансформації підходів до управління соціальною сталістю [10].

Розроблення і впровадження ESG-стратегії сталого розвитку страхового ринку передбачає його адаптацію до змін навколишнього середовища, пов'язаних в першу чергу з війною, кліматом, регуляторними вимогами; проведення «зеленої» трансформації для прискорення інтеграції до міжнародного страхового ринку, забезпечуючи тим самим гнучкість, стійкість, конкурентоспроможність, спрямування на досягнення результатів довгострокового планування, а також ефективне управління ризиками. Відсутність прийнятої на законодавчому рівні стратегії розвитку страхового ринку України в умовах розвитку цифрової економіки та забезпечення сталого розвитку національної економіки, а також прискорення євроінтеграційних процесів зумовлює необхідність дослідження передумов розвитку та нормативно-правових засад регулювання процесів розробки і впровадження ESG-стратегії, що наведені на рис. 1.

У 2015 році Україна приєдналася до резолюції ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року», взявши на себе зобов'язання виконання сімнадцяти цілей сталого розвитку. Однією із цілей сталого розвитку України на період до 2030 року визначено активізацію розвитку глобального партнерства для досягнення інтересів сталого розвитку. В Угоді про асоціацію між Україною і Європейським Союзом передбачено перехід вітчизняного страхового ринку на європейські правила регулювання та нагляду.

У Національній економічній стратегії до 2030 року [11] зазначається, що «ринки страхування в Україні є недостатньо розвинутим як за рівнем споживання страхових послуг, так і за обсягом активів страхових компаній».

З липня 2020 р. основним регулятором страхового ринку України є Національний банк України. Саме з цього періоду починається етап активного розроблення і прийняття низки нормативно-правових документів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку фінансового сектору. Однак, як було зазначено вище, проблемними залишаються питання відсутності єдиної стратегії розвитку страхового ринку, що спричиняє відмінність підходів у впровадженні ESG-принципів в діяльність його учасників.

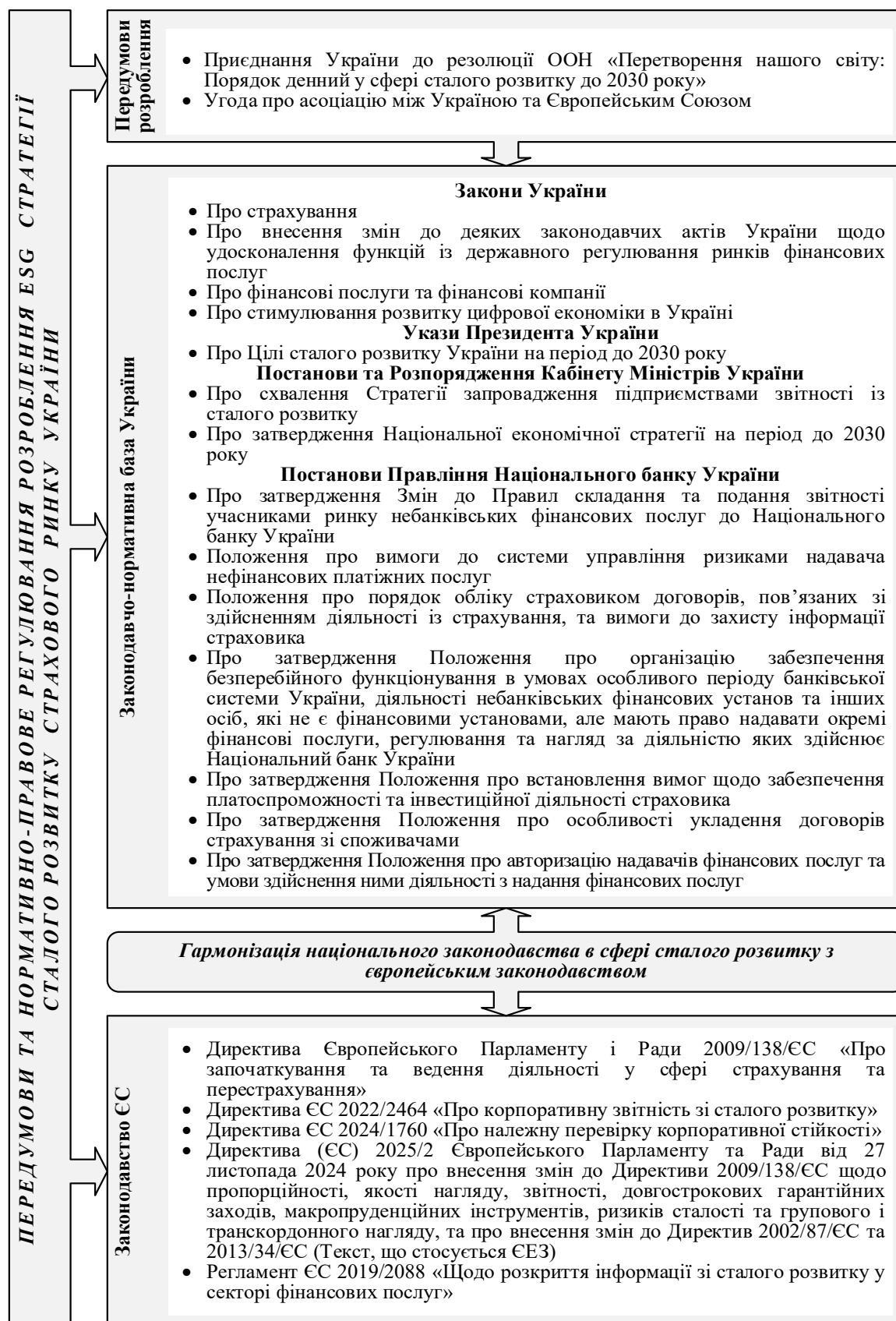


Рис. 1. Передумови розвитку та нормативно-правові засади регулювання процесів розробки і впровадження ESG-стратегії на страховому ринку України

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 9; 11; 12].

Концептуальна схема розроблення і впровадження ESG стратегії сталого розвитку страхового ринку України в умовах цифровізації економіки наведена на рис. 2.

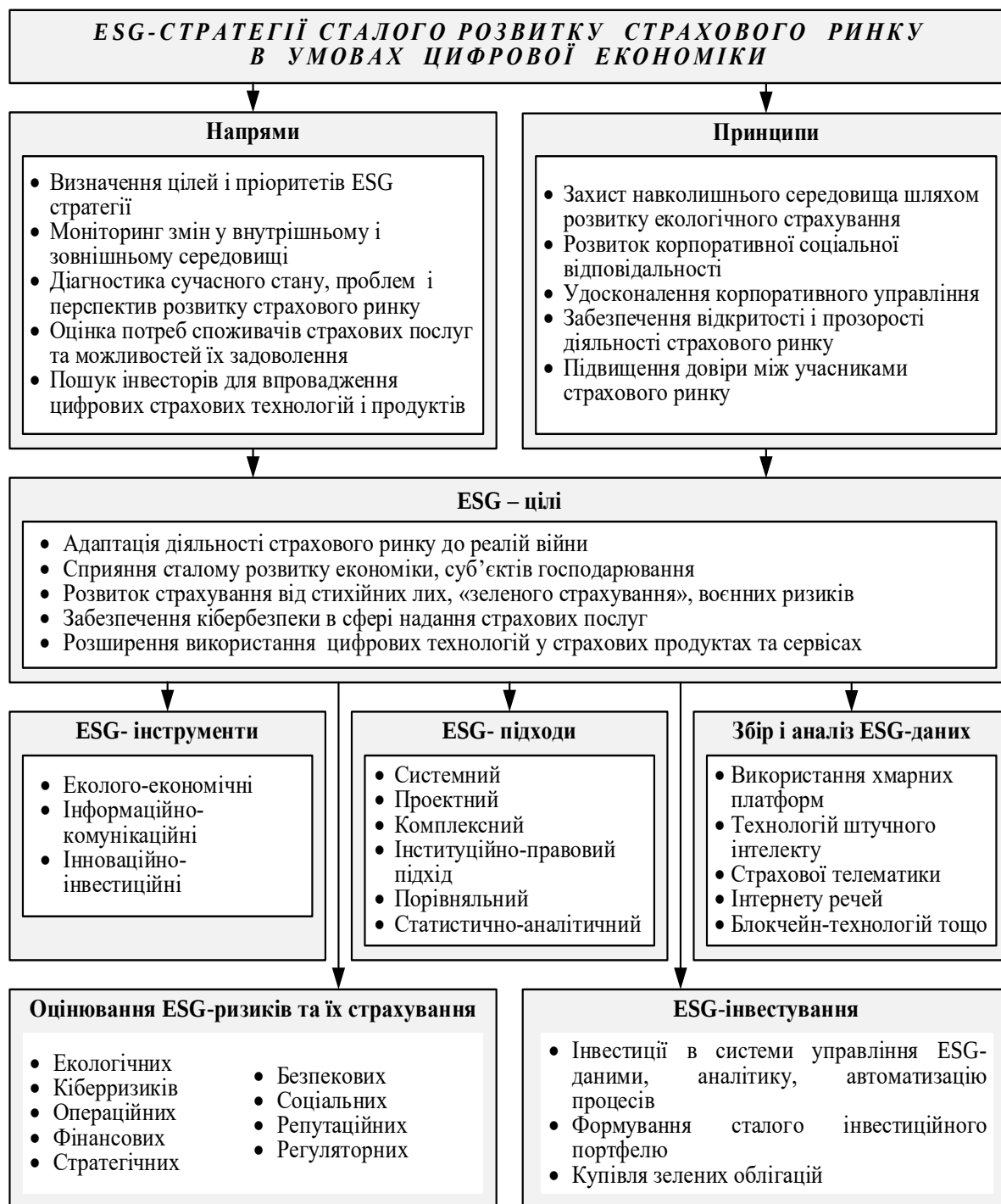


Рис. 2. Концептуальна схема розробки і впровадження ESG-стратегії сталого розвитку страхового ринку України в умовах цифровізації економіки
Джерело: розроблено автором.

Основними учасниками страхового ринку України є страхові компанії. Станом на початок жовтня місяця 2025 року їх кількість становила 59 одиниць з них у сфері ризикового страхування – 49 од., страхування життя – 10 од. Не дивлячись на зменшення кількості ризикових страховиків в порівнянні з попередніми роками спостерігається тенденція до зростання їхніх активів до 46,1 млрд грн [13].

Лідерами з впровадження ESG-принципів і розробленню ESG-стратегій виступають страхові компанії, які входять до іноземних страхових груп, а саме:

- MetLife (компанія MetLife Global Holding Company II LLC, США);
- UNIQA, Глобус, Українська страхова група, Княжа (австрійська Vienna Insurance Group);
- ARX, UNIVERSALNA (канадська страхова група Fairfax Financial Holdings);
- Європейський страховий альянс (Група європейських інвесторів);
- ПЗУ Україна (польська PZU Group) та ін.

У більшості випадків зазначені страхові компанії не тільки ефективно реалізують розроблені ESG стратегії, але й надають широкий спектр консультаційних послуг щодо сталого розвитку для малих, середніх і великих підприємств на базі використання сучасних цифрових платформ, мобільних додатків тощо. Цей досвід необхідно поширити й на страхові компанії зі 100 % вітчизняним капіталом для підвищення їх конкурентоспроможності і стійкості.

Впровадження ESG-стратегії сталого розвитку страхового ринку України в умовах цифрової економіки потребує досягнення паритету загальнодержавних інтересів з інтересами учасників страхового ринку. Страховим компаніям, які не входять до іноземних страхових груп, не є учасниками Європейської бізнес Асоціації, не мають змоги впроваджувати сучасні цифрові технології необхідна підтримка з боку держави та основного регулятора НБУ в напрямку створення цифрових платформ для навчання персоналу основам ESG, встановлення чітких регуляторних вимог, обміну досвідом між міжнародними та вітчизняними страховими компаніями, які успішно реалізують на практиці розроблені ESG стратегії.

Розроблена ESG стратегія повинна лягти в основу механізму функціонування і розвитку страхового ринку України в умовах цифрової економіки [14].

Висновки та пропозиції. Ефективне функціонування страхового ринку потребує переходу до глобального тренду впровадження ESG-стандартів. Прийняття Стратегій розвитку фінансового сектору, Білої книги з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі розкриває загальні підходи до покращення показників діяльності фінансового сектору загалом і потребує розробки окремих стратегічних документів спрямованих на забезпечення сталого розвитку страхового ринку враховуючи його значення в підтримці економіки держави й суб'єктів страхування у воєнний час та у повоєнній відбудові.

Список використаних джерел

1. Опальчук Р. Інтеграція ESG-принципів у діяльність українських страхових компаній: глобальні тренди та місцеві особливості / Р. Опальчук, А. Чорновол, Я. Поплюйко // Економіка та суспільство. – 2025. – Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-113>.
2. Іщук Л. Інтеграція механізмів міжнародного екофінансування у систему страхового менеджменту у контексті ESG та сталого розвитку / Л. Іщук, В. Поліщук // Сталій розвиток економіки. – 2025. – № 3(54). – С. 381–388. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-58>.
3. Приказюк Н. Впровадження принципів ESG небанківськими фінансовими інститутами: тенденції та перспективи / Н. Приказюк // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-39>.
4. Заячківська О. ESG-орієнтовані інвестиції у страховій сфері: виклики та перспективи для України / О. Заячківська, О. Котик, Ю. Федорчук // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – 2025. – Т. 344, № 4. – С. 450–455. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-63>.
5. ESG in insurance: Strategy and transformation [Electronic resource] // KPMG. – 2023. – 20 p. – Accessed mode: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/be/pdf/2023/BE-ESG-in-Insurance-Strategy-Transformation.pdf>.

6. Sood K. A Systematic Review of ESG in the Insurance Industry: Navigating the Path to Sustainability / K. Sood, E. Ozen // *International Journal of Sustainable Development and Planning*. – 2024. – Vol. 19, No. 3. – P. 807–821. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.190301>.
7. Bressan S. Effects from ESG Scores on P&C Insurance Companies / S. Bressan // *Sustainability*. – 2023. – Vol. 15, No. 16. – Article 12644. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151612644>.
8. Williams E. The Role of ESG Principles in Enhancing Financial Performance in the Insurance Sector: A Comparative Study of the UK and Germany [Electronic resource] / E. Williams // *JBMI Insight*. – 2024. – Vol. 1, No. 3. – P. 13–24. – Accessed mode: <https://jbmpublisher.org/system/index.php/home/article/view/22/20>.
9. Біла книга з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі [Електронний ресурс] // Національний банк України. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Bila_knyga_2025_fin.pdf?v=13.
10. Нечипорук Л. Страхова підтримка сталого розвитку економіки / Л. Нечипорук // *Сталий розвиток економіки*. – 2024. – № 2(49). – С. 195–199. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-30>.
11. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року [Електронний ресурс]: Постанова КМУ України від 3 березня 2021 р. № 179. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>.
12. Дубина М. Забезпечення сталого розвитку України в умовах невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища / М. Дубина, Д. Сердюк // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. – 2023. – № 4(36). – С. 9–25. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-9-25](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-9-25).
13. Кількість страховиків в Україні у жовтні скоротилась до 59 [Електронний ресурс] // *Forinsurer*. – Режим доступу: <https://forinsurer.com/news/25/10/14/45207>.
14. 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).

References

1. Opalchuk, R., Chornovol, A., & Popliuiko, Ya. (2025). Intehratsiia ESG-pryntsypiv u diialnist ukrainskykh strakhovykh kompanii: hlobalni trendy ta mistsevi osoblyvosti [Integration of ESG Principles in to the Activities of Ukrainian Insurance Companies: Global Trends and Local Specificities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-113>
2. Ishchuk, L., & Polishchuk, V. (2025). Intehratsiia mekhanizmiv mizhnarodnoho ekofinansuvannia u systemu strakhovoho menedzhmentu u konteksti ESG ta staloho rozvytku [Integration of International Eco-Financing Mechanisms into the Insurance Management System in the Context of ESG and Sustainable Development]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy*, (3(54)), 381–388. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-58>.
3. Prykaziuk, N. (2024). Vprovadzhennia pryntsypiv ESG nebankivskymy finansovymy instytutamy: tendentsii ta perspektyvy [Implementation of ESG Principles by Non-Bank Financial Institutions: Trends and Perspectives]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-39>.
4. Zaiachkivska, O., Kotyk, O., & Fedorchuk, Yu. (2025). ESG-oriientovani investytsii u strakhovii sferi: vyklyky ta perspektyvy dlia Ukrainy [ESG-Oriented Investments in the Insurance Sector: Challenges and Prospects for Ukraine]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 344(4), 450–455. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-63>.
5. ESG in insurance: Strategy and transformation. (2023). *KPMG*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/be/pdf/2023/BE-ESG-in-Insurance-Strategy-Transformation.pdf>
6. Sood, K., & Ozen, E. (2024). A Systematic Review of ESG in the Insurance Industry: Navigating the Path to Sustainability. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, (19(3)), 807–821. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.190301>.
7. Bressan, S. (2023). Effects from ESG Scores on P&C Insurance Companies. *Sustainability*, 15(16), 12644. <https://doi.org/10.3390/su151612644>.
8. Williams, E. (2024). The Role of ESG Principles in Enhancing Financial Performance in the Insurance Sector: A Comparative Study of the UK and Germany. *JBMI Insight*, 1(3), 13–24. <https://jbmpublisher.org/system/index.php/home/article/view/22/20>.

9. Bila knyha z upravlinnia ekolohichnymy, sotsialnymy ta upravlinskymy (ESG) ryzykamy u finansovomu sektori. Natsionalnyi bank Ukrainy [White Paper on Managing Environmental, Social and Governance (ESG) Risks in the Financial Sector. National Bank of Ukraine]. (n.d.). https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Bila_knyha_2025_fin.pdf?v=13.

10. Nechyporuk, L. (2024). Strakhova pidtrymka staloho rozvytku ekonomiky. [Insurance Support Sustainable Development of Economy]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy*, (2(49)), 195-199. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-30>.

11. Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku [On approval of the National Economic Strategy for the period until 2030], Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine, 03.03. 2021 № 179.

12. Dubyna, M., & Serdiuk, D. (2023). Zabezpechennia staloho rozvytku Ukrainy v umovakh nevyznachenosti ta turbulentnosti zovnishnoho seredovyshcha. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia [Ensuring sustainable development of Ukraine in conditions of uncertainty and turbulence of the external environment]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, (4(36)), 9–25. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-9-25](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-9-25).

13. Kilkist strakhovykiv v Ukraini u zhovtni skorotylas do 59 [The number of insurers in Ukraine decreased to 59 in October]. (n.d.). *Forinsurer*. <https://forinsurer.com/news/25/10/14/45207>.

14. 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).

Отримано 18.10.2025

UDC 368.021:004.67

Oleksandr Podoliak

PhD student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: Al.newad@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9737-049X>

DEVELOPMENT OF ESG STRATEGY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE INSURANCE MARKET OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY

The article analyzes the theoretical approaches of domestic and foreign scientists to the issues and prospects of implementing ESG principles in the insurance market. It is noted that the need to develop and implement an ESG strategy for the sustainable development of the insurance market of Ukraine in the context of the intensification of European integration processes, the development of the digital economy, the emergence of various risks associated with climate change, military actions, and changes in legislative and regulatory requirements is noted. The prerequisites for development and regulatory principles regulating the processes of developing and implementing an ESG strategy for the sustainable development of the insurance market of Ukraine are considered. It is indicated that there is no single strategy for the development of the insurance market, which causes differences in approaches to implementing ESG principles in the activities of its participants. It is substantiated that the leaders in implementing ESG principles and developing ESG strategies are insurance companies that are part of foreign insurance groups. It is noted that in most cases, these insurance companies not only effectively implement the developed ESG strategies, but also provide a wide range of consulting services on sustainable development for small, medium and large enterprises based on the use of modern digital platforms, mobile applications, etc. This experience should be extended to insurance companies with 100% domestic capital to increase their competitiveness and sustainability. A conceptual scheme for the development and implementation of an ESG strategy for the sustainable development of the insurance market of Ukraine in the context of the digitalization of the economy has been developed, and its composition includes directions, principles, ESG goals, tools, approaches, collection and analysis of ESG data, assessment of ESG risks and their insurance, ESG investment. It is concluded that state support is necessary for insurance market participants and the introduction of modern digital technologies. Support from the state and the main regulator, the NBU, is necessary in the direction of creating digital platforms for training personnel in the basics of ESG, establishing clear regulatory requirements, and exchanging experience between international and domestic insurance companies that successfully implement the developed ESG strategies in practice.

Keywords: insurance market; digital economy; sustainable development; ESG strategies; competitiveness; risks; European integration.

Fig.: 2. References: 14.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-420-430](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-420-430)

УДК 336.71:005.21:004

JEL Classification: G21; M15; O33; L86

Денис Ярославович Ринжук

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: denija9191@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1735-4093>

МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

У статті здійснено огляд різних аспектів цифрової трансформації діяльності банківських та інших кредитно-фінансових установ, зокрема стратегічного управління цими процесами. Зокрема, розглядаються сутність процесів цифровізації і цифрової трансформації суб'єктів підприємницької діяльності, їх роль у підвищенні ефективності менеджменту банківської установи та зміцненні її конкурентних позицій на ринку кредитно-фінансових послуг. Висвітлюються ключові напрямки впливу цифровізації на управління банківською установою та роль цифрової трансформації у створенні та просуванні інноваційних продуктів та бізнес-моделей у сфері фінансових послуг. Обґрунтовується значення ефективного стратегічного управління цифровою трансформацією банку для забезпечення його конкурентоспроможності, ефективності та довгострокового успіху в сучасному світі. Розкриваються зміст та ключова мета стратегічного менеджменту цифрової трансформації банківського бізнесу. Розглядаються сутність та етапи формування механізму стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, а також його значення для успішної реалізації відповідної стратегії. Висвітлюються принципи механізму стратегічного менеджменту цифрової трансформації діяльності банку, його основні важелі та інструменти в умовах сучасного розвитку цифрових технологій.

Ключові слова: стратегічне управління; механізм стратегічного управління; банківська установа; цифрова трансформація; цифровізація, цифрові інструменти; стратегія цифрової трансформації.

Рис.: 3. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація докорінно змінює принципи менеджменту в сучасному бізнесі. Використання новітніх цифрових технологій дає змогу автоматизувати процеси та процедури, пришвидшувати та підвищувати точність ухвалення стратегічних і тактичних управлінських рішень. Завдяки цифровій аналітиці стає можливим відстеження економічних і соціальних ефектів у реальному часі, що є надзвичайно важливим для забезпечення сталого розвитку бізнесу. Водночас сталий розвиток уже став необхідною умовою функціонування сучасних суб'єктів підприємницької діяльності: для інтеграції в глобальні ланцюги постачання чи залучення іноземних інвестицій бізнес повинен мати стратегії сталості, реалізація яких неможлива без цифрових інструментів.

Цифрові рішення створюють передумови для гнучкості, прозорості та швидкої реакції – ключових чинників стабільного функціонування в умовах сучасних глобальних викликів: воєнних конфліктів, пандемій чи енергетичних криз. Для України, яка перебуває на порозі відновлення соціально-економічної сфери, саме цифровізація у поєднанні зі сталим розвитком повинна стати фундаментом економічного зростання. В іншому випадку існує ризик втрати конкурентних переваг та можливостей розвитку для вітчизняних бізнесових суб'єктів.

Особливого значення ці процеси набувають у банківському секторі, де ефективність управління цифровою трансформацією визначає конкурентоспроможність і життєздатність кредитно-фінансових інститутів. Отже, дослідження управління цифровізацією як ключовим чинником підвищення ефективності стратегічного менеджменту банківських установ є надзвичайно актуальним як на глобальному рівні, так і для українських реалій. Це обумовлюється одночасним впливом двох мегатрендів – цифрової трансформації та потреби в адаптивному стратегічному управлінні. Дослідження у зазначеній сфері мають обґрунтувати нові підходи до побудови управління цифровою трансформацією кредитно-фінансових інститутів, де цифровізація розглядається не лише як технологічна інновація, а і як важливий інструмент забезпечення сталого зростання, підвищення ефективності та відповідального ведення бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Хоча цей напрямок наукового пошуку є відносно новим, світовою наукою вже накопичений значний доробок у сфері дослідження різних аспектів цифрової трансформації бізнесової діяльності, у тому числі й управління вищезазначеними процесами. Далеко не останнє місце як об'єкти таких досліджень займають банківські установи та інші кредитно-фінансові інститути. З-поміж вітчизняних науковців питанням розвитку цифрових технологій у банківському бізнесі та цифрової трансформації діяльності відповідних установ приділяли увагу Г. Азаренкова, Л. Бондаренко, П. Браткевич, Т. Васильєва, В. Власенко, Д. Гриджук, М. Дибя, Л. Дудинець, А. Жаворонок, Л. Зверук, Л. Кайдан, Г. Карчева, Л. Кльоба, Л. Кузнецова, Т. Лечаченко, В. Міщенко, С. Науменкова, Н. Пантелєєва, А. Подарин, О. Халевський, С. Шелудько та багато інших.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте, враховуючи практичну важливість успішної технологічної модернізації банківського сектору України для забезпечення сталого розвитку вітчизняного бізнесового середовища, продовження наукових досліджень питань стратегічного управління цифровою трансформацією банківської діяльності є потрібною і актуальною справою. Перспективними напрямками у цьому відношенні вбачаються стратегічне управління захистом інформації, забезпечення синергії між класичними банками й цифровими стартапами, цифровізація клієнтського досвіду, роль аналітики великих даних і штучного інтелекту у прийнятті управлінських рішень, прогнозуванні ризиків і поведінки клієнтів, впровадження цифрових рішень, які одночасно відповідають принципам сталого розвитку. Частина вищезазначеного прямо чи опосередковано стосується механізму стратегічного управління цифровою трансформацією діяльності банківських установ.

Формулювання цілей статті. Мета статті – поглиблення теоретичних положень функціонування механізму стратегічного управління цифровою трансформацією банківського бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація (digital transformation) являє собою використання цифрових технологій для фундаментальної зміни способів ведення бізнесу, взаємодії з клієнтами та створення нових продуктів [1; 2]. Це повна зміна бізнес-моделі та культури організації, що використовує цифрові технології для створення нової цінності та адаптації до вимог ринку.

Фундаментом і передумовою цифрової трансформації бізнесу є цифровізація (диджиталізація) – процес впровадження цифрових технологій у підприємницьку діяльність, що передбачає трансформацію бізнесових стратегій, операційних процесів, продуктів та послуг з метою підвищення продуктивності, відкриття нових можливостей розвитку та пристосування бізнес-суб'єкта до турбулентних умов зовнішнього середовища [3; 4]. Вона охоплює всі сфери діяльності підприємства чи установи та спрямована на підвищення ефективності, інноваційності, прозорості й оперативності бізнес-процесів, а також формування додаткової цінності для клієнтів, користувачів і стейкхолдерів.

У сучасному бізнесовому середовищі цифрова трансформація відіграє ключову роль у підвищенні ефективності управління банківською установою, дозволяючи оптимізувати процеси, знизити витрати, покращити якість обслуговування клієнтів та посилити конкурентні позиції на ринку. Як вже зазначалося, вона є не просто впровадженням певного комплексу новітніх технологій, а повною трансформацією бізнес-моделі банку.

Цифровізація впливає на менеджмент банку за кількома основними напрямками (рис. 1), відкриваючи широке поле додаткових можливостей підвищення його загальної ефективності. Окрім зазначеного, цифровізація сприяє появі нових, більш гнучких бізнес-моделей, таких як необанки (банки без фізичних відділень) або партнерство з фінтех-компаніями для розробки сучасних інноваційних продуктів. Цифрові інструменти дозволяють значно прискорити процес розробки та запуску нових фінансових продуктів, що дозволяє банківській установі швидше реагувати на зміни ринку фінансових послуг та мінливі потреби клієнтів [5].

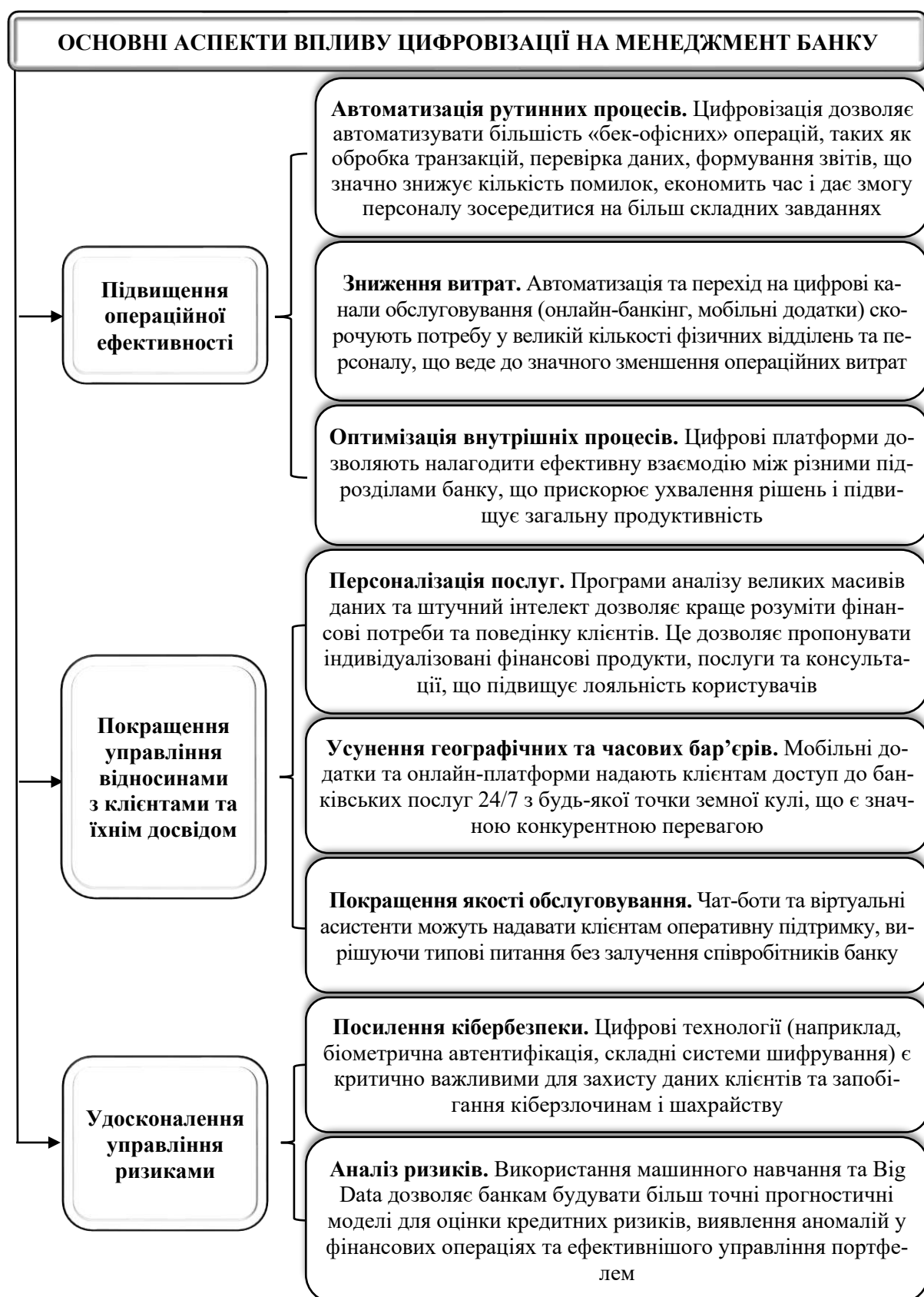


Рис. 1. Ключові напрямки впливу цифровізації на управління банківською установою
Джерело: складено автором з використанням [6; 10; 12].

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Активне використання цифрових технологій дозволяє банківським установам розробляти нові, більш інноваційні фінансові продукти, використовувати такі технології в процесі надання фінансових послуг. При цьому ці установи через застосування інформаційно-комунікаційних технологій мають спроможність підвищити й ефективність власної роботи (рис. 2).

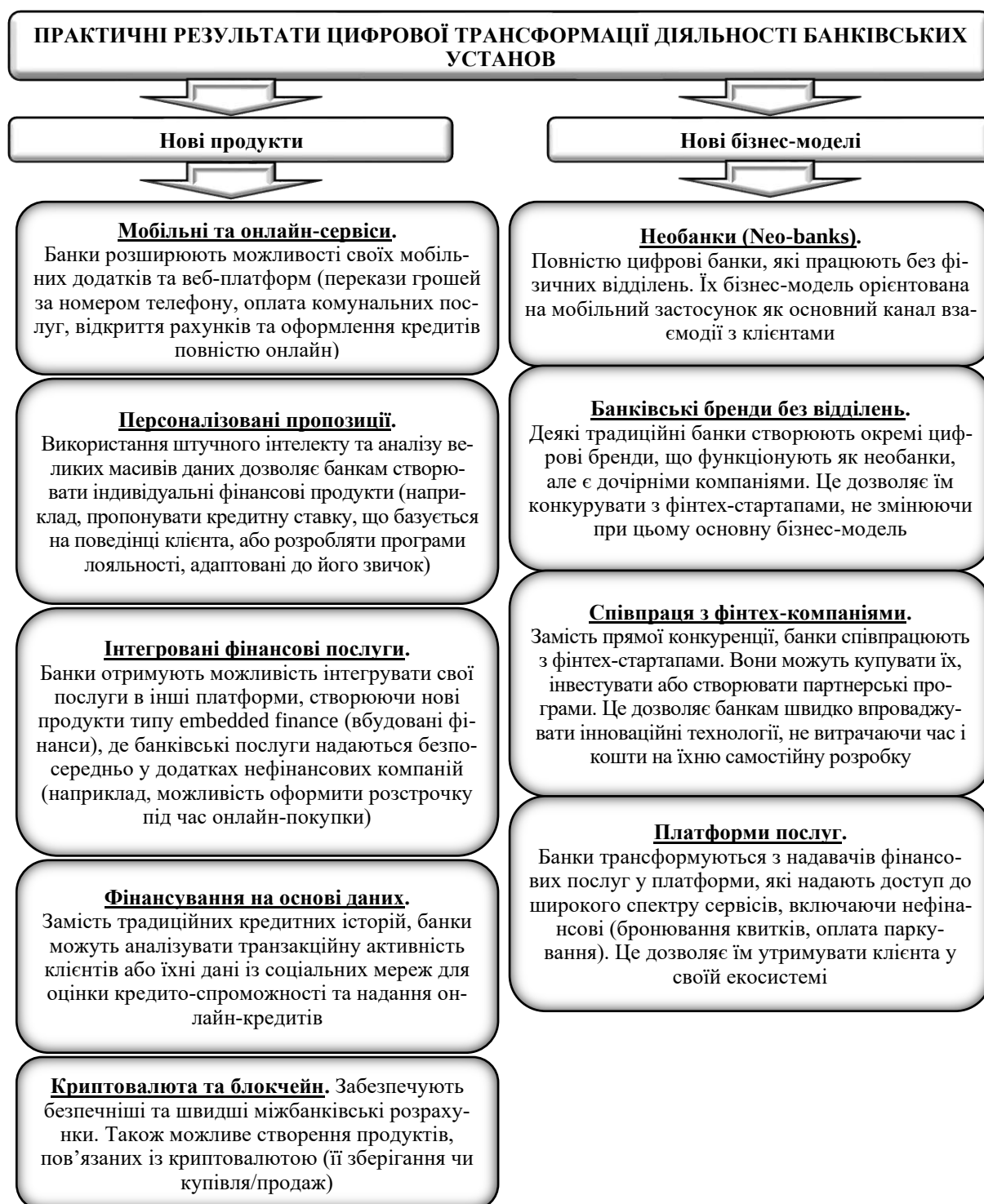


Рис. 2. Інноваційні продукти та бізнесові моделі банківських установ, що є результатом процесів цифрової трансформації

Джерело: складено автором.

В Україні сьогодні спостерігаємо, як і у всьому світі, стрімкі процеси цифровізації фінансових установ, в тому числі комерційних банків та інших небанківських фінансово-кредитних установ. При цьому стає цілком очевидним те, що якщо банківські установи не інвестують власні ресурси у процеси цифрової трансформації, вони поступово будуть втрачати клієнтів, якість фінансових послуг у порівнянні з іншими фінансовими установами буде знижуватися і це у підсумку призведе до погіршення їхньої конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг. Зауважимо, що такий ринок в Україні є висококонкурентним, оскільки майже всі банківські установи пропонують своїм клієнтам значну кількість фінансових послуг, проте перелік таких послуг із-за специфіки роботи фінансових установ загалом є обмеженим.

Процеси цифрової трансформації банківських установ обумовлюється не лише бажанням їх власників, керівників забезпечити підвищення ефективності власної роботи, але й об'єктивними процесами, змінами вимог споживачів фінансових послуг до їх якості. Сьогодні користувачі фінансових послуг вже сприймають окремі параметри таких послуг як обов'язкові і невід'ємні складові процесу їхнього використання. Це цілодобова доступність до рахунків, наявність особистого кабінету, можливість цілодобово здійснювати платежі, перекази, використовувати кредитні кошти тощо.

Зазначимо, що окрім сучасних тенденцій у частині цифровізації діяльності банківських установ, загалом змінюється звична модель функціонування ринку фінансових послуг, оскільки вагому роль у її розвитку починають відігравати FinTech-компанії, цифрові банківські установи, які реалізують нову модель надання фінансових послуг, перебуваючи виключно у віртуальному просторі. FinTech-компанії, які сьогодні не підпадають під жорсткі вимоги чинного законодавства у частині надання фінансових послуг на відміну від комерційних банків, є більш гнучкими у своїх рішеннях, швидшими за банки у розробці та впровадженні інноваційних рішень. Ці компанії сьогодні значну частину власних ресурсів вкладають у постійну власне модернізацію, що відбувається через використання потенціалу цифрових технологій. Окреслена ще раз підтверджує важливість розробки, впровадження в межах банківських установ дієвих стратегій їхньої цифрової трансформації, які повинні бути розроблені з урахуванням нового бачення керівників, власників банківських установ подальшого розвитку таких установ, тих змін, які будуть відбуватися у майбутньому і впливатимуть як на їхнє функціонування, так і загалом на розвиток ринку банківських послуг.

Цифровізація – це складний процес, який сьогодні активно відбувається у всьому світі, в різних сферах сучасного суспільства і буде тривати і надалі до тих пір, поки цифрові технології формують позитивні імпульси до трансформації, в першу чергу, суспільних систем. Проте максимально використати такий потенціал зазначених технологій можливо лише через поетапний їхній аналіз, розробку і впровадження з постійною критичною оцінкою доцільності використання, необхідності залучення ресурсів для їх впровадження та аналізу потенційних вигід від застосування таких технологій. Все це вимагає розробки дієвої стратегії цифрової трансформації комерційних банків в сучасних умовах з урахуванням поточних і майбутніх викликів, які будуть стояти перед цими установами у майбутньому.

У сучасних умовах стратегічне управління цифровою трансформацією банківських інститутів є невід'ємною складовою забезпечення успішної реалізації загальної стратегії розвитку цих установ. Цифровізація вже є невід'ємною складовою функціонування сучасного банку і сьогодні формує нові імпульси до підвищення якості фінансових послуг, забезпечення зростання доходів банківських установ навіть в умовах високого рівня конкуренції між ними на ринку фінансових послуг. Відповідно стратегічне управління цифровою трансфор-

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

мацією комерційного банку можна розглядати як складний процес взаємодії між структурними підрозділами банку, що полягає у поступовій розробці, адаптації, використанні цифрових технологій у роботі банківської установи з метою досягнення довгострокових цілей.

Першим і чи не найважливішим аспектом є формування чіткого стратегічного бачення ролі цифровізації і цифрової трансформації у досягненні банківською установою поставлених довгострокових цілей (максимальне нарощування клієнтської бази, вихід на нові ринки, підвищення прибутковості діяльності тощо). Без чіткого усвідомлення стратегічних і тактичних цілей цього процесу ефективність цифрової трансформації будь-якої установи, очевидно, буде далекою від оптимальної.

Важливим елементом забезпечення стратегічного розвитку банківської установи в умовах цифровізації ринку фінансових послуг є вдале використання потенціалу цифрових технологій, поєднання їх, з метою створення, з однієї, сторони конкурентних фінансових продуктів, а з іншої, забезпечення стабільної операційної діяльності банківської установи. Для банків сьогодні складним є питання впровадження цифрових технологій у власну діяльність, що супроводжується значними фінансовими витратами і вимагає наявності відповідного інтелектуального капіталу, підготовки фахівців не лише тих структурних підрозділів, де такі технології розробляються, адаптуються, але і всіх працівників банків, які використовують інформаційні системи для роботи у процесі надання фінансових послуг, обробки фінансової інформації. Також процес цифрової трансформації повинен узгоджуватися з тими економічними, соціальними реаліями, в яких сьогодні функціонують банківські установи, і в першу чергу це пов'язано з необхідністю забезпечення спочатку стабільності роботи комерційних банків, їхньої надійності для клієнтів, з подальшим поступовим використанням цифрових технологій.

Невід'ємними складовими стратегічного менеджменту мають бути виявлення та мінімізація ризиків, пов'язаних з цифровою трансформацією (кіберзагрози, порушення конфіденційності даних, технологічна залежність), а також належним чином організоване фінансове планування, тобто визначення необхідних обсягів інвестицій у новітні технології та інфраструктуру, а також прогнозування потенційної віддачі від цих капіталовкладень.

Головною метою стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи є підвищення ефективності її операційної діяльності, зниження витрат, нарощування доходів та посилення конкурентних позицій на ринку шляхом створення нової цінності для всіх зацікавлених суб'єктів. При цьому додаткова цінність для клієнтів банку полягає в наданні зручних, персоналізованих та швидких фінансових послуг через цифрові канали, для персоналу – у створенні нових можливостей для розвитку та підвищення кваліфікації. Цифрова трансформація створює додаткову цінність і для суспільства в цілому, сприяючи фінансовій інклюзії та економічному розвитку.

Практичну реалізацію стратегічних задумів стосовно цифрової трансформації та перетворення їх на конкретні результати забезпечує механізм стратегічного управління. Під цим механізмом розуміють цілісну комплексну систему методів, інструментів, процедур та управлінських рішень, спрямованих на формування, реалізацію й контроль стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності [7]. Це своєрідний «організаційний каркас», за допомогою якого підприємство, установа чи організація визначає довгострокові цілі, формує конкурентні переваги та забезпечує стійкий розвиток у динамічному середовищі. Іншими словами механізм стратегічного управління – це комплекс управлінських важелів, що дозволяє узгодити потенціал бізнес-суб'єкта з вимогами ринку й забезпечити його довгострокову конкурентоспроможність. В умовах сучасного бізнесового середовища він повинен бути адаптивним, інтегрованим та орієнтованим на постійні зміни.

Відповідно, механізм стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи як інструмент реалізації відповідної стратегії дозволяє перевести абстрактні ідеї та плани в конкретні управлінські дії, програми, проекти та рішення. Він забезпечує узгодження дій всіх підрозділів установи зі стратегічними цілями, що знижує

хаотичність поточних заходів і дублювання функцій. Механізм стратегічного управління виступає гнучкою системою реагування на нові економічні, технологічні чи соціальні виклики, забезпечуючи своєчасне коригування стратегії, визначає, як оптимально розподіляти фінансові, людські й матеріальні ресурси для досягнення поставлених довгострокових цілей. Крім цього, чіткий механізм управління сприяє широкому залученню персоналу до досягнення стратегічних цілей цифрової трансформації, створюючи при цьому прозорість і підвищуючи відповідальність.

Отже, механізм у стратегічному менеджменті виконує роль «моста» між стратегічними планами й реальними діями суб'єкта підприємницької діяльності, роблячи процес управління не лише системним, а й результативним. Відповідно до етапів реалізації стратегії цифрової трансформації банківської установи можна вести мову і про етапи формування відповідного їй механізму (рис. 3).

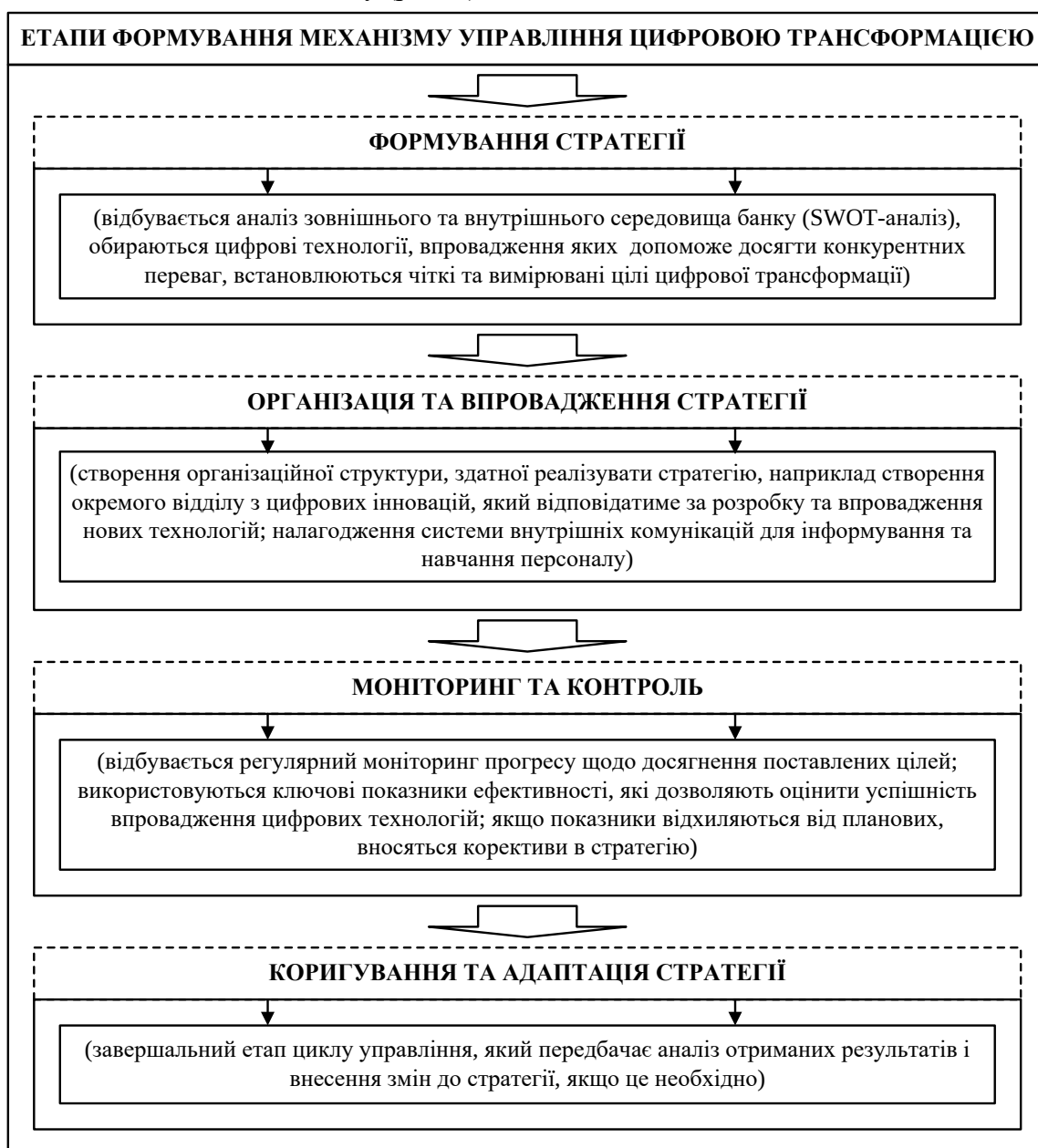


Рис. 3. Ключові етапи формування механізму стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи

Джерело: складено автором з використанням [8; 11].

Оскільки цифровізація є безперервним процесом, банківська установа має бути готовою до постійних змін, щоб залишатися конкурентоспроможною і відповідати новим викликам ринку фінансових послуг.

Механізм стратегічного менеджменту цифрової трансформації банку має базуватися на чотирьох ключових принципах.

1. Клієнтоцентричність. Всі ініціативи цифрової трансформації повинні бути орієнтовані на створення нової цінності для клієнта, чи то через зручний інтерфейс мобільного додатку, чи через персоналізовані пропозиції [9].

2. Інноваційна культура. Механізм управління цифровою трансформацією має підтримувати і заохочувати експерименти та інновації, не караючи за невдалі спроби, а використовуючи їх як джерело досвіду [9].

3. Гнучкість. Враховуючи швидкість технологічних змін, механізм управління повинен бути гнучким і здатним швидко адаптуватися до нових умов.

4. Інтеграція. Цифрова трансформація має торкатися всіх аспектів діяльності банківської установи, а не лише окремих її підрозділів.

Механізм успішної цифрової трансформації банківської установи має включати різноманітні важелі та інструменти, які охоплюють технологічні, організаційні та управлінські аспекти. Вони дозволяють банку не лише впровадити нові технології, але й повністю змінити бізнес-модель, культуру та підходи до взаємодії з клієнтами. Очевидно, що чільне місце з-поміж важелів цифрової трансформації діяльності банківської установи посідають технологічні інструменти, які безпосередньо впроваджують конкретні цифрові рішення. В умовах сьогодення ключовими такими важелями виступають штучний інтелект та машинне навчання, Big Data (великі дані), хмарні технології (Cloud Computing), блокчейн, інтерфейси прикладного програмування [5; 9]. Зокрема, штучний інтелект та машинне навчання дозволяють аналізувати великі обсяги даних, персоналізувати пропозиції для клієнтів, оцінювати кредитоспроможність, виявляти випадки шахрайства, автоматизувати рутинні операції. Big Data забезпечує збір та аналіз масивів інформації про поведінку клієнтів, ринкові тенденції та транзакції для прийняття обґрунтованих рішень, які не можуть бути належним чином опрацьованими традиційними методами. Використання хмарних технологій дозволяє знизити витрати на ІТ-інфраструктуру, підвищити гнучкість та швидкість запуску нових продуктів, блокчейну – забезпечити безпеку транзакцій, швидких міжнародних платежів та підвищення прозорості, інтерфейсів прикладного програмування – інтегруватися з фінтех-компаніями та іншими сервісами, розширюючи спектр послуг банківської установи.

Організаційні важелі стосуються внутрішніх змін у структурі, процесах та процедурах установи. Перспективними в контексті сприяння цифровій трансформації банку такими важелями виступають agile-методології (використання гнучких підходів до управління проєктами, що дозволяє швидко розробляти та впроваджувати нові продукти, реагуючи на зворотний зв'язок від клієнтів), створення інноваційних підрозділів (формування окремих команд чи «лабораторій», які займаються розробкою інновацій, що дозволяє відділити їх від бюрократичних процесів традиційного банку) впровадження культури безперервних змін (заохочення персоналу до експериментів, навчання та адаптації з метою подолання ймовірних упреждень й побоювань стосовно впровадження нових технологій).

Управлінські важелі пов'язані з процесом прийняття рішень та контролю за реалізацією стратегії цифрової трансформації. Серед них можна відзначити вже згадуваний клієнтоцентричний підхід, управління на основі даних (Data-driven Management) – відмову від інтуїтивних рішень на користь аналізу даних, що підвищує ефективність управлінської діяльності та знижує ключові ризики, партнерство з фінтех-компаніями, коли замість конкуренції, банки інвестують в них або спільно розробляють продукти, що дозволяє швидко впровадити інновації.

Сучасними інструментами реалізації стратегії цифрової трансформації банківських установ є додатки для мобільного банкінгу, які надають клієнтам доступ до фінансових послуг 24/7; чатботи та віртуальні помічники, що використовуються для автоматизації взаємодії з клієнтами та надання оперативної підтримки; системи CRM (Customer Relationship Management), які дозволяють зберігати та аналізувати дані про клієнтів, що є основою для персоналізованих пропозицій; електронний документообіг, що оптимізує внутрішні процеси, знижує витрати на папір та прискорює обробку документів тощо.

Зрозуміло, що успішна стратегія цифрової трансформації банку потребує комплексного підходу, де технологічні, організаційні та управлінські важелі та відповідні інструменти діють і використовуються узгоджено, що, як вже неодноразово зазначалося, висуває досить жорсткі вимоги до організації та ефективності стратегічного менеджменту установи.

Висновки та пропозиції. Таким чином, ефективність стратегічного менеджменту цифрової трансформації банківської установи залежить від виконання низки ключових умов, які охоплюють стратегічні, організаційні та культурні аспекти, у тому числі адекватного механізму такого управління. Така трансформація – глибока зміна бізнес-моделі, яка вимагає комплексного підходу. Цифрова стратегія не повинна існувати окремо від загальної бізнес-стратегії банку. Вона має бути повністю інтегрована в кожен бізнес-напрямок, від роздрібного банкінгу до корпоративних фінансів. Ефективність трансформації значною мірою залежить від підтримки та особистої залученості топменеджменту. Банк має створити культуру, яка заохочує співробітників до експериментів, не караючи за невдачі. Успішна трансформація орієнтується на вирішення «болючих точок» клієнтів. Банк має постійно підтримувати зворотний зв'язок, аналізувати дані по поведінку клієнтів та використовувати їх для створення зручних, персоналізованих продуктів і сервісів. Цифрові рішення повинні не просто дублювати наявні послуги онлайн, а створювати нову цінність для клієнтів.

В Україні, зважаючи на зростання загального рівня цифровізації в суспільстві, ефективне управління цифровою трансформацією банківських установ є не просто перевагою, а необхідною умовою для їх конкурентоспроможності, а іноді й виживання. Сучасні клієнти вже звикли до диджитал-досвіду, що пропонують технологічні компанії, і очікують того ж від банків. Без ефективного управління цифровою трансформацією банк не зможе задовольнити ці вимоги, що призведе до відтоку клієнтів та втрати частки ринку. Вітчизняний банківський ринок став надзвичайно конкурентним. На ньому з'явилися гнучкі та інноваційні гравці, такі як необанки (наприклад, Monobank), які побудовані на повністю цифровій бізнес-моделі. Вони не обтяжені фізичними відділеннями та застарілими системами, що дозволяє їм пропонувати низькі тарифи, зручні послуги та швидко впроваджувати інновації. Для традиційних банків ефективне управління цифровою трансформацією є єдиним способом конкурувати з цими новими гравцями. Цифрова трансформація відкриває для банків можливості для створення нових продуктів та бізнес-моделей, що допомагає банку знайти нові джерела доходу. У контексті відновлення України після війни, ефективна цифрова трансформація дозволить банкам залучати міжнародні інвестиції, що все більше орієнтуються на цифрові та інноваційні бізнес-моделі, а також сприятиме загальній модернізації економіки.

Список використаних джерел

1. Струтинська І. В. Дефініції поняття «Цифрова трансформація» / І. В. Струтинська // Причорноморські економічні студії: науковий журнал. – 2019. – Випуск 48. – Ч. 2. – С. 91-96.
2. 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. – № 3(4). – С. 77-87. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019.7>.
3. Jason Bloomberg. Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. 2018 [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.forbes.com/sites/>

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalizationand-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#1e1fe3d02f2c.

4. Саврас І. З. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи [Електронний ресурс] / І. З. Саврас, Н. І. Фединець // Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. – 2023. – № 74. – С. 108-114. – Режим доступу: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1449/1364>.

5. Зянько В. Цифрова трансформація банківського сектору: сучасні тренди та вектори розвитку / В. Зянько, Т. Нечипоренко // *Innovation and Sustainability*. – 2024. – № 4. – С. 6-21. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.6.21>.

6. Данік Н. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України / Н. Данік, А. Торлопов // *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. – 2024. – № 3, Vol. 3. – С. 95-103. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240303.09.

7. Євтушенко Н. О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект / Н. О. Євтушенко, Н. І. Дрокіна, Н. В. Савенко // *Економічний простір*. – 2020. – № 156. – С. 129-135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>.

8. Вовк В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану / В. Вовк, В. Дорошенко // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-68.

9. Волкова Н. Концептуальні підходи щодо цифрової трансформації банківських послуг в Україні / Н. Волкова, Є. Кузьминський // *Економіка та суспільство*. – 2025. – № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-43>.

10. Дубина М. Теоретичні положення обґрунтування сутності банківської цифрової інфраструктури / М. Дубина, Я. Устименко // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. – 2025. – № 2 (42). – С. 274–285. 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).

11. Дубина М. В. Система кредитного менеджменту банку та її основні функції [Електронний ресурс] / М. В. Дубина, О. М. Лобко // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. – 2024. – № 2(38). – С. 7-25. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/314103>.

12. The Role of Digital Technologies in Ensuring Stable Functioning of the Financial Services Market [Electronic resource] / M. Dubyna, A. Tarasenko, M. Bilyi, A. Shpomer, O. Podoliak // *Pacific Business Review (International)*. – November 2024. – Volume 17, Issue 5. – Pp. 43-53. – Accessed mode: https://lib-repo.pnu.edu.ua/bitstream/123456789/21272/1/4_1.pdf.

References

1. Strutynska, I. V. (2019). Definitisii poniattia «Tsyfrova transformatsiia» [Definitions of the concept of «digital transformation»]. *Prychornomorski ekonomichni studiyi – Black Sea Economic Studies*, 48(2), 91-96.

2. Nikitin, Yu. O., & Kulchitsky, O. I. (2019). Tsyfrova paradyhma yak osnova vyznachen: tsyfrovyy biznes, tsyf-rove pidpryemstvo, tsyfrova transformatsiia [The digital paradigm as the basis for definitions: digital business, digital enterprise, digital transformation]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohiyi – Marketing and digital technologies*, (3(4)), 77-87. <https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019.7>.

3. Jason Bloomberg. (2018). *Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril*. <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalizationand-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#1e1fe3d02f2c>.

4. Savras I. Z., Fedynets N. I. (2023). Tsyfrovizatsiia ta innovatsiinyi rozvytok pidpryemstva: tendentsii, problemy ta perspektyvy [Digitalization and innovative development of enterprises: trends, problems, and prospects]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Lviv State University of Economics. Economic Sciences*, 74, 108-114. <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1449/1364>.

5. Zianko, V., & Nechiporenko, T. (2024). Tsyfrova transformatsiia bankivskoho sektoru: suchasni trendy ta vektory rozvytku [Digital transformation of the banking sector: current trends and vectors of development]. *Innovation and Sustainability*, 4, 6-21. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.6.21>.

6. Danik, N., & Torlopov, A. (2024). Vplyv tsyfrovoy transformatsii na bankivskyi sektor Ukrainy [The impact of digital transformation on the banking sector in Ukraine]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 3(3), 95-103. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240303.09.

7. Yevtushenko, N. O., Drokin, N. I., Savenko, N. V. (2020). Stratchichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva: teoretychnyi aspekt [Strategic management of enterprise

competitiveness: theoretical aspect]. *Ekonomichnyy prostir – Economic space*, 156, 129-135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>.

8. Vovk, V., & Doroshenko, V. (2024). Formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu [Formation of a strategic enterprise management system under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (68). DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-68.

9. Volkova, N., & Kuzminsky, E. (2025). Kontseptualni pidkhody shchodo tsyfrovoy transformatsii bankivskykh posluh v Ukraini Conceptual approaches to the digital transformation of banking services in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (75). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-43>.

10. Dubyna, M., & Ustymenko, Ya. (2025). Teoretychni polozhennia obgruntuvannia sutnosti bankivskoi tsyfro-voi infrastruktury [Theoretical provisions of substantiation of the essence of banking digital infrastructure]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (2(42)), 274–285. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-274-285](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-274-285).

11. Dubyna, M. V., & Lobko, O. M. (2024). Systema kredytnoho menedzhmentu banku ta yii osnovni funktsii [Bank credit management system and its main functions]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (2(38)), 7-25. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/314103>.

12. Dubyna, M., Tarasenko, A., Bilyi, M., Shpomer, A., & Podoliak, O. (2024). The Role of Digital Technologies in Ensuring Stable Functioning of the Financial Services Market. *Pacific Business Review (International)*, 17(5), 43-53. https://lib-repo.pnu.edu.ua/bitstream/123456789/21272/1/4_1.pdf.

Отримано 21.09.2025

UDC 336.71:005.21:004

Denys Rynzhuk

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

E-mail: denija9191@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1735-4093>

MECHANISM FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF BANKING INSTITUTIONS

The article reviews various aspects of the digital transformation of banking and other credit and financial institutions, in particular the strategic management of these processes. The aim of the research is to systematize scientific achievements regarding the importance of strategic management of digital transformation and its effective mechanism in ensuring the sustainable development and competitiveness of banking institutions in the modern business environment. The objectives set in the article are achieved through the use of a combination of general and specific scientific research methods, which allow highlighting the key theoretical and practical aspects of the strategy for managing the processes of digitalization and digital transformation in modern banking. In particular, the essence of the processes of digitalization and digital transformation of business entities, their role in improving the efficiency of banking institution management and strengthening its competitive position in the credit and financial services market are considered. The key areas of influence of digitalization on the management of a banking institution and the role of digital transformation in the creation and promotion of innovative products and business models in the field of financial services are highlighted. The importance of effective strategic management of a bank's digital transformation to ensure its competitiveness, efficiency, and long-term success in the modern world is substantiated. The content and key objectives of strategic management of digital transformation in the banking business are revealed. The essence and stages of forming a mechanism for strategic management of digital transformation of a banking institution, as well as its importance for the successful implementation of the relevant strategy, are considered. The principles of the mechanism of strategic management of the digital transformation of a bank's activities, its main levers and tools in the context of the modern development of digital technologies are highlighted.

The practical value of the article lies in the systematization of existing scientific developments on the organization of effective strategic management of digital transformation of banking institutions. The generalizations obtained can serve as a useful basis for increasing competitiveness and ensuring the sustainable development of Ukrainian banking entities in complex and changing external conditions.

Keywords: strategic management; strategic management mechanism; banking institution; digital transformation; digitalization; digital tools; digital transformation strategy.

Fig.: 3. References: 12.

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-431-446](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-431-446)

УДК 658.15:65.012.4

JEL Classification: M41; G32; L21

Ярослав Ігорович Федяй

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: yarkofedyai@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1022-2100>

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ: СУТНІСТЬ, ФУНКЦІЇ ТА РОЛЬ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті проведено дослідження сутності фінансового контролю. Це реалізовано через детальний аналіз наявних у науковій літературі концепцій до розуміння змісту цієї категорії, вивчення таких концепцій дозволило виокремити чотири основні підходи до розгляду контролінгу: системний, процесний, світоглядний, концептуальний та комплексний. У статті розглянуто їхній зміст та особливості використання. Також розглянуто причини використання концепції контролінгу в сучасних умовах функціонування підприємств. Вагома увага приділена дослідженню наукових концепцій розгляду сутності категорії «фінансовий контролінг», що дало можливість запропонувати авторське визначення цієї дефініції, визначити специфічні риси фінансового контролінгу та основні його функції.

Ключові слова: контролінг; фінансовий контролінг; підприємство; управління; система управління; інформаційні ресурси; фінансова діяльність.

Табл.: 4. Бібл.: 43.

Постановка проблеми. У сучасних умовах суб'єкти господарювання постійно шукають нові напрямки підвищення власної ефективності функціонування, зменшення операційних витрат та забезпечення зростання обсягів доходу. Важливу роль у цьому відіграє сформована в межах суб'єкта підприємницької діяльності системи управління. Сьогодні такі суб'єкти використовують різні моделі для організації зазначеної системи, застосовуючи можливості інформаційних технологій, включаючи й цифрові інновації. Попри складні процеси цифрової трансформації, які відбуваються в межах кожного суб'єкта господарювання, питання покращення системи його управління на системному, методологічному та концептуальному рівні залишаються актуальними й постійно потребують пошуку нових рішень.

Особливу роль у системі управління суб'єктами господарювання відіграє система фінансового менеджменту, тобто ті відносини, які виникають у межах зазначеного суб'єкта щодо формування, розподілу, перерозподілу фінансових ресурсів і їх ефективного акумулювання, витрачання, збереження. Для підвищення ефективності роботи системи фінансового менеджменту сьогодні також використовуються нові можливості, підходи, технології, які значною мірою трансформувалися на основі використання потенціалу цифрових технологій. Такі технології лише розширюють можливості керівників підприємства в покращенні системи обробки інформації, її обігу, акумулювання. Проте підходи до організації такої системи, концептуальні положення щодо підвищення ефективності її функціонування вимагають більш системного підходу та комплексних дій. У цьому контексті важливу роль у сучасних умовах відіграє фінансовий контролінг як система, яка спрямована на підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами суб'єкта господарювання через постійне удосконалення фінансового менеджменту на підприємстві. Це забезпечується на основі більш детального та глибшого аналізу управлінської інформації про операційну діяльність суб'єкта господарювання, попереднього фінансового стану. У підсумку фінансовий контролінг на сьогодні є невід'ємною складовою системи фінансового менеджменту і спрямований на підтримку стабільності, ефективності роботи суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі. Відповідно важливість фінансового контролінгу, його роль у системі управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання, особливо з урахуванням нових можливостей, які виникають сьогодні в результаті використання цифрових технологій для підвищення ефективності такої системи, зумовлюють необхідність проведення нових досліджень у напрямку поглиблення теоретико-методичних, прикладних аспектів формування, трансформації системи фінансового контролінгу в діяльності суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти використання фінансового контролінгу у діяльності суб'єктів господарювання розглядали у своїх роботах такі науковці: Л. Алекперов, С. Алексейчук, Н. Брехун, Н. Гудімова, Я. Драгомірова, О. Зоріна, І. Кіпіоро, І. Криворотько, Д. Лозовицький, Л. Малярець, І. Маркіна, І. Підопригора, О. Прокопенко, Г. Смоквіна, К. Софійчук, А. Ткаченко, А. Турило, С. Шкарлет. У наукових публікаціях С. В. Адонін, М. В. Вареник, Ю. М. Великого, М. Дубини, С. Івахненко, О. Кальченко, А. Г. Корбутяк, І. П. Косарева, Л. О. Меренкова, В. В. Папп, Г. О. Партин, Г. Тельнової, М. Тунік, В. А. Шепелюк, Н. Шульги приділено увагу насамперед обґрунтуванню теоретичних положень щодо конкретизації сутності фінансового контролю, його функцій.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте, незважаючи на значну кількість наукових досліджень у напрямку обґрунтування теоретичних, прикладних аспектів функціонування фінансового контролінгу, його використання в системі фінансового менеджменту підприємства, з урахуванням впливу цифрових технологій система фінансового контролінгу також трансформується, змінюється в сучасних реаліях. Це обґрунтовує доцільність проведення нових досліджень з метою опису тих змін, які відбуваються в цій системі, поглиблення концептуальних положень використання фінансового контролінгу в роботі суб'єктів господарювання.

Метою статті є поглиблення теоретичних положень щодо обґрунтування сутності фінансового контролінгу, його функцій та ролі в управлінні підприємством.

Виклад основного матеріалу. Роль фінансового контролінгу у функціонуванні сучасного підприємства є важливою і значна кількість керівників таких підприємств приділяють вагому увагу побудові дієвої системи такого контролінгу. Значну увагу приділяють впровадженню концепції контролінгу у власну діяльність передусім ті суб'єкти господарювання, які здійснюють велику кількість різних напрямків економічної діяльності, створюють великий асортимент товарів, продукції або надають широкий спектр різних послуг, тобто підприємства, які здійснюють більш масштабну економічну діяльність. Саме в такому випадку фінансовий контролінг дозволяє більш дієво контролювати, аналізувати окремі напрями господарської діяльності, визначати їхню ефективність, обчислювати фінансові показники, які б характеризували доцільність здійснення того або іншого виду бізнесу. На підприємствах, які фокусуються на виробництві незначних обсягів товарів, продукції, послуг, звичайно питання впровадження цілісних систем фінансового контролінгу не є настільки актуальним, оскільки питання контролю, управління фінансовими ресурсами вирішується досить оперативно його керівниками.

Розпочнемо дослідження з конкретизації сутності категорії «контролінг». Зауважимо, що в науковій літературі існує значна кількість підходів до трактування цієї категорії, оскільки історично концепція контролінгу вже пройшла тривалий період свого виникнення, обґрунтування та розвитку. Серед таких підходів доцільно виокремити такі: системний, процесний, світоглядний, концептуальний та компонентний. Цілком можливо цей перелік розширити, оскільки існує також значна кількість наукових праць, які присвячені вивченню контролінгу та його особливостям використання в організації системи управління підприємствами різних типів. Розглянемо окреслені підходи детальніше.

Системний підхід є найбільш поширеним серед науковців і сутність його полягає в дослідженні контролінгу як цілісної системи управління підприємством, яка включає в себе сукупність різних елементів, які пов'язані з обліком, аналізом, оцінкою витрат, доходів, результатів підприємницької діяльності. Використання такого підходу здійснюється або з метою конкретизації структури та елементів системи контролінгу, або для трактування зазначеної дефініції як окремої підсистеми загалом цілісного механізму управління підприємством. У табл. 1 представлено різні концепції вчених щодо розуміння сутності категорії контролінг.

Таблиця 1

*Концепції трактування сутності дефініції «контролінг»,
які визначені за допомогою використання системного підходу*

Трактування дефініції	Джерело
1	2
Контролінг — спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг. Підкреслимо, що служби контролінгу безпосередньо не приймають рішення, а здійснюють їх підготовку, функціональну та інформаційну підтримку і контроль за їх реалізацією	[2, с. 33]
Контролінг – це підсистема управління, що включає в себе функції обліку, контролю, аналізу та планування, що здійснюється окремим підрозділом з метою підвищення ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі	[3, с. 239]
Контролінг – інтегрована складна система, яка включає елементи бухгалтерського обліку, економічної теорії, економічного аналізу, контролю, планування, менеджменту, яка застосовується на підприємстві і спрямована на прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень і забезпечує необхідною інформацією підприємство	[4, с. 23]
Контролінг – це комплексна система управління організацією, спрямована на координацію взаємодії систем менеджменту і контролю їх ефективності. Контролінг може забезпечувати інформаційно-аналітичну підтримку процесів ухвалення рішень при управлінні організацією (підприємством, корпорацією, органом державної влади) і може бути частиною що прописує ухвалення певних рішень у рамках певних систем менеджменту	[8]
Контролінг – це така система управління, яка не тільки координує підсистеми управління, але й забезпечує інформаційно-аналітичну діагностику реалізації поставлених цілей, виявляє відхилення та впроваджує заходи щодо коригування відхилень або цілей	[10]
Контролінг є підсистемою системи управління підприємством, яка спрямована на організаційну та методичну підтримку прийняття управлінських рішень, а також на забезпечення контролю за досягненням цілей діяльності підприємства	[13, с. 37]
Контролінг – інформаційна, контролююча і координуюча система, яка забезпечує органічну сполучку інформаційної бази і всіх джерел інформації: аналізу, моніторингу, планування і контролю	[11, с. 352]
Контролінг – складна система, що об'єднує у собі встановлення цілей, планування, облік, контроль, аналіз, управління інформаційними потоками та розробку рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень. Таким чином, контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства у минулому, теперішньому та майбутньому, комплексний підхід до виявлення та розв'язання проблем, що постають перед підприємством	[15]
Контролінг – це комплексна система управління підприємством, що включає в себе управлінський облік, облік і аналіз витрат з метою контролю за всіма статтями витрат, усіма підрозділами і складовими виробленої продукції або наданих послуг, а також їх планування	[17, с. 117]
Контролінг – центральна підсистема системи управління підприємством або окремим процесом, яка пов'язує, координує, узгоджує, спрямовує, контролює діяльність усіх функціональних управлінських одиниць з метою адаптації їхньої діяльності до змінних зовнішніх умов, здійснює інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, умовою існування якої є відповідний образ мислення керівництва підприємством або процесом, який сфокусований на оптимальному використанні усіх видів ресурсів і на тривалому розвитку підприємства	[28, с. 31]
Система контролінгу – синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів під час здійснення оперативного і стратегічного керування процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства	[30, с. 9]
Контролінг – система керування, рефлексія, тобто самоусвідомлення, самоаналіз керівниками своїх дій для прийняття ефективних управлінських рішень	[32, с. 565]
Контролінг – це спеціальна саморегульована система методів та інструментів, що спрямовані на функціональну підтримку фінансового менеджменту, яка складається з інформаційного забезпечення, планування, координації, аналізу і контролю, внутрішнього консалтингу і аудиту. Виходячи з визначення, можемо зазначити, що контролінг ґрунтується на трьох компонентах: економічна система, управління, інформаційна система	[38, с. 37]
Контролінг – інтегрована система сервісної підтримки управління одночасно в трьохвекторному вимірі: стратегічного та оперативного портфеля (портфельний підхід); взаємопов'язаних складових менеджменту – портфоліо, управління ризиками, плановим балансом та бюджетом (композиційний підхід); процесів планування, аналізу та контролю	[43, с. 6]

Закінчення таблиці 1

1	2
Стратегічний контролінг – це складова системи управління досягненням довгострокових цілей підприємства, спрямована на вирішення завдань, що відповідають обраній стратегії підприємства та яка передбачає формулювання цілей, що відображають бажаний стан підприємства в майбутньому за умови своєчасного виявлення та усунення наявних відхилень з метою внесення поправок до стратегії підприємства	[9, с. 26]
Контролінг — це система управління, що ґрунтується на економічній системі, системі управління та автоматизованій системі управління.	[7, с. 72]

Джерело: систематизовано автором.

Таким чином, використовуючи системний підхід до розуміння сутності категорії «контролінг» вчені використовують насамперед всі властивості та атрибути системи при конкретизації цієї дефініції. Особливу увагу приділяють констатації того, що системи контролінгу є цілісним утворенням, якому притаманні всі риси системності, або підсистемою складної системи управління конкретного підприємства.

Використання *процесного підходу* до розуміння сутності категорії «контролінг» полягає в дослідженні контролінгу як процесу цілеспрямованого управління підприємством на основі результатів аналізу фінансових показників, економічних параметрів, які характеризують основні операційні, виробничі процеси та відображають реальний стан функціонування конкретного підприємства. Застосування процесного підходу здебільшого зводиться до вивчення особливостей організації конкретних процесів, які пов'язані передусім з обігом, аналізом та використанням управлінської інформації. У табл. 2 наведено декілька прикладів використання процесного підходу до розгляду сутності «контролінгу» як окремої дефініції.

Таблиця 2

Концепції трактування сутності дефініції «контролінг», які визначені за допомогою використання процесного підходу

Трактування дефініції	Джерело
Контролінг – це цілеспрямоване планування й керування компанією, об'єктом, спостереження якого є господарська діяльність підприємства, що планується. Контролінг – комплекс заходів щодо планування, управління й спостереження за діяльністю компанії, що неможливо без постановки конкретних цілей	[42, с. 180]
Контролінг – процес, який знаходиться на перетині економічного аналізу, планування, управлінського обліку та управління. Тобто, інтегруючи, координуючи та направляючи в цілому діяльність різних служб, підрозділів або структурних одиниць підприємства, контролінг виступає своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, який забезпечує зворотний зв'язок у межах управління	[20, с. 6]
Контролінг – процес удосконалення управління за допомогою комплексу сучасних інструментів шляхом синтезу, інтеграції та координації його функцій для досягнення цілей підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища	[27, с. 7]
Контролінг – це управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємства і його структурних одиниць	[19, с. 9]

Джерело: систематизовано автором.

Використання процесного підходу до розуміння сутності категорії «контролінг» дає змогу більш конкретно розглянути його роль у процесі управління конкретним підприємством, проаналізувати сформовану систему обігу управлінської інформації та інших даних, які відображають поточний фінансовий та економічний його стан. Застосування цього процесу також є зручним з позиції визначення ролі контролінгу в управлінні суб'єктом господарювання, визначенні його функцій при формуванні та ухваленні управлінських рішень.

Світоглядний підхід є загальною концепцією, у межах якої контролінг розглядається як новий напрям, погляд на процес управління підприємством, організацію системи обігу інформації про його стан. Цей підхід застосовується для визначення контролінгу як певної філософії, напрямку мислення керівників, власників підприємства щодо організації

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

системи управління фінансовими ресурсами. Наприклад, Лозовицький зазначає, що контролінг – філософія і спосіб мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства (організації) в довгостроковій перспективі [18, с. 11].

Концептуальний підхід використовується науковцями для розгляду категорії «контролінг» як певної концепції управління підприємством, яка полягає в організації ефективної системи обігу, акумулювання, обробки, аналізу управлінської інформації в межах конкретного підприємства з метою її використання у процесі управління таким підприємством, що здійснюється з урахуванням його ресурсних можливостей для забезпечення власного довгострокового розвитку. У табл. 3 наведено приклади концепцій учених щодо застосування концептуального підходу до розгляду змісту дефініції «контролінг».

Таблиця 3

Концепції трактування сутності дефініції «контролінг», які визначені за допомогою використання концептуального підходу

Трактування дефініції	Джерело
Контролінг – це комплексна управлінська концепція, яка об'єднує функції планування, контролю, аналізу та інформаційної підтримки для координації й оптимізації всіх процесів підприємства	[22, с. 120]
Контролінг – концепція ефективного управління фірмою і забезпечення її довгострокового існування.	[37, с. 74]
Контролінг – сучасна концепція управління підприємством, яка у свою чергу призначена для того, щоб в умовах обмеженості ресурсів зайняти оптимальні позиції на ринку, ефективно використовувати наявні активи, отримувати максимальний прибуток, оптимізувати при цьому зовнішні і внутрішні процеси компанії	[31, с. 332]
Контролінг – це концепція ефективного управління, яка вчасно забезпечує підприємство необхідною інформацією про зовнішнє та внутрішнє середовище, виконує функцію контролю, що охоплює усі сторони діяльності підприємства, а також виступає механізмом, який являє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю та планування, що забезпечує створення рекомендацій для прийняття управлінських рішень та досягнення поставлених цілей підприємства	[29]
Контролінг – це управлінська концепція процесу прийняття рішень, управління за допомогою цілеспрямованого забезпечення інформацією з метою досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності	[34, с. 56]
Контролінг (від англ. control – керівництво, регулювання, управління, контроль) – породжена практикою сучасного менеджменту нова концепція управління, яка синтезує в собі управлінський облік, планування, контроль і аналітичну роботу. В основі цієї нової концепції системного управління організацією лежить прагнення забезпечити успішне функціонування організаційної системи (підприємства, торговельної фірми, банку та ін.) в довгостроковій перспективі	[36, с. 299–300]
Контролінг – це концепція менеджменту, спрямована на координацію і контроль всіх видів діяльності банку (управлінської, виробничої, збутової і т. д.) з метою успішного досягнення стратегічних цілей. Іншими словами, контролінг – це керівна концепція ефективного управління банком і забезпечення його довгострокового існування	[35]

Джерело: систематизовано автором.

Отже, концептуальний підхід використовується науковцями для визначення «контролінгу» як певної, проте чітко сформульованої концепції управління, організації системи управління. У цьому аспекті основна увага приділяється насамперед дослідженню принципів контролінгу, особливостей функціонування системи збору, аналізу зовнішньої і внутрішньої інформації, вивченню сформованої на підприємстві моделі отримання та використання інформації в процесі обговорення та ухвалення різних управлінських рішень.

Компонентний підхід полягає в дослідженні «контролінгу» як сукупності окремих процесів, концепцій, підсистем, напрямків, які спрямовані на підвищення ефективності управління конкретним підприємством на основі удосконалення системи інформаційного забезпечення процесу управління таким підприємством. У межах цього підходу вчені розглядають контролінг як набір конкретних елементів, наявність яких дає змогу впроваджувати його в систему управління підприємством. Наприклад, О. П. Півнюк пропонує контролінг розглядати як сукупність методів оперативного і стратегічного менеджменту, обліку, планування, аналізу і контролю, єдина система, направлена на досягнення стратегічних цілей підприємства [26]. Звичайно межа між системним та компонентним підходами є досить умовною, оскільки у будь-якому випадку при дослідженні системи розглядають і окремі її елементи, їх взаємозв'язок. Відповідно і вивчення сукупності елементів, які формують цілісне утворення, також завжди супроводжується вивченням його особливостей, взаємозв'язків між такими елементами і т. ін.

Серед причин, які сьогодні існують перед керівниками підприємств і зумовлюють доцільність використання концепції контролінгу в організації ефективної системи управління суб'єктами господарювання, можна виокремити такі:

1) зміни зовнішнього середовища, умови функціонування, правил ведення підприємницької діяльності, що вимагає наявності більшої інформації про зовнішні флуктуації для правильного прийняття управлінських рішень;

2) важливість ухвалення саме оперативних рішень для відповіді на зовнішні, внутрішні зміни, які відбуваються як у межах сфери, у якій функціонує підприємство, так і загалом у межах національної економіки й на світових ринках, товарів, послуг та капіталу;

3) важливість забезпечення власної стабільної роботи в умовах недостатньої доступності фінансових ресурсів, складності їх отримання та високої вартості залучення, що зумовлює необхідність більш зваженого підходу до формування фінансового плану, фінансової стратегії підприємства;

4) важливість володіти інформацією про ті ринки, сферу, в якій відбувається діяльність конкретного підприємства, оскільки значення такої інформації сьогодні значно зростає, розуміння тенденцій є важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, аналізу стану конкурентів, розуміння тих тенденцій, які будуть відбуватися в подальшому, особливо з урахуванням розвитку цифрових технологій, у межах національного господарства, окремих його секторів та галузей;

5) необхідність підвищення рентабельності, здійснення оптимізації витрат, пошуку тих можливостей економії фінансових ресурсів, які є у підприємства. Це можливо зробити виключно через отримання нової інформації про ефективність різних напрямків його функціонування, заходи, які варто впровадити для активізації окремих з них. Доцільно також розглядати можливості закриття окремих напрямків господарювання, що в підсумку позитивно повинно впливати на фінансовий стан підприємства і формувати його стабільний довгостроковий розвиток та ін.

Контролінг пов'язаний з обігом інформаційних ресурсів про функціонування підприємства, інших суб'єктів господарювання, які використовуються для прийняття управлінських рішень. Такі рішення можуть стосуватися різних аспектів розвитку підприємства, і насамперед оптимізації економічних показників його функціонування. Важливо при цьому також враховувати внутрішній потенціал та зовнішні можливості. Контролінг за своєю сутністю є узагальнюючим поняттям, оскільки у своєму змісті ця категорія відображає ті відносини, процеси, механізми, які відбуваються в межах підприємства і пов'язані як з інформацією про таке підприємство, так і процесом управління, що здійснюють його керівники. Проте цілком логічно, що в межах контролінгу існують різні напрямки,

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

які більш практично відображають концепцію контролінгу. Фінансовий контролінг є одним із таких напрямів, який пов'язаний передусім із фінансовою діяльністю суб'єкта господарювання.

Фінансовий контролінг також пов'язаний із процесами акумулювання, створення, обігу, використання, аналізу інформації про фінансовий стан підприємства з метою її використання в процесі прийняття управлінських рішень щодо подальших напрямів розвитку такого підприємства. Фінансовий контролінг стосується фінансової діяльності, яка пов'язана з процесами формування доходів підприємства, здійснення витрат і відповідно управління його фінансовими ресурсами.

Беззаперечно, фінансова діяльність є об'єктивно невід'ємною складовою роботи будь-якого підприємства. Її специфіка залежить від значної кількості чинників, які загалом відображають особливості економічної діяльності конкретного суб'єкта господарювання. Загалом можна виокремити такі завдання, які вирішуються саме в процесі фінансової діяльності суб'єкта господарювання:

- пошук фінансових ресурсів для забезпечення безперебійної операційної діяльності підприємства;
- пошуки напрямів залучення інвестиційних ресурсів для підтримки функціонування підприємства, використання їх з метою розширення діючого виробництва, розвитку нових напрямів господарської діяльності;
- управління тимчасово вільними фінансовими ресурсами підприємства, що може здійснюватися через їх вкладення в різні фінансові активи;
- формування фінансових резервів на підприємстві з метою їх використання при необхідності для підтримки стабільності власної роботи;
- вчасне виконання своїх зобов'язань перед контрагентами, що є важливим для формування репутації підприємства та його стабільного функціонування та ін.

Існує кількість наукових праць, у яких досліджено теоретичні, методичні положення щодо формування системи фінансового контролінгу на підприємствах, її трансформації, удосконалення, описується роль такої системи загалом в механізмі управління суб'єктами господарювання.

Розглянемо окремі концепції щодо трактування сутності «фінансового контролінгу» як економічної категорії. У табл. 4 представлено окремі з них.

Таблиця 4

Наукові підходи до розуміння сутності категорії «фінансовий контролінг»

Трактування дефініції	Джерело
1	2
<i>Фінансовий контролінг</i> – підсистема фінансового менеджменту суб'єкта господарювання, спрямована на розроблення управлінських рішень щодо досягнення стратегічних цілей з мінімальним ризиком та побудована на системі інформаційних потоків, що охоплюють функції управління активами, капіталом, грошовими потоками, інвестиціями, інноваціями та фінансовими результатами.	[33, с. 141]
<i>Фінансовий контролінг</i> – це мистецтво управління (система управління), спрямоване на визначення майбутнього фінансового достатку суб'єкта господарювання і шляхів його досягнення. Завданням фінансового контролінгу є організація управління фінансовими процесами на такому рівні, щоб унеможливити помилки, відхилення і прорахунки як у поточній діяльності, так і на перспективу.	[24, с. 199–200].
<i>Фінансовий контролінг</i> – інтегрована підсистема прийняття управлінських рішень щодо пріоритетних напрямків фінансової діяльності підприємства, яка базується на комплексному аналізі даних бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю та передбачає узгодження фінансових аспектів функціонування усіх підрозділів підприємства.	[12]

Закінчення таблиці 2

1	2
<i>Фінансовий контролінг</i> є ефективною технологією управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, орієнтованою на майбутнє, інтегрованою системою елементів інформаційного забезпечення, обліку, аналізу, контролю і планування.	[21]
<i>Фінансовий контролінг</i> – це система, що включає методи обліку, аналізу, планування та контролю, вона спрямована на досягнення мети підприємства, забезпечує ефективне управління підрозділами та підприємством в цілому.	[2]
<i>Фінансовий контролінг</i> являє собою цілісну систему методів планування, обліку, аналізу та контролю, що оперує кількісними показниками і забезпечує підтримку фінансового менеджменту на підприємстві для досягнення мети його діяльності при максимально ефективному використанні фінансових ресурсів.	[5]
<i>Фінансовий контролінг</i> – це підсистема контролінгу, метою якої є здійснення спрямованого на результат управління фінансами підприємства за рахунок використання методів та інструментів фінансового менеджменту на основі використання постійного потоку внутрішньої і зовнішньої інформації для прийняття ефективних управлінських рішень.	[16, с. 93]
<i>Фінансовий контролінг</i> можна розглядати у широкому розумінні як систему управління досягненням кінцевих результатів діяльності підприємства, а у вузькому – як систему управління прибутком підприємства.	[25, с. 277]
<i>Фінансовий контролінг</i> – це система управління, яка дає змогу досягати оперативні та стратегічні цілі підприємства.	[39, с. 103]
<i>Фінансовий контролінг</i> – це мистецтво управління (система управління), спрямоване на визначення майбутнього фінансового достатку підприємства і шляхів досягнення його.	[23]
<i>Фінансовий контролінг</i> є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію	[6, с. 586-587]

Джерело: систематизовано автором.

Отже, враховуючи окреслені підходи до розуміння сутності категорії «фінансовий контролінг» пропонуємо її розглядати таким чином: *фінансовий контролінг – це складова системи управління суб'єктом господарювання, яка спрямована на забезпечення фінансовими ресурсами його стратегічного розвитку за допомогою ефективної організації і використання системи збору, аналізу, обробки інформаційних ресурсів, які характеризують результати управління активами, капіталом, грошовими потоками, інвестиціями підприємства.*

Серед специфічних рис фінансового контролінгу як окремого об'єкта дослідження можна виокремити такі:

- є цілісним компонентом системи фінансового менеджменту й пов'язаний із процесом управління фінансовими ресурсами підприємства;
- пов'язаний із функціонуванням інформаційної системи підприємства, тобто процесами збору, обробки, аналізу, використання інформаційних ресурсів про функціонування суб'єкта господарювання;
- відіграє важливу роль у розробці фінансової стратегії підприємства, оскільки формує інформаційну основу для пошуку нових напрямів економічної діяльності суб'єкта господарювання;
- будується на складній системі аналізу фінансових показників, які у свою чергу визначаються через вивчення початкової фінансової інформації про різні аспекти економічної діяльності суб'єкта господарювання, окремі напрямки його фінансової діяльності;
- є також невід'ємною складовою системи управління підприємством, оскільки результати фінансового контролінгу використовуються керівниками підприємств для ухвалення управлінських рішень у сфері використання фінансових ресурсів;

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

– пов'язаний також із процесами управління фінансовими ризиками підприємства, їх оцінкою на основі фінансово-економічної інформації, яка формується в межах функціонування конкретного підприємства. Забезпечення ефективного управління зазначеними ризиками є важливою в сучасних умовах складовою побудови дієвої системи ризик-менеджменту, невід'ємною складовою якої сьогодні є функціонування системи інформаційної безпеки конкретного підприємства;

– пов'язаний також з аналізом зовнішніх фінансових ринків, оцінкою доцільності залучення фінансових ресурсів для забезпечення розвитку підприємства, аналізу умов, можливостей залучення таких ресурсів;

– пов'язане також із дотриманням підприємством норм чинного законодавства, особливо в напрямках відмивання коштів, отриманих нелегальним шляхом, фінансування тероризму;

– відіграє важливу роль у процесах бюджетування, фінансового планування на підприємстві та ін. [14, с. 156; 40; 41, с. 15-17].

Серед основних функцій фінансового контролінгу можна виокремити такі:

Функція планування – фінансовий контролінг як невід'ємна складова системи фінансового менеджменту відіграє важливу роль у процесах формування фінансових планів, у процесі бюджетування, оскільки забезпечує можливість використання реальної, відповідним чином обробленої та підготовленої інформації про фінансовий стан підприємства, окремі напрямки його економічної діяльності.

Забезпечувальна функція – фінансовий контролінг формує значні масиви управлінської інформації на основі обробки реальної інформації про окремі операційні процеси підприємства для ухвалення необхідних рішень керівниками суб'єкта господарювання.

Функція контролю – у межах фінансового контролінгу відбувається процес постійного моніторингу, оцінки напрямків використання фінансових ресурсів підприємства, аналіз доцільності їх витрачання та ефективності використання. При цьому контроль здійснюється за окремими напрямками економічної діяльності підприємства, за його структурними підрозділами. Для цього можуть використовуватися спектр кількісних, якісних параметрів, які характеризують ефективність та доцільність здійснення витрат.

Аналітична функція – сутність її полягає в тому, що в межах фінансового контролінгу відбувається передусім аналіз тих інформаційних ресурсів, які були створені у процесі функціонування конкретного підприємства, у межах різних напрямів діяльності такого суб'єкта господарювання. Саме в системі фінансового контролінгу відбувається групування, аналіз отриманих інформаційних ресурсів, проводяться необхідні розрахунки для обчислення конкретних показників, параметрів, які характеризують різні аспекти, процеси, що відбуваються на підприємстві, його економічний та фінансовий стан.

Висновки і пропозиції. Розвиток сучасного підприємства відбувається у складному інформаційному середовищі, у якому формується значна кількість масивів інформації про саме підприємства, його внутрішню структуру, систему управління, зовнішні ризики, що можуть виникати і негативно впливати на функціонування такого суб'єкта господарювання. Управління такими інформаційними ресурсами вимагає також відповідного підходу, оскільки наявність якісної інформації дає змогу приймати якісні управлінські рішення. Концепція контролінгу сьогодні покликана допомогти керівникам підприємств правильно організувати систему обігу управлінської інформації, сформулювати методологічні підходи до визначення окремих показників, які дозволяють оцінити стан функціонування різних компонентів суб'єкта господарювання. Важливість контролінгу зумовлює значну кількість досліджень у цій сфері. Аналіз наукових джерел, у яких досліджено сутність контролінгу, лише підтверджує високий рівень зацікавленості учених у проведенні таких досліджень, значну кількість різних підходів до розуміння його змісту.

Встановлено, що важливою складовою контролінгу є фінансовий контролінг, який за своєю природою відображає відносини, процеси та технології, які відбуваються на підприємстві у процесі збору, аналізу інформації про фінансовий стан підприємства, окремі напрями його фінансової діяльності. Впровадження концепції фінансового контролінгу дозволяє більш системно підійти до аналізу доступної для керівників підприємств фінансової інформації і не лише про стан суб'єкта господарювання, але і про фінансовий стан його конкурентів, ринки капіталу, доступність кредитних, інвестиційних ресурсів. Відповідно важливість фінансового контролінгу для процесу управління будь-яким підприємством зумовлює і значну кількість його функцій, серед яких у статті виокремлено такі: функція планування, забезпечувальна функція, функція контролю, аналітична функція.

Використання концепції фінансового контролінгу на сьогодні є невід'ємною складовою фінансового менеджменту підприємства, оскільки дає змогу визначати його слабкі, сильні сторони, можливості до подальшого розвитку. В епоху цифрових технологій впроваджувати таку концепцію стає ще більш доцільно, особливо враховуючи те, що такі технології дозволяють значним чином автоматизувати велику кількість звичайних процесів, дій, які необхідно здійснювати для збору, обробки, аналізу управлінської інформації про фінансову діяльність підприємства. Важливо також і те, що цифрові технології дозволяють здійснювати це систематично, комплексно охоплюючи всі напрями такої діяльності суб'єкта господарювання.

Список використаних джерел

1. Адонін С. В. Фінансовий контролінг у системі управління підприємством [Електронний ресурс] / С. В. Адонін, Ю. М. Калашнікова // Ефективна економіка. – 2022. – № 2. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/99.pdf.
2. Алекперова Л. В. Контролінг персоналу як ефективний механізм управління трудовим потенціалом підприємств АПК / Л. В. Алекперова // Економіка харчової промисловості. – 2010. – № 4. – С. 33–37.
3. Алексейчук С. О. Теоретичні основи визначення поняття «контролінг» та його значення в страховому бізнесі / С. О. Алексейчук, І. М. Михайловська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6, т. 4. – С. 237–240.
4. Брехун Н. С. Система контролінгу: об'єкт, суб'єкт та завдання / Н. С. Брехун // Вісник ЖДТУ. – 2008. – № 2 (44). – С. 22–30.
5. Вареник В. М. Фінансовий контролінг на підприємстві: інструменти та оцінка результативності [Електронний ресурс] / В. М. Вареник, О. В. Шпуряка // Нобелівський вісник. – 2019. – № 1. – С. 6–13. – Режим доступу: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2019/3.pdf>.
6. Великий Ю. М. Трактатування поняття «фінансовий контролінг» та розкриття його сутності [Електронний ресурс] / Ю. М. Великий, І. П. Косарева, Багіров Ахмед Джамал огли / Інфраструктура ринку. – 2019. – Вип. 31. – С. 585–590. – Режим доступу: https://market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/89.pdf.
7. Гребець О. Б. Контролінг як сучасна система управління [Електронний ресурс] / О. Б. Гребець // Економіка та держава. – 2009. – № 12. – С. 71–72. – Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2009/23.pdf.
8. Гудімова Н. А. Контролінг як інструмент підвищення ефективності оперативного управління підприємством [Електронний ресурс] / Н. А. Гудімова // Вісник харківського національного технічного університету сільського господарства: економічні науки. – 2011. – Вип. 112. – Режим доступу: <http://khntusg.com.ua/node/786>.
9. Дашко І. М. Стратегічний контролінг на підприємстві: його сутність, значення, основні методи та інструменти [Електронний ресурс] / І. М. Дашко // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 20. – С. 25–29. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2016/7.pdf.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

10. Драгомірова Я. К. Інформаційне забезпечення ефективного функціонування системи контролю на підприємстві / Я. К. Драгомірова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2, т. 3. – С. 165–168.
11. Зоріна О. А. Організація контролю в Україні: питання теорії та практики / О. А. Зоріна // Вісник Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». – 2009. – № 647. – С. 350–355.
12. Івахненко С. В. Особливості фінансового контролю в стратегічному управлінні страховою компанією [Електронний ресурс] / С. В. Івахненко // Ефективна економіка. – 2012. – № 7. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1265>.
13. Івахненко С. В. Фінансовий контроль: методи та інформаційні технології / С. В. Івахненко, О. В. Мелих. – Київ : Знання, 2009. – 319 с.
14. Кальченко О. Роль автоматизованих інформаційних систем у забезпеченні ефективності фінансового контролю підприємств [Електронний ресурс] / О. Кальченко, І. Садчикова, Я. Федяй // Науковий вісник Полісся. 2023. № 1(26). С. 154-164. – Режим доступу: <https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/28921/154-164.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
15. Кіпіоро І. М. Формування системи контролю на підприємстві [Електронний ресурс] / І. М. Кіпіоро // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2012. – № 22, ч. 2. – С. 250–254.
16. Корбутяк А. Г. Фінансовий контроль як складник управління фінансами підприємства [Електронний ресурс] / А. Г. Корбутяк, Ю. О. Шевчук // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2021. – Вип. 39. – С. 89–94. – Режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/39_2021ua/18.pdf.
17. Криворотько І. О. Контроль у системі управління підприємством і прийняття управлінських рішень / І. О. Криворотько // Держава та регіони : наук.-вироб. журнал. – 2009. – № 7. – С. 117–121.
18. Лозовицький Д. С. Контроль: навч. посіб. / Д. С. Лозовицький. – Львів : Видавництво ЛьвДУВС, 2012. – 310 с.
19. Малярець Л. М. Формалізація задач контролю логістичної діяльності підприємства: монографія / Л. М. Малярець, Г. Л. Матвієнко-Біляєва. – Харків : ХНЕУ, 2010. – 227 с.
20. Маркіна І. А. Контроль для менеджерів: навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 304 с.
21. Меренкова Л. О. Фінансовий контроль як система ефективного управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. О. Меренкова // Ефективна економіка. – 2016. – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5147>.
22. Носач Н. М. Теоретичні засади поняття «контроль» в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин [Електронний ресурс] / Н. М. Носач, А. Г. Єгізар'ян, Е. С. Полякова // Економічний простір. – 2024. – № 193. – С. 116-123. – Режим доступу: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/193-116-123-nosach.pdf>.
23. Папп В. В. Фінансовий контроль, як основа ефективного управління фінансами підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Папп, Н. В. Бошота. – Режим доступу: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/341/1/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%B3%20%D1%8F%D0%BA%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf>.
24. Партин Г. О. Види та місце фінансового контролю на підприємстві / Г. О. Партин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.6. – С. 199–202.
25. Партин Г. О. Завдання та основні функції фінансового контролю на підприємстві [Електронний ресурс] / Г. О. Партин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.8. – С. 272-279. – Режим доступу: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2013/23_8/272_Par.pdf.

26. Півнюк О. П. Формування інструментарію контролінгу підприємства / О. П. Півнюк // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3 (53). – С. 77–80.
27. Підпригора І. В. Формування системи контролінгу на підприємствах залізничного транспорту: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / І. В. Підпригора. – Харків, 2010. – 20 с.
28. Прокопенко О. В. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2011. – № 4. – С. 27–34.
29. Рибак О. В. Теоретико-методологічні аспекти застосування контролінгу в діяльності промислових підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Рибак // Збірник наукових праць Буковинського університету. Економічні науки. – 2012. – № 8. – Режим доступу: <http://bukuniver.edu.ua/Applications/zbirnik/n8/index.htm>.
30. Скар А. О. Інформаційне забезпечення контролінгу : навч. посіб. / А. О. Скар. – Київ : ДАККіМ, 2006. – 71 с.
31. Смоквіна Г. А. Контролінг як складова частина управління підприємством / Г. А. Смоквіна // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2011. – Вип. 2 (42). – С. 329–335.
32. Софійчук К. К. Місце та значення контролінгу в теорії управління / К. К. Софійчук // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – 2012. – Вип. 10. – С. 563–567.
33. Тельнова Г. Підсистема контролінгу в системі фінансового менеджменту підприємства / Г. Тельнова // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 4 (37). – С. 140–147.
34. Ткаченко А. М. Сучасні підходи до визначення сутності та функцій контролінгу / А. М. Ткаченко, Є. Ю. Ткаченко // Теоретичні та прикладні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2012. – Вип. 1, т. 3. – С. 52–57.
35. Толстеньова А. С. Особливості функціонування служби контролінгу банку та її роль в мінімізації банківських ризиків / А. С. Толстеньова // Шляхи вдосконалення управління підприємствами в умовах глобальних викликів: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених та студентів. – Чернівці: БДФЕУ, 2012. – С. 225–229.
36. Третьякова М. Л. Контролінг як концепція ефективного управління підприємством / М. Л. Третьякова // Економічні науки. – 2013. – Вип. 10 (4). – С. 298–303.
37. Турило А. М. Контролінг – система забезпечення ефективного управління підприємством / А. М. Турило, С. В. Святенко // Економічний вісник НГУ. – 2007. – № 3. – С. 73–80.
38. Хайлук С. О. Закордонний досвід використання системи контролінгу в управлінні фінансами підприємств / С. О. Хайлук // Вісник Української академії банківської справи. – 2005. – № 2 (19). – С. 36–41.
39. Шепелюк В. А. Місце та роль фінансового контролінгу в системі управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / В. А. Шепелюк // Економічні студії. – 2019. – № 1 (23). – С. 102–105. – Режим доступу: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/814580>.
40. Шкарлет С. М. Розвиток системи контролінгу в управлінні страховими компаніями на ринку фінансових послуг України: монографія / С. М. Шкарлет, М. В. Дубина, М. В. Тунік. – Чернівці: ЧНТУ, 2016. – 320 с.
41. Шкарлет С. М. Сутність контролінгової інформації та основні вимоги до її формування / С. М. Шкарлет, М. В. Дубина, М. В. Тунік // Науковий вісник Полісся. – 2016. – № 2(6). – С. 132–139.
42. Шульга М. О. Оперативний контролінг у системі управління підприємством / М. О. Шульга // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2011. – № 3. – С. 180–184.
43. Шульга Н. П. Інтегрована система контролінгу в управлінні банком : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами» / Н. П. Шульга. – Київ : КНТЕУ, 2006. – 31 с.

References

1. Adonin, S. V., Kalashnikova, Yu. M. (2022). Finansovy kontrolinh u systemi upravlinnia pidpriemstvom [Financial controlling in the enterprise management system]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (2). http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/99.pdf.

2. Alekperova, L. V. (2010). Kontrolinh personalu yak efektyvnyi mekhanizm upravlinnia trudovym potentsialom pidpriemstv APK [Controlling personnel as an effective mechanism for managing the labor potential of agricultural enterprises]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti – Economics of the Food Industry*, (4), 33–37.
3. Alekseichuk, S. O., & Mykhailovska, I. M. (2010). Teoretychni osnovy vyznachennia poniattia «kontrolinh» ta yoho znachennia v strakhovomu biznesu [Theoretical foundations of the definition of the concept of "controlling" and its significance in the insurance business]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 6(4), 237–240.
4. Brokhun, N. S. (2008). Systema kontrolinhu: obiekt, subiekt ta zavdannia [Controlling system: object, subject and tasks]. *Visnyk ZhDTU – Bulletin of ZhDTU*, 2(44), 22–30.
5. Varenik, V. M., Shpuriaka, O. V. (2019). Finansovyi kontrolinh na pidpriemstvi: instrumenty ta otsinka rezulta-tyvnosti [Financial controlling at the enterprise: tools and performance assessment]. *Nobelivskiy visnyk – Nobel Bulletin*, (1), 6–13. <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2019/3.pdf>.
6. Velykyi, Yu. M., Kosarieva, I. P., Bahirov, Akhmed Dzhamal ohi. (2019). Traktuvannia poniattia «finansovyi kontrolinh» ta rozkryttia yoho sutnosti [Interpretation of the concept of "financial controlling" and disclosure of its essence]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, 31, 585–590. https://market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/89.pdf.
7. Hrebets, O. B. (2009). Kontrolinh yak suchasna systema upravlinnia [Controlling as a modern management system]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, (12), 71–72. http://www.economy.in.ua/pdf/12_2009/23.pdf.
8. Hudimova, N. A. (2011). Kontrolinh yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti operativnoho upravlinnia pidpriemstvom [Controlling as a tool for increasing the efficiency of operational management of an enterprise]. *Visnyk kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva: ekonomichni nauky – Bulletin of the Kharkiv National Technical University of Agriculture: Economic Sciences*, 112. <http://khntusg.com.ua/node/786>.
9. Dashko, I. M. (2016). Stratehichni kontrolinh na pidpriemstvi: yoho sutnist, znachennia, osnovni metody ta instrumenty [Strategic controlling at the enterprise: its essence, meaning, basic methods and tools]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (20), 25–29. http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2016/7.pdf.
10. Drahomirova, Ya. K. (2011). Informatsiine zabezpechennia efektyvnoho funktsionuvannia systemy kontrolinhu na pidpriemstvi [Information support for the effective functioning of the controlling system at the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 3(2), 165–168.
11. Zorina, O. A. (2009). Orhanizatsiia kontrolinhu v Ukraini: pytannia teorii ta praktyky [Organization of controlling in Ukraine: issues of theory and practice]. *Visnyk Nats. un-tu «Lviv. Politehnika» – Bulletin of the National University "Lviv. Polytechnic"*, (647), 350–355.
12. Ivakhnenkov, S. V. (2012). Osoblyvosti finansovoho kontrolinhu v stratehichnomu upravlinni strakhovoiu kompaniiei [Peculiarities of financial controlling in strategic management of an insurance company]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (7). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1265>.
13. Ivakhnenkov, S. V., Melykh, O. V. (2009). *Finansovyi kontrolinh: metody ta informatsiini tekhnologii* [Financial controlling: methods and information technologies]. Znannia.
14. Kalchenko, O., Sadchykova I., Fediai, Ya. (2023). Rol avtomatyzovanykh informatsiinykh system u zabezpechenni efektyvnosti finansovoho kontrolinhu pidpriemstv [The role of automated information systems in ensuring the effectiveness of financial controlling of enterprises]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, (1(26)), 154–164. <https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/28921/154-164.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
15. Kipioro, I. M. (2012). Formuvannia systemy kontrolinhu na pidpriemstvi [Formation of a controlling system at an enterprise]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences*, 22(2), 250–254.
16. Korbutiak, A. H., Shevchuk, Yu. O. (2021). Finansovyi kontrolinh yak skladnyk upravlinnia finansamy pidpriemstva [Financial controlling as a component of enterprise financial management]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu: seriia: Mizhnarodni*

ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University: series: International Economic Relations and World Economy, 39, 89–94. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/39_2021ua/18.pdf.

17. Kryvorotko, I. O. (2009). Kontrolinh u systemi upravlinnia pidpriumstvom i pryiniattia upravlinskykh rishen [Controlling in the enterprise management system and making management decisions]. *Derzhava ta rehiony – State and regions*, (7), 117–121.

18. Lozovyskyi, D. S. (2012). *Kontrolinh [Controlling]*. Vydavnytstvo LvDUVS.

19. Maliarets, L. M., Matviienko-Biliaieva, H. L. (2010). *Formalizatsiia zadach kontrolinhu lohistychnoi diialnosti pidpriumstva [Formalization of tasks of controlling the logistics activity of an enterprise]*. KhNEU.

20. Markina, I. A., Taran-Lala, O. M., Hunchenko, M. V. (2013). *Kontrolinh dlia menedzheriv [Controlling for managers]*. Tsentr uchbovoi literatury.

21. Merenkova, L. O. (2016). Finansovy kontrolinh yak systema efektyvnoho upravlinnia pidpriumstvom [Financial controlling as a system of effective enterprise management]. *Efektyvna ekonomika – Effective economy*, (9). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5147>.

22. Nosach, N. M., Yehiozarian, A. H., Poliakova, E. S. (2024). Teoretychni zasady poniattia «kontrolinh» v systemi menedzhmentu subiektiv ekonomichnykh vidnosyn [Theoretical foundations of the concept of "controlling" in the management system of economic relations subjects]. *Ekonomichniy prostir – Economic Space*, (193), 116–123. <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/193-116-123-nosach.pdf>.

24. Partyn, H. O. (2009). Vydy ta mistse finansovoho kontrolinhu na pidpriumstvi [Types and place of financial controlling in the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of the NLTU of Ukraine*, 19.6, 199–202.

25. Partyn, H. O. (2013). Zavdannia ta osnovni funktsii finansovoho kontrolinhu na pidpriumstvi [Tasks and main functions of financial controlling at the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of the NLTU of Ukraine*, 23.8, 272–279. https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2013/23_8/272_Par.pdf.

26. Pivniuk, O. P. (2010). Formuvannia instrumentarii kontrolinhu pidpriumstva [Formation of enterprise controlling tools]. *Visnyk ZhDTU – Bulletin of ZhDTU*, (3(53)), 77–80.

27. Pidopryhora, I. V. (2010). *Formuvannia systemy kontrolinhu na pidpriumstvakh zaliznychnoho transportu [Formation of a controlling system at railway transport enterprises]* [PhD dissertation].

28. Prokopenko, O. V., Kryvoruchko, L. B. (2011). Ekonomichna sut kontrolinhu, yoho mistse v systemi upravlinnia pidpriumstvom [The economic essence of controlling, its place in the enterprise management system]. *Visnyk SumDU. Serii «Ekonomika» – Bulletin of SumDU. Series "Economics"*, (4), 27–34.

29. Rybak, O. V. (2012). Teoretyko-metodolohichni aspekty zastosuvannia kontrolinhu v diialnosti promyslovykh pidpriumstv [Theoretical and methodological aspects of the application of controlling in the activities of industrial enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Buko-vynskoho universytetu. Ekonomichni nauky – Collection of scientific works of Bukovyna University. Economic sciences*, (8), <http://bukuniver.edu.ua/Applications/zbirnik/n8/index.htm>.

30. Sknar, A. O. (2006). *Informatsiine zabezpechennia kontrolinhu [Information support for controlling]*. DAKKKiM.

31. Smokvina, H. A. (2011). Kontrolinh yak skladova chastyna upravlinnia pidpriumstvom [Controlling as a component of enterprise management]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of Social and Economic Research*, 2(42), 329–335.

32. Sofiiichuk, K. K. (2012). Mistse ta znachennia kontrolinhu v teorii upravlinnia [The place and significance of controlling in the theory of management]. *Upravlinnia proektamy, systemnyi analiz i lohistyka – Project management, system analysis and logistics*, 10, 563–567.

33. Telnova, H. (2012). Pidsistema kontrolinhu v systemi finansovoho menedzhmentu pidpriumstva [Controlling subsystem in the financial management system of an enterprise]. *Halytskyi ekonomichniy visnyk – Galician Economic Bulletin*, (4(37)), 140–147.

34. Tkachenko, A. M., Tkachenko, Ye. Yu. (2012). Suchasni pidkhody do vyznachennia sutnosti ta funkt sii kontrolinhu [Modern approaches to determining the essence and functions of controlling]. *Teoretychni ta prykladni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti – Theoretical and applied aspects of economics and intellectual property*, 1(3), 52–57.

35. Tolstenova, A. S. (2012). Osoblyvosti funktsionuvannia sluzhby kontrolinhu banku ta yii rol v minimizatsii bankivskykh ryzykiv [Features of the functioning of the bank's controlling service and its role in minimizing banking risks]. *Shliakhy vdoskonalennia upravlinnia pidpry-yemstvamy v umovakh hlobalnykh vyklykiv: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii molodykh vchenykh ta studentiv – Ways to improve enterprise management in the face of global challenges: materials of the International Scientific and Practical Internet Conference of Young Scientists and Students* (pp. 225–229). BDFEU.

36. Tretiakova, M. L. (2013). Kontrolinh yak kontseptsii efektyvnoho upravlinnia pidpriumstvom [Controlling as a concept of effective enterprise management]. *Ekonomichni nauky – Economic Sciences*, 10(4), 298–303.

37. Turylo, A. M., Sviatenko, S. V. (2007). Kontrolinh – systema zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia pidpriumstvom [Controlling – a system for ensuring effective enterprise management]. *Ekonomichniy visnyk NHU – Economic Bulletin of NGU*, (3), 73–80.

38. Khailuk, S. O. (2005). Zakordonnyi dosvid vykorystannia systemy kontrolinhu v upravlinni finansamy pidpriumstv [Foreign experience in using the controlling system in managing the finances of enterprises]. *Visnyk Ukrainiskoi akademii bankivskoi spravy – Bulletin of the Ukrainian Academy of Banking*, (2(19)), 36–41.

39. Papp, V. V., Boshota, N. V. (n.d.). *Finansovyi kontrolinh, yak osnova efektyvnoho upravlinnia finansamy pidp-ryiemstva [Financial controlling, as the basis of effective management of enterprise finances]*.

<http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/341/1/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%B3%20%D1%8F%D0%BA%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf>.

39. Shepeliuk, V. A. (2019). Mistse ta rol finansovoho kontrolinhu v systemi upravlinnia diialnistiu pidpriumstva [The place and role of financial controlling in the system of enterprise activity management]. *Ekonomichni studii – Economic Studies*, (1(23)), 102–105. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/814580>.

40. Shkarlet, S. M., Dubyna, M. V., Tunik, M. V. (2016). *Rozvytok systemy kontrolinhu v upravlinni strakhovymy kompaniiamy na rynku finansovykh posluh Ukrainy [Development of the controlling system in the management of insurance companies in the financial services market of Ukraine]*. ChNTU.

41. Shkarlet, S. M., Dubyna, M. V., Tunik, M. V. (2016). Sutnist kontrolinhovoi informatsii ta osnovni vymohy do yii formuvannia [The essence of controlling information and the main requirements for its formation]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, (2(6)), 132–139.

42. Shulha, M. O. (2011). Operativnyi kontrolinh u systemi upravlinnia pidpriumstvom [Operational controlling in the enterprise management system]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriumnytstvo – State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, (3), 180–184.

43. Shulha, N. P. (2006). *Intehrovana systema kontrolinhu v upravlinni bankom [Integrated controlling system in bank management]* [dissertation Dr. of Economics]. KNTEU.

Отримано 11.10.2025

UDC 658.15:65.012.4

Yaroslav FediaiPhD Student, Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)**E-mail:** yarkofedyai@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-1022-2100>**FINANCIAL CONTROL: ESSENCE, FUNCTIONS, AND ROLE IN THE
MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE**

In the article, theoretical provisions regarding the specification of the essence of financial controlling, the definition of its functions, and the role in modern enterprise management are deepened. This is achieved primarily through detailed research into the content of the controlling category. It is determined in the article that there are a significant number of concepts in scientific literature today for interpreting the meaning of this category. Accordingly, systematisation and grouping methods were used for a more detailed study of these concepts. As a result, four main approaches were identified, which are currently used by scientists to consider the content of controlling as an economic category, namely: systemic, process-based, worldview-based, conceptual, and component-based approaches. The detailed analysis of existing concepts of controlling also made it possible to substantiate the main reasons for its use to improve the efficiency of the enterprise management system.

It has been determined in the article that the most important subsystem of control is the financial controlling system of the enterprise. It involves the circulation of information resources, their analysis and processing to understand the financial performance of a particular enterprise, and research into the external environment in which various factors that may affect the effectiveness of this activity are formed. The scientific concepts regarding the essence of the category of “financial controlling” were also studied. As a result, it was proposed to consider this type of controlling as a component of the management system of the enterprise, which is aimed at providing financial resources for its strategic development through the effective organisation and use of a system for collecting, analysing and processing information resources that characterise the results of managing assets, capital, cash flows and investments of the enterprise. In addition, in the article, specific features of financial controlling are substantiated, which are identified based on the analysis of the content of this category: attention is paid to the study of the functions of this controlling, among which the following are highlighted: planning function, support function, control function, and analytical function. In the article, the content of these functions is examined, which has made it possible to substantiate the role of financial controlling in the enterprise management system in greater depth.

Keywords: controlling, financial controlling, enterprise, management, management system, information resources, financial activity

Table: 4. References: 43.

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:

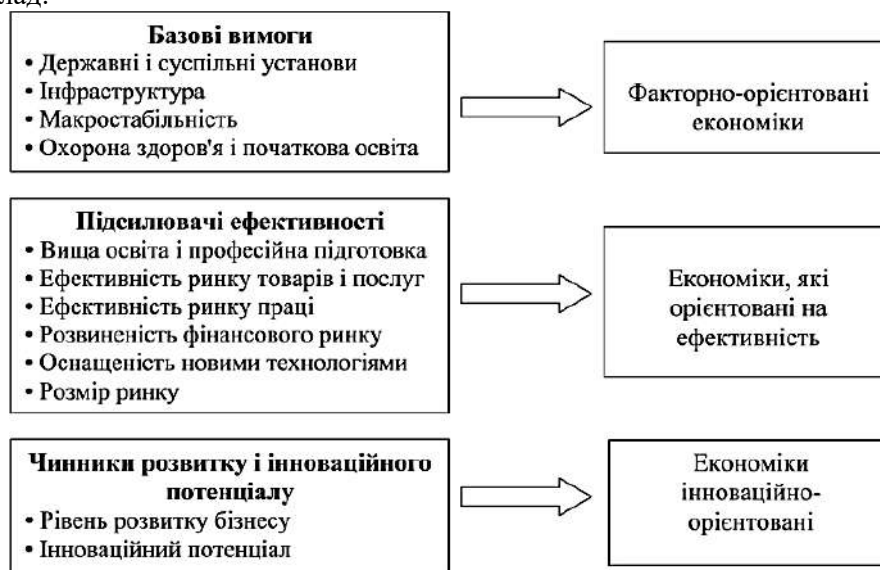


Рис. 1. Складові конкурентоспроможності на відповідній стадії розвитку економіки

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 витримують інтервал в один рядок. Обов'язково подають розшифрування літерних позначень величин у формулах. Для набору позначень фізичних величин використовують редактор формул Microsoft Equation для WINDOWS.

Наприклад:

Ефективна ставка процента для позичальника визначається за формулою (1)

$$Rt = \frac{SK}{z - h} \cdot 360, \quad (1)$$

де SK – величина знижки (%);

h – період дії знижки (днів);

z – тривалість відстрочки платежу (днів).

4.8. Список використаних джерел необхідно складати за вимогами ДСТУ ГОСТ 7.1:2006, розміщувати бібліографічні записи за алфавітом чи в послідовності їхніх перших згадувань в основному тексті статті. Список літератури повинен містити не менше 7 джерел.

Посилання на матеріали з інтернет-енциклопедії Вікіпедія не прийняте для наукових статей, оскільки це джерело неперевірене і не має наукового підґрунтя.

Заборонено використовувати в наукових статтях посилання на джерела інформації, створені:

- на території рф;
- державною мовою рф.

Зверніть увагу! Посилання на власні статті дозволяється в кількості не більше 15–20 % від загальної сукупності найменувань літературних джерел (1-2 з 10 джерел)!!!

4.9. Після списку використаних джерел подається його транслітерація латиницею (з підзаголовком **References**) відповідно до вимог Постанови Кабінету Міністрів України № 55 «Про впорядкування транслітерації українського алфавіту латиницею» від 27.01.2010 р. (зі змінами від 23.12.2015 р.).

References повинен бути оформлений за міжнародним бібліографічним стандартом APA (<http://www.bibme.org/citation-guide/APA/book>).

Примітка. Після транслітерованої назви праці латинськими літерами зазначається переклад англійською мовою в квадратних дужках. Назви журналу, газети тощо повинні бути надані (крім транслітерації) також у перекладі англ. мовою.

Для транслітерування літератури (References) пропонуємо скористатися онлайн-конверторами:

- <http://ukrlit.org/transliterationsia>;
- <https://www.grafiati.com/uk/transliteration> та ін.

Приклади оформлення транслітерованого списку використаних джерел наведено у Додатку Г.

У разі необхідності редакція **надає послуги з підготовки References**.

4.10. У кінці статті необхідно подати **англійською мовою** такі дані:

- **ім'я та прізвище автора (ів)** – шрифт Times New Roman (кегель 14), напівжирний, курсив, розміщення по центру, без абзацного відступу.

Після ім'я та прізвище автора (з нового рядка) подаються такі дані:

- науковий ступінь, вчене звання, посада автора (ів) – кегель 12;
- місце роботи автора (ів) – кегель 12;
- електронна адреса автора (ів) – кегель 12.
- ID (у системі наукової ідентифікації) у **ORCID**, **ResearcherID** або у **SCOPUS**.

Наприклад: ORCID: <http://orcid.org/xxxx-xxxx-xxxx-xxxx>

ResearcherID:

Scopus Author ID:

- **назва статті** – шрифт Times New Roman (кегель 14). Подається прописними напівжирними літерами, вирівнювання по центру без абзацу.

- **анотація** – шрифт Times New Roman (кегель 11), курсив, вирівнювання по ширині, абзацний відступ 0,75 см, одинарний інтервал. В анотації має бути чітко сформульована головна ідея статті та коротко обґрунтована її актуальність (**обсяг не менше 1800 знаків з пробілами**).

- **ключові слова** – шрифт Times New Roman (кегель 11), вирівнювання по ширині, абзацний відступ 0,75 см, одинарний інтервал. Кількість ключових слів – не менше п'яти, які пишуться через крапку з комою. Після ключових слів необхідно вказати загальну кількість таблиць, рисунків та використаних джерел (Додаток А).

ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ

5. Оплата публікації. Опублікування наукових статей у науковому журналі «Проблеми і перспективи економіки та управління» є платним. Оплата підтверджується квитанцією.

Реквізити для оплати можна знайти за посиланням:
<https://www.stu.cn.ua/staticpages/fahovividannya>

Реквізити для оплати:

14035, м. Чернігів, вул. Шевченка, 95.

Національний університет «Чернігівська політехніка».

банк ДКСУ у м. Київ, МФО 820172.

Код ЗКПО: 05460798.

Номер рахунку: UA728201720313271002201006996

Призначення платежу: за публікацію статті в журналі _____ автор _____ ПІБ

До переліку документів додати квитанцію

7. Контактна інформація.

Матеріали необхідно надсилати на електронну адресу: **maksim-32@ukr.net**

Контактна особа: *Дубина Максим Вікторович.*

Моб. тел.: +38 (099) 376-32-87

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

*Науковий журнал «Проблеми і перспективи економіки та управління»
розміщено на сайті Національного університету «Чернігівська політехніка»,
де можна переглянути останні номери видання:
<http://ppeu.stu.cn.ua>*

Відповідальність за матеріали, наведені у статті, несе автор.
Неправильно оформлені автором стаття та супровідні документи,
що не відповідають зазначеним вимогам, розглядатися не будуть.

*Редакція розглядає надходження публікації та супровідних документів (рецензії, довідки про авторів тощо) як згоду
дописувача (ів) щодо передачі авторського права на використання твору (тиражування, розповсюдження т. ін.).
Редакція журналу залишає за собою право на розповсюдження в електронній або паперовій формах журналу
«Проблеми і перспективи економіки та управління» цілком або лише окремих статей, що вже опубліковані у ньому,
без повідомлення про ці дії авторів статей із збереженням їх авторських прав згідно із Законами
України «Про інформацію» № 2657-XI та «Про науково-технічну інформацію» № 3322-XII.*

Примітка. Редакція може не поділяти світоглядних переконань і концептуальних позицій авторів. Відповідальність за зміст статті покладається на автора.

Редакція залишає за собою право:

- вносити редакційні правки, які не впливають на зміст статті (узгоджуються з автором);
- повертати матеріали авторам на доопрацювання.

УДК 332.12

JEL Classification: G00

Максим Дубинадоктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів,
банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: maksim-32@ukr.net. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5305-7815>

ResearcherID: F-3291-2014

**СУТНІСТЬ ТА КОМПОНЕНТНИЙ СКЛАД
ТРАНСКОРДОННОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

У статті через синтез таких понять, як «транскордонний», «економічна безпека» визначено сутність транскордонної економічної безпеки, яку запропоновано розглядати як свободу від негативного зовнішнього та внутрішнього впливів на будь-які спільні дії, спрямовані на посилення та поглиблення співпраці між територіальними громадами або владою, які знаходяться під юрисдикцією двох або декількох договірних сторін, у сфері економічних відносин, а саме: виробництва товарів та послуг, розподілу матеріальних благ, обміну, що супроводжується за опосередкованої ролі грошей, та споживання фізичними та юридичними особами виробленої продукції. Також з'ясовано компонентний склад транскордонної економічної безпеки, серед основних елементів якої виділено такі: транскордонна зовнішньоекономічна безпека, транскордонна виробнича безпека, транскордонна продовольча безпека, транскордонна енергетична безпека, транскордонна інвестиційна безпека.

Не менше
600 знаків із
пробілами!!!

Ключові слова: транскордонне співробітництво; безпека; транскордонний регіон; економічна безпека; економічна безпека регіону; транскордонна економічна безпека.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 8.

Постановка проблеми. ...**Аналіз останніх досліджень і публікацій. ...****Виділення недосліджених частин загальної проблеми. ... (обов'язково!)****Мета статті. Головною метою цієї роботи є ...****Виклад основного матеріалу. ...****Висновки і пропозиції. ...****Список використаних джерел**

1. Дерій Ж. В. Роль домашніх господарств у циркулярній економіці / Ж. В. Дерій // Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал. – 2017. – № 3. – С. 39–45.
2. Маляренко Т. А. Економічна безпека : навчально-методичний посібник / Т. А. Маляренко. – Донецьк : ДонДУУ, 2009. – 129 с.
3. Мікула Н. Міжтериторіальне та транскордонне співробітництво : монографія / Н. Мікула. – Львів : ІРД НАН України, 2004. – 395 с.

4. Науменко С. В. Розвиток транскордонного співробітництва в системі забезпечення економічної безпеки України : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 21.04.01 «Економічна безпека держави» / С. В. Науменко ; Національний інститут стратегічних досліджень. – К., 2007. – 21 с.

5. Про транскордонне співробітництво [Електронний ресурс] : Закон України від 24 червня 2004 року № 1861–IV. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1861-15>.

6. Пухтаєвич Г. О. Аналіз національної економіки / Г. О. Пухтаєвич. – К. : КНЕУ, 2005. 254 с.

7. Реутов В. Є. Транскордонне співробітництво регіонів України: теоретико-практичні аспекти розвитку [Електронний ресурс] / В. Є. Реутов // Ефективна економіка. 2011. № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=912>.

8. Старостенко Г. Г. Національна економіка : навчальний посібник / Г. Г. Старостенко, С. В. Онишко, Т. В. Поснова. – К. : Ліра-К, 2011. – 432 с.

9. Чучка І. М. Транскордонне співробітництво в контексті економічної безпеки України / І. М. Чучка, Р. І. Молдавчук // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9 (111). – С. 92–98.

References

1. Derij, Zh.V. (2017). Rol domashnikh hospodarstv u tsyrkuliarnii ekonomitsi [Households role in the circular economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economic and management*, (3), 39–45.

2. Maliarenko, T.A. (2009). *Ekonomichna bezpeka [Economic security]*. DonDUU.

3. Mikula, N. (2004). *Mizhterytorialne ta transkordonne spivrobitnytstvo [Inter-teritorial and cross-border cooperation]*. IRD NAN Ukraine.

4. Naumenko, S. V. (2007). *Rozvytok transkordonnoho spivrobitnytstva v systemi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Development of cross-border cooperation in the system of providing the economic security of Ukraine]* [Abstract PhD dissertation, National Institute for Strategic Studies].

5. Pro transkordonne spivrobitnytstvo [On Cross-Border Cooperation], Law № 1861–IV (June 24, 2004). <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1861-15>.

6. Pukhtaievyh, 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 АРА (7th ed.)**

Книга

Не наводять у бібліографічному посиланні такі параметри:

- кількість сторінок;
- місто видання;
- номер ISBN.

Книга з автором (авторами)

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік). *Назва книги*. Видавництво.

Приклади оформлення:

Кормишкін, Ю. А. (2018). *Бізнес-інфраструктура аграрного підприємництва*. МНАУ.

Врублевська, О. О., Катеруша, Г. П., & Гончарова, Л. Д. (2013). *Кліматологія. Екологія*.

Книга з автором (авторами) і редактором

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік). *Назва книги* (Дані редактора, Ред.). Видавництво.

Приклади оформлення:

Вихованець, І. Р., & Городенська, К. Г. (2004). *Теоретична морфологія української мови* (І. Р. Вихованець, Ред.). Університетське видавництво «Пульсари».

Книга без автора (з редактором)

Базовий шаблон оформлення:

Дані редактора (редакторів) (Ред.). (Рік). *Назва книги*. Видавництво.

Приклади оформлення:

Роговий, Ю. А. (Ред.). (2014). *Енциклопедія українознавства*. Проспект-К.

Перекладена книга

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік). *Назва книги* (Дані перекладача, Пер.). Видавництво.
(Оригінал опубліковано рік опублікування оригіналу)

Приклади оформлення:

Мандзоні, А. (2009). *Заручені* (П. Соколовський, Пер.). Фоліо. (Оригінал опубліковано 1823 р.)

Перевидання книги

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік). *Назва книги* (номер видання). Видавництво.

Приклади оформлення:

Лукашевич, В. М. (2007). *Глобалістика* (2-ге вид.). Новий Світ-2000.

Книга – частина багатотомного видання

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік). *Назва книги* (Т. номер тому). Видавництво.

Приклади оформлення:

Комарницька, Т. К., & Комісаров, К. Ю. (2012). *Сучасна японська літературна мова* (Т. 2). Видавничий дім Дмитра Бураго.

Частина книги

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). Назва частини книги. В Дані редактора, Ред., *Назва книги* (сторінки). Видавництво.

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

№ 3(43)

Редактор

О. С. Смелова

Підписано до друку 28.10.2025. Формат 60×84/8. Ум. друк. арк. – 53,7.
Тираж 100 пр. Замовлення № 24/25.

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.