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

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

№ 4(44)

Чернігів 2025

УДК 330(066)
П78
DOI: 10.25140/2411-5215-2025-4(44)

Друкується за рішенням вченої ради Національного університету «Чернігівська політехніка» (протокол № 13 від 22.12.2025). 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. – № 4(44). – 346 с.

П78

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

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

УДК 330(066)

Головний редактор:
М. В. Дубина, доктор економічних наук, професор.

Члени редакційної колегії:
М. П. Бутко, доктор економічних наук, професор;
Н. М. Вдовенко, доктор економічних наук, професор;
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);
Солюнюк 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 Ацзалі, 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 № 4(44)

Chernihiv 2025

UDC 330(066)
DOI: 10.25140/2411-5215-2025-4(44)

Published by the decision of the Academic Council of the Chernihiv Polytechnic National University (protocol № 13 dated 22.12.2025). 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. – № 4(44). – 346 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.Г., 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, Universita 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

Коваленко Ю. М., Соболєва А. В. «Дослідження про природу і причини багатства народів» Адама Сміта та вільна конкуренція і торгівля XXI ст. 9

Худолей В. Ю., Олішевська А. Стратегічна архітектоніка антикризового управління інвестиційними процесами в національній економіці 18

Гнедіна К. В., Нагорний П. В. Організаційно-економічні інструменти стимулювання розвитку зеленої економіки: досвід країн ЄС та перспективи для України в контексті прискорення євроінтеграційних процесів 26

Мініна О. В., Шадура-Никипорець Н. Т., Мойсеєнко К. Є. Цифрова економіка як основа інноваційної моделі повоєнної відбудови підприємств України 39

Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Іващенко М. А. Стратегії розвитку бізнес-клубів у формуванні сталого розвитку країни 48

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Дащук Ю. Є, Лепкий М. І. Інноваційний менеджмент готельно-ресторанної сфери в системі туристичної політики післявоєнного відновлення України 57

Денисенко Т. М., Сташук І. І. Теоретичні підходи до розробки інноваційних стратегій у сфері торговельних послуг 68

Коваль К. П., Коваль В. П. Переробна промисловість: виклики та можливості щодо сталого повоєнного відновлення економіки України 78

Мех Л. М., Кондрашова М. В., Коваль І. В. Категоріальний простір дослідження креативного сектору 86

Lopashchuk I., Popelo O. Public management of innovative development of the agricultural complex in the context of sustainability 96

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

Газуда Л. М., Олифіренко Ю. І. Механізми публічного управління інноваційним розвитком регіону в умовах цифрових трансформацій 105

Газуда М. В. Механізм формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств в епоху цифрових трансформацій 116

Кичко І. І., Ольхович М. В. Використання сучасних технологій управління персоналом при реалізації бізнес-моделей на принципах циркулярної економіки в аграрному секторі України 127

Перепелюкова В. О., Іванова Н. В. Особливості використання інноваційних підходів в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини 137

Ткаченко Т., Хлопяк С., Сопун Б. Штучний інтелект у системі цифрових інструментів управління маркетинговими комунікаціями туристичних підприємств 145

Герцег В. А., Газуда С. М. Регіональні особливості розвитку крафтового бізнесу та впровадження крафтових технологій 160

Грубляк О. М., Харченко Ю. П. Інноваційні орієнтири стратегічного управління підприємствами в умовах цифровізації 171

Лисенко І. В., Руденко В. С. Маркетинг інновацій у контексті ринкової аналітики й оптимізації товарного асортименту 179

Шарапа В. Г. Ресурсний та фінансовий потенціал – ключові передумови підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності 190

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Антипенко Н. В., Горбач Є. А. Інституціональні обмеження фінансово-кредитних механізмів діяльності аеропортів в умовах воєнного стану 197

Дубина М. В., Малихін А. Г. Категоріальний простір дослідження сутності інфраструктури ринку фінансових послуг..... 206

Забаштанський М. М., Роговий А. В., Забаштанська Т. В. Роль фінансового контролінгу в забезпеченні інноваційного розвитку агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки 230

Косач І. А. Механізм управління небанківськими фінансовими установами: теоретико-методологічні аспекти..... 239

Косова Т. Д., Стременовський Б. А. Концептуальні засади фінансової реструктуризації авіаційних підприємств в умовах воєнного стану..... 247

Парубець О. М., Васильченко С. О., Пчела А. В. Дослідження цифрових інструментів міжнародного фінансування стабілізації бюджетної системи України 258

Холявко Н. І., Кононенко С. О. Модель пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ в Україні в умовах нестабільності національної економіки 267

Шишкіна О. В., Суховерський М. Ю., Даньков А. Ю. Концептуальні засади формування фінансово стійкої моделі інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації..... 279

Ярошевська О. В., Чобітько В. І. Пріоритети інвестування авіаційної галузі на фінансовому ринку в системі його інституціоналізації..... 294

Нехай В. А. Облік, оподаткування та ліцензування цифрових культурних послуг 304

Реус Р. В., Зайцева Л. О. Механізм фінансового стимулювання розвитку економіки в умовах макроекономічної нестабільності 312

Мецгер Є. В. Трансформація державних кредитних програм в Україні: від антикризових до програм розвитку..... 320

ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ НАУКОВИХ СТАТЕЙ 331

CONTENT

THEORETICAL PROBLEMS OF THE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

Kovalenko Yu., Sobolieva A. Adam smith's «an inquiry into the nature and causes of the wealth of nations» as the foundation of free competition and trade in the 21st century 9

Khudolei V., Olishevska A. Strategic architectonics of anti-crisis management of investment processes in the national economy 18

Hnedina K., Nahornyi P. Organizational and economic instruments for stimulating the development of the green economy: the experience of EU countries and prospects for Ukraine in the context of acceleration of European integration processes..... 26

Minina O., Shadura-Nykyporets N., Moiseienko K. Digital economy as the basis of an innovative model of post-war reconstruction of enterprises in Ukraine .....

Kuzo N., Kosar N., Ivashchenko M. Strategies for the development of business clubs in shaping the sustainable development of the country..... 48

SECTORAL ASPECT OF THE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

Dashchuk Yu., Lepky M. Innovative management of the hotel and restaurant sector in the system of tourism policy for Ukraine's post-war recovery..... 57

Denysenko T., Stashuk I. Theoretical approaches to developing innovative strategies in the trade services sector 68

Koval K., Koval V. Manufacturing industry: challenges and opportunities for sustainable post-war economy recovery in Ukraine..... 78

Mekh L., Kondrashova M., Koval I. Categorical space of creative sector research..... 86

Lopashchuk I., Popelo O. Public management of innovative development of the agricultural complex in the context of sustainability..... 96

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

Gazuda L., Olifyrenko Yu. Mechanisms of public management of innovative development of the region in the conditions of digital transformations 105

Gazuda M. Mechanism of formation of innovative development strategy of industrial enterprises in the era of digital transformations..... 116

Kychko I., Olkhovych M. Use of modern human resource management technologies in implementing circular economy-based business models in Ukraine's agricultural sector..... 127

Perepeliukova O., Ivanova N. Features of the use of innovative approaches in the management of enterprises in the veterinary medicine industry..... 137

Tkachenko T., Khlopiak S., Sopun B. Artificial intelligence in the system of digital tools for marketing communications management of tourism enterprises 145

Hertseh V., Gazuda S. Regional features of the development of craft business and the introduction of craft technologies..... 160

Hrubliak O., Kharchenko Yu. Innovative orientations of strategic management of enterprises in the context of digitalization..... 171

Lysenko I., Rudenko V. Marketing of innovations in the context of market analytics and product assortment optimization 179

Sharapa V. Resource and financial potential are key prerequisites for increasing the competitiveness of enterprises in conditions of uncertainty 190

FINANCIAL RESOURCES:
THE PROBLEMS OF FORMATION AND USAGE

Antypenko N., Horbach Ye. Institutional restrictions on financial and credit mechanisms of airport operations under martial law 197

Dubyna M., Malykhin A. Categorical space for researching the essence of the infrastructure of the financial services market 206

Zabashtanskyi M., Rohovyi A., Zabashtanska T. The role of financial control in ensuring innovative development of agricultural enterprises in the conditions of the digital economy 230

Kosach I. Non-banking financial institutions management mechanism: theoretical and methodological aspects 239

Kosova T., Stremenovskyi B. Conceptual principles of financial restructuring of aviation enterprises under martial law 247

Parubets O., Vasylchenko S., Pamela A. Research on digital tools for international financing of the stabilisation of the Ukrainian budget system 258

Kholiavko N., Kononenko S. Model of prudential supervision of credit institutions in Ukraine under conditions of national economy instability 267

Shyshkina O., Sukhoverskyi M., Dankov A. Conceptual framework for forming a financially sustainable model of innovative development of industrial enterprises in the context of digitalization 279

Yaroshevska O., Chobitko V. Coordinates of aviation industry investment in the financial market in the system of its institutionalization 294

Nekhai V. Accounting, taxation, and licensing of digital cultural services 304

Reus R., Zaitseva L. Mechanism of financial stimulation of economic development in macroeconomic instability conditions 312

Metsger Ie. Transformation of state credit programmes in Ukraine: from anti-crisis to development programmes 320

BASIC REQUIREMENTS FOR EXECUTION AND SUBMISSION OF MANUSCRIPTS OF SCIENTIFIC ARTICLES 331

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-9-17
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 ID:** https://orcid.org/0000-0002-5678-3185

Аліна Віталіївна Соболєва
студентка кафедри економіки та бізнес-технологій
Державний університет «Київський авіаційний інститут» (Київ, Україна)
E-mail: 5358187@stud.kai.edu.ua. **ORCID**: https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0002-9518-4898

«ДОСЛІДЖЕННЯ ПРО ПРИРОДУ І ПРИЧИНИ БАГАТСТВА НАРОДІВ» АДАМА СМІТА ТА ВІЛЬНА КОНКУРЕНЦІЯ І ТОРГІВЛЯ XXI СТ.

Класична політекономія виникла в період XVIII-XIX ст. та стала основою сучасної економічної теорії, зосереджуючи увагу на взаємозв'язку між економікою та суспільством. Основоположником цієї течії вважається Адам Сміт, чия праця «Дослідження про природу і причини багатства народів» 1776 р., стала класичним текстом у галузі економіки. У своїй книзі А. Сміт запровадив поняття «невидимої руки», що описує механізм, за яким індивідуальні прагнення до особистого збагачення ведуть до загального добробуту суспільства. Ця концепція підкреслює важливість вільної конкуренції та вільної торгівлі, які, на думку вченого, є необхідними для розвитку економіки.

Адам Сміт стверджував, що вільна конкуренція дозволяє підприємцям максимально ефективно використовувати ресурси, що призводить до збільшення продуктивності. Учений підкреслював, що монополії та державне втручання в економічні процеси є шкідливими, оскільки заважають інноваціям і підвищенню якості товарів і послуг. Вільна торгівля, згідно з його теорією, забезпечує доступ до ширшого ринку, що своєю чергою стимулює зростання економіки.

Класична політекономія заклала основи для розвитку економічної теорії, яка продовжує впливати на сучасні економічні дискусії. Сьогодні ідеї Адама Сміта про вільну конкуренцію і вільну торгівлю залишаються актуальними, оскільки вони викликають дебати щодо ролі держави в економіці, глобалізації та соціальній нерівності. Вивчення класичної політекономії і спадщини Адама Сміта є надзвичайно важливим для розуміння сучасних економічних явищ та процесів.

Ключові слова: *класична політекономія; Адам Сміт; «Дослідження природи та багатства націй»; вільна конкуренція; вільна торгівля.*

Табл.: 1. Бібл.: 22.

Постановка проблеми. У своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» Адам Сміт заклав основи класичної політичної економії, розкриваючи глибокі зв'язки між економічними процесами, соціальними структурами та інституціями. Праця стала переломним моментом у розвитку економічної думки, оскільки вона не лише пояснює механізм, який сприяє накопиченню багатства, а також акцентує увагу на важливості вільної конкуренції та вільної торгівлі. Адам Сміт стверджував, що економічний розвиток можливий тільки за умови наявності здорового ринкового середовища, де конкуренція сприяє інноваціям, підвищує якість товарів і послуг.

В умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій у XXI ст. основні ідеї Адама Сміта набувають нової актуальності. Вільна торгівля та конкуренція стають ключовими факторами у формуванні економічних відносин між країнами, сприяючи зростанню добробуту нації. Однак сучасний світ стикається з новими викликами, які вимагають переосмислення традиційних концепцій. У цій статті ми розглянемо, як принципи, викладені Адамом Смітом, можуть бути адаптовані до сучасних реалій, та які ключові аспекти ми можемо винести з його дослідження для побудови ефективної економіки в умовах вільної конкуренції та вільної торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фактори та особливості класичної політекономії та наукової праці Адама Сміта «Дослідження про природу і причини багатства народів» висвітлювали такі зарубіжні вчені як, Пітер Боеттке та Микола Сніжний, які

© Ю. М. Коваленко, А. В. Соболєва, 2025

провели значний аналіз у цій області, зосереджуючи увагу на ключових аспектах класичної політичної економії, дослідження Кейт Трайб спрямовані на аналіз аргументу німецьких учених «Проблема Адама Сміта», Джордж Стінглер критично оцінював основні праці Адама Сміта.

Мета статті – дослідити та проаналізувати погляди Адама Сміта на вільну конкуренцію та торгівлю в контексті сучасної економіки XXI ст.

Виклад основного матеріалу. Класична політична економія виникла в умовах соціально-економічних змін XVIII-XIX ст., які вимагали нових підходів до розуміння економічних процесів. Це був період, коли почали формуватися основи сучасної економічної теорії, а думка про ринкову економіку набувала значного поширення.

Класична політична економія характеризується системним дослідженням економічних сил. Науковці зосереджували свою увагу на аналізі економічних явищ і закономірностей розвитку всіх сфер суспільного виробництва, прагнули розкрити економічну природу багатства, капіталу, доходів, кредиту, обігу та механізму конкуренції. Їхнє дослідження виявило центральну роль інституцій у відповіді на це питання і, як наслідок, підкреслило важливість вільної торгівлі та вільної конкуренції. У табл. 1 наведено різні погляди на перелік засновників класичної політичної економії [1; 7].

Таблиця 1

Перелік засновників класичної політичної економії

Відповідно до підручника «Політична економія» А. І. Щетиніна (2011) [2]	**Відповідно до іноземного джерела Britannica Money, Jeannette L. Nolen** [7]	**Відповідно до підручника «Економічна теорія: Політекономія» В. Базилевич (2007)** [3]
Засновниками класичної політекономії стали в Англії Вільям Петті та у Франції П. Буагільберг. Вони заклали перші аспекти в теорію трудової вартості.	Класична економіка (англійська школа економічної думки) виникла наприкінці XVIII ст. Адамом Смітом і досягла зрілості в роботах Девіда Рікардо та Джона Стюарта Мілла.	Виникла з розвитком капіталізму. Її засновники Вільям Петті, Адам Сміт та Девід Рікардо зосереджують увагу на аналізі економічних явищ і закономірностей розвитку всіх сфер суспільного виробництва, прагнуть розкрити економічну природу багатства, капіталу, доходів, кредиту, обігу та механізму конкуренції.

Джерело: сформовано автором.

У багатьох роботах політичних економістів у XVIII ст. наголошувалося на ролі індивідів над державою і загалом критикувався меркантилізм. Можливо, це найкраще ілюструє відоме поняття Адама Сміта про «невидиму руку», у якому він стверджував, що державна політика часто була менш ефективною для просування соціального добробуту, ніж корисливі дії окремих осіб. Адам Сміт вважав, що індивіди мають намір просувати лише свій власний добробут, роблячи це вони просували інтереси суспільства, ніби ними керувала «невидима рука» [8].

Адам Сміт є видатною фігурою в історії економічної думки. Відомий насамперед за одну працю – «Дослідження про природу і причини багатства народів», першу всеосяжну систему політичної економії, – його правильніше вважати соціальним філософом, чиї економічні праці становлять лише вершину загального погляду на політичну та соціальну еволюцію [4].

А. Сміт мав радикальне, нове розуміння того, як насправді функціонують людські суспільства. Він усвідомлював, що соціальна гармонія виникне природним шляхом, коли люди намагатимуться знайти способи жити і працювати одне з одним. Свобода та особистий інтерес не повинні породжувати хаос, але – ніби керовані «невидимою рукою» – порядок і злагоду. І коли люди укладали між собою угоди, ресурси нації автоматично спрямовувалися на цілі та завдання, які люди цінували найбільше [6].

«Дослідження про природу і причини багатства народів» - праця шотландського економіста Адама Сміта, вперше опублікована в 1776 р., стала основоположним дослідженням в історії економіки та першим формулюванням комплексної системи політичної економії [14].

У своїй книзі А. Сміт популяризував багато ідей, які складають основу класичної економіки. Інші економісти спиралися на роботу А. Сміта, щоб зміцнити класичну економічну теорію, домінуючу школу економічної думки під час Великої депресії. Ідеї Сміта очевидні в роботах Девіда Рікардо і Карла Маркса в ІХХ ст. та Джона Мейнарда Кейнса і Мілтона Фрідмана у ХХ ст. [5].

Рішуче виступаючи проти меркантилістської теорії та політики, яка панувала в Британії з XVI ст., А. Сміт стверджував, що вільна конкуренція та вільна торгівля, які не перешкоджають і не пестують урядом, найкраще сприятимуть економічному зростанню нації. Він вважав, що вся громада виграє найбільше, коли кожен її член слідує своїм власним інтересам. У системі вільного підприємництва індивіди отримують прибуток, виробляючи товари, які інші люди готові купити. Таким чином люди витрачають гроші на товари, які їм найбільше необхідні. А. Сміт продемонстрував, як очевидний хаос конкурентної купівлі-продажу перетворюється на впорядковану систему економічної співпраці, яка може задовольнити потреби людей і збільшити їхній добробут [7].

Протягом останнього десятиліття спостерігається постійне зростання науковості щодо моральних і філософських аспектів економічної теорії Адама Сміта. Науковці виділяють різні причини, такі як, рішучість вивести А. Сміта з темної тіні, кинутої на нього Карлом Марксом, сприйняте інтелектуальне зубожіння соціалізму та історичне занепокоєння відстеження особливо шотландських вимірів «Багатства націй».

У своїй науковій праці, Кейт Трайб, досліджує аргумент «Проблема Адама Сміта», який виник серед німецьких дослідників у другій половині XIX ст. щодо сумісності концепцій людської природи, висунутих у «Теорії моральних почуттів» (1759) та «Дослідженні природи та причин багатства націй» Адама Сміта. У ХХ ст. аргументи німецьких вчених були забуті, але проблема жила, і тепер консенсус полягає в тому, що такої несумісності немає, а отже, немає проблеми. Стаття Кейт Трайб повертається до німецьких письменників 1850–1890-х р. і демонструє, що їх участь у цьому аргументі є основою сучасної науки Сміта. Показано, що «проблема» була не просто помилкою, про яку краще забути, а першою тривалою науковою спробою зрозуміти важливість роботи Сміта, спробою, яка не мала аналогів в англійських коментарях того часу. У 1890-х роках британські письменники, абсолютно не знаючи німецьких коментарів, припускали, що про роботи Сміта мало що можна сказати. Запізніле міжнародне знайомство з цією німецькою «проблемою» відіграло важливу роль у перетворенні Сміта з простого прихильника вільної торгівлі на теоретика комерційного суспільства та людської діяльності [15].

Вернон Сміт стверджує, що дві основні роботи Адама Сміта засновані на, очевидно, суперечливих темах людської природи: некооперативному егоїзмі та симпатії до інших. Ці погляди не суперечать один одному, якщо розрізняти безособовий ринковий обмін і особистий обмін. Відмова від співпраці в першій праці Адама Сміта максимізує вигоди від обміну, основи спеціалізації та створення багатства. Кооперативна поведінка в особистому обміні ґрунтується на взаємності – обміні подарунками, послугами та допомогою протягом тривалого часу, що максимізує вигоди від соціального обміну. Те, що люди можуть як співпрацювати, так і не співпрацювати, підтверджено в лабораторних експериментах і, як вважається, походить від корисливої схильності до обміну на конкурентних ринках [16].

У своїй науковій праці Емма Ротшильд виділяє дві причини того, що посмертна слава Сміта була так мало стурбована закордонною або міжміською торгівлею та імперією. Перша причина пов’язана з канонізацією Сміта в теперішній старомодній історії

економічної думки – історії, яку практикують економісти чи політичні теоретики більше, ніж історики – у якій Сміт став позачасовою фігурою-засновником; фігуруроб без деталей, у певному сенсі, яка підходить для передбачуваного засновника класичної політичної економії, яка абстрагується від обставин економічної діяльності, за винятком ринкових обмінів, і від обставин індивідуальної діяльності, за винятком економічних інтересів [17].

Друга причина, яку виділяє Емма Ротшильд, досить інша і пов'язана з економічною історією. Сміт був канонізований як засновник національних економік, які нібито були відкриті у великих державах Західної Європи в середині або наприкінці XVIII ст., і відповідної науки про національну економічну політику; про «багатство народів». Розширення національного транспорту, комунікацій і банківських установ, яке Сміт описав як «шосе в повітрі», разом із новими ідеями взаємопов'язаних ринків, пов'язаними як зі Смітом, так і з французькими економістами середини XVIII ст., склало один із знайомих наративів довготривалої економічної історії, до винаходу економіки. Нові національні економіки, особливо в Англії та Франції, були місцем для трансформації, яка була центральною проблемою економічної історії протягом більш ніж століття; або промислова революція та її попередні «економічні» революції. Сміт був суворо засуджений за те, що він не писав достатньо про перші ознаки промислових змін за його власного життя, від його народження в 1723 р. до його смерті в 1790 р. За словами Чарльза Кіндлбергера, «він мав знати про» промислову революцію, але наратив економічного зростання все ще глибоко смітівський, у тому сенсі, що це історія про те, як нації стають багатими [17].

На думку Джастіна Шварца, Сміт нічого не знав про капіталізм, який майже не існував у його часи, і не зрозумів би підвалини економіки, що заснована на класі робітників без власності.. Його розуміння того, що егоїзм людей може принести колективно корисні результати («невидима рука»), було перейнято так званою економікою вільного ринку та принижено до мантри «жадібність — це добре», яка повністю суперечить вченню Сміта. Сміт доповнив «Багатство народів» «Теорією моральних почуттів», яка пояснювала, що моральні почуття довіри та співчуття необхідні, серед іншого, для того, щоб ринкова економіка взагалі працювала [18].

Джордж Стінглер, у своїй статті «What Were Adam Smith's Biggest Failures?», описує два види невдач Сміта: невдачі, які були належними, і невдачі, які мали бути успіхами. Для початку розглянемо належні невдачі. Правильна невдача містить аналітичну помилку або представляє емпірично тривіальний чи помилковий погляд на світ. Найбільш помітною з власне невдач А. Сміта була ієрархія використання капіталу, представлена в «Про різні застосування капіталу» Найбільш помітною з власне невдач А. Сміта була ієрархія використання капіталу, представлена в «Про різні застосування капіталу». Дж. Стінглер вважав, що капітал може бути використаний чотирма різними способами: по-перше, для закупівлі грубих продуктів, які щорічно необхідні для використання та споживання суспільства; по-друге, у виробництві та підготовці цього грубого продукту для негайного використання та споживання; по-третє, у транспортуванні грубих або промислових продуктів з місць, де їх багато, до тих, де вони потрібні; останній спосіб полягає у розділенні певних частин будь-якого на такі невеликі пакети, які відповідають випадковим вимогам тих, хто їх хоче [19].

Попри те, що всі чотири способи діяльності важливі один для одного або для «загальної зручності суспільства», капітал є більш продуктивним, тобто залучає до роботи більше робочої сили та збільшує річний продукт суспільства, якщо його застосувати раніше в цій послідовності. операцій, ніж якщо застосувати пізніше. Науковець виділив простий аргумент, що капітал роздрібного продавця використовує лише його самого і, можливо, службовця - решта капіталу йде на купівлю товарів, які він продає, і, отже, на заміну капіталів

попередніх стадій. З іншого боку, каже Сміт, «жодний рівноцінний капітал не приводить у рух більшу кількість продуктивної праці, ніж капітал фермера», оскільки весь його капітал йде на підтримку праці, крім того, зараховується родючість природи [19].

Джордж Стінглер у своїй статті «What Were Adam Smith's Biggest Failures?» дійшов висновку, що А. Сміт однозначно помилявся, тому що він дозволив системі фінансування приховати факти економічного життя. Якби споживач замість того, щоб платити роздрібному торговцеві за зерно, заплатив фермеру за його вирощування, мельнику за його помел, капітану судна за його транспортування, а роздрібному торговцю за його зберігання, капітал кожного пішов би виключно до прямої підтримки виробництва, але нічого суттєвого б не змінилося. Якби А. Сміт справді включив цю помилку у свою теоретичну систему, наслідки були б катастрофічними: наприклад, аргумент на користь приватного контролю над інвестиціями був би непоправно пошкоджений [19].

На нашу думку, вільна конкуренція та торгівля XXI ст. є доказом наукової праці Адама Сміта «Дослідження про природу і причини багатства народів». Наразі підприємства можуть вільно конкурувати між собою, без втручання державних органів. У сучасних умовах вільна конкуренція та торгівля, як передбачав Адам Сміт, є ключовими факторами економічного зростання. Вони дозволяють компаніям діяти в інтересах власного розвитку, при цьому сприяючи успішності бізнесу без втручання держави. Для підвищення конкурентоспроможності на ринку компанії: розвивають асортимент продукції, розробляють ефективні маркетингові кампанії для підвищення цільової аудиторії, виступають спонсорами благодійних заходів, виходять на нові міжнародні ринки, впроваджують нові технології для виробництва продукції, проводять акції або розіграші для своїх потенційних споживачів.

Розглянемо конкретні приклади відомих українських компанії, які займають важливі місця у своїй галузі діяльності:

Українська харчова промисловість виступає значущою складовою переробної галузі та є важливим сегментом агропромислового комплексу. На тлі економічних труднощів, викликаних військовими конфліктами, галузь продовжує демонструвати позитивні тенденції, демонструючи свою важливість для економіки країни. Розвиток пивоварної промисловості є значущим чинником, сприяючи зменшенню споживання міцних алкогольних напоїв та покращенню здоров'я населення. Одним з найбільших гравців українського пивного ринку є ПрАТ «Оболонь», яка була заснована в 1980 році і з того часу стала однією з провідних пивоварних компаній в Україні. Компанія «Оболонь» відома своїм традиційним методом пивоваріння, який вона об'єднує з сучасними технологіями виробництва. ПрАТ «Оболонь» активно використовує маркетингові кампанії для просування своєї продукції, а також виступає спонсором благодійних заходів, таких як дитячі спортивні змагання, велопробіги та фізкультурно-оздоровчих заходів [11; 20].

Другим прикладом відомої компанії, яка займає важливе місце у галузі виробництва прянощів, є ТМ «Приправка», яка входить до п'ятірки імпортерів-лідерів прянощів в Україні. «Приправка» першою створила приправу без солі - колекція натуральних приправ «Ексклюзив». Торгова марка «Приправка» - перша торгова марка в Україні, яка стала випускати натуральні приправи без глютамату, без підсилювачів смаку, без ароматизаторів, без барвників та без консервантів [9].

Третім прикладом відомої компанії, яка займає важливе місце у кондитерській промисловості, є Львівська кондитерська фабрика «Світоч» продукція, якої виготовляються з безпечних продуктів за міжнародним стандартам якості. Продукти «Світоч» тестуються також зі споживачами за спеціальною методологією Nestle, що має назву 60/40. Головна

задача тесту – впевнитись, що продукти компанії не тільки якісні, а й найсмачніші та повністю задовольняють споживачів і, як результат, 60% споживачів у сліпому тесті обирають продукцію «Світоч» [10].

Четвертим прикладом відомої компанії, яка займає важливе місце в молочній галузі, є Молочна компанія «Галичина» - традиції Галицького молочного виробництва залишаються незмінними, а ТМ «Галичина» є відомим українським йогуртово-кефірним брендом. ТМ «Галичина» змінила дизайн і випустила нові, унікальні для України продукти за авторським рецептом – карпатський йогурт та карпатський кефір. 99% сировини МК «Галичина» отримує з фермерських господарств, що забезпечує високий вміст білка та якісні показники молока у виготовленій продукції [12].

Останнім прикладом відомої компанії, яка займає важливе місце у плодово-ягідній галузі, є Фермерське господарство «КОНИК» займаються вирощуванням яблук і виробництвом соків прямого віджиму. Спеціалізуються на вирощуванні органічних продуктів без використання пестицидів. Успіхом виробництва є сімейні традиції, досвід поколінь та клімат сонячного краю (Закарпаття). Допомагають споживачам бути здоровішими, споживаючи свіжі фрукти та соки [13].

На нашу думку, концепції вільної конкуренції та торгівлі, які сформульовані Адамом Смітом у його праці «Дослідження природи та багатства націй», є основоположними принципами економічної науки та економічного розвитку бізнесу у XXI ст. Сміт доводив, що ринкова економіка, яка заснована на вільній конкуренції та торгівлі, сприяє ефективному розподілу ресурсів, задовольняючи потреби споживачів за допомогою механізму «невидимої руки». У XXI ст. ці концепції підтверджуються успіхом компаній, які використовують інноваційні підходи для виробництва продукції. Вільний ринок, без втручання держави, створює умови для вільної конкуренції, що стимулює компанії до підвищення якості продукції, розвитку технологій виробництва та підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках, а також необхідності інституціалізації економічних процесів [21; 22].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Роботи Адама Сміта, зокрема його праця «Дослідження про природу і причини багатства народів», заклали основи сучасних теорій вільної конкуренції та торгівлі. Його ідеї про «невидиму руку», важливість інституцій і роль підприємництва залишаються актуальними в умовах глобалізації та швидких економічних змін у XXI ст. Вільна конкуренція, як ключовий фактор розвитку економіки, сприяє інноваціям, підвищенню якості товарів та послуг, а також оптимізації ресурсів.

Перспективи подальших досліджень можуть охоплювати аналіз впливу сучасних технологій, зокрема цифровізації та автоматизації, на вільну конкуренцію і торгівлю у XXI ст. Важливо дослідити, як нові економічні моделі, такі як платформи електронної комерції та спільна економіка, впливають на традиційні уявлення про ринок. Окрім того, дослідження варто зосередити на соціальних та екологічних аспектах, які пов’язані з вільною конкуренцією та торгівлею, щоб зрозуміти, як адаптувати класичні економічні теорії до викликів сучасності.

Список використаних джерел

1. Boettke P. J. Classical Political Economy [Electronic resource] / Boettke Peter J., Snow Nicholas A. // Encyclopedia of Political Theory, ed. Mark Bevir. – Los Angeles: SAGE, 2010. – Pp. 217-221. – Accessed mode: https://ssrn.com/abstract=2662732.

2. Щетинін А. І. Політична економія : підручник [Електронний ресурс] / А. І. Щетинін. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 480 с. – Режим доступу: http://kizman-tehn.com.ua/wp-content/uploads/2017/09/Politychna_ekonomiia.pdf.

3. Економічна теорія: Політекономія [Електронний ресурс] : підручник / за ред. В. Д. Базилевича. – 6-те вид., перероб. і до. – Київ : Знання-Прес, 2007. – 719 с. – Режим доступу: https://vpu7.com.ua/documents/e-library/economy/ekonomichna_teoriia_bazylevych.pdf.

4. Adam Smith [Electronic resource]. – Accessed mode: https://www.britannica.com/biography/Adam-Smith.

5. Rakesh Sharma, «Adam Smith: Who He Was, Early Life, Accomplishments and Legacy» [Electronic resource]. – June 21, 2024. – Accessed mode: https://www.investopedia.com/updates/adam-smith-economics/#citation-3.

6. About Adam Smith [Electronic resource]. – Accessed mode: https://www.adamsmith.org/about-adam-smith.

7. Classical economics. Written and fact-checked byThe Editors of Encyclopaedia Britannica [Electronic resource]. – Accessed mode: https://www.britannica.com/money/classical-economics.

8. Historical development [Electronic resource]. – Accessed mode: https://www.britannica.com/money/political-economy/Historical-development.

9. ТМ «Приправка», розділ «Про компанію» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.pripravka.ua/uk/o-nas.

10. «Світоч» – щастя поруч [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.nestle.ua/media/pressreleases/svitoch---happiness-close-by.

11. Сайт ПрАТ «Оболонь». Історія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://obolon.ua/ua/about/history.

12. Сайт ТМ «Галичина». Про компанію (наша філософія) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://galychyna.com.ua/about-us/#about-main_wrapper.

13. Коник: історія сімейних традицій та вітчизняного успіху [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.konyk.com.ua/about.

14. Robert L. Heilbroner. «The Wealth of Nations» work by Smith» [Electronic resource] / Robert L. Heilbroner. – 3 Aug. 2024. – Accessed mode: https://www.britannica.com/topic/the-Wealth-of-Nations.

15. Keith Tribe. «“Das Adam Smith Problem” and the origins of modern Smith scholarship» [Electronic resource] / Keith Tribe. – 05 Jan. 2012. – Accessed mode: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1016/j.histeuroideas.2008.02.001.

16. Vernon L. Smith. «The Two Faces of Adam Smith» [Electronic resource] / Vernon L. Smith // Southern Economic Journal. – 1998. – Volume 65, Issue 1. – Pp. 1-19. – Accessed mode: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.2325-8012.1998.tb00125.x.

17. Emma Rothschild. «Adam Smith: the first anti-capitalist?» [Electronic resource] / Emma Rothschild. – 24 Aug 2020. – Accessed mode: https://engelsbergideas.com/essays/adam-smith-the-first-anti-capitalist/.

18. Justin Schwartz. «Have Adam Smith and his writings been hijacked by free market economics?» [Electronic resource] / Justin Schwartz. – Accessed mode: https://qr.ae/p2isLb.

19. George J. Stigler. «What Were Adam Smith’s Biggest Failures?» [Electronic resource] / George J. Stigler. – Accessed mode: https://www.chicagobooth.edu/review/what-were-adam-smiths-biggest-failures.

20. Радченко Г. А. Спонсорсько-благодійна діяльність приватного акціонерного товариства «Оболонь» / Г. А. Радченко, А. В. Соболєва // Матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Сучасні технології управління туристичним готельно-ресторанним бізнесом», 26 вересня 2023 р. – Київ: МДУ, 2023. – С. 81-83.

21. Коваленко Ю. М. Використання категоріального апарату інституційної теорії у фінансовому секторі економки / Ю. М. Коваленко // Світ фінансів. – 2010. – № 4. – С. 39–49.

22. Коваленко Ю. М. Формування інституційних передумов розвитку фінансового сектору економіки України / Ю. М. Коваленко // Економіка України. –2011. – № 7(596). – С. 49–60.

References

1. Boettke, Peter J., & Snow, Nicholas A., Classical Political Economy (2010). Encyclopedia of Political Theory, ed. Mark Bevir. (Los Angeles: SAGE, 2010, pp. 217-221). https://ssrn.com/abstract=2662732.

2. Shchetynin, A. I. (2011). *Politychna ekonomiia [Political economy].* Center of Educational Literature. http://kizman-tehn.com.ua/wp-content/uploads/2017/09/Politychna_ekonomiia.pdf.

3. Basilevich, V. D. (Ed.). (2007). *Ekonomichna teoriia: Politekonomiia [Economic theory: Political economy].* 6th ed. Znannia-Press. https://vpu7.com.ua/documents/e-library/economy/ekonomichna_teoriia_bazylevych.pdf.

4. Adam Smith. (n.d.). https://www.britannica.com/biography/Adam-Smith.

5. Rakesh, Sharma. (2024). «Adam Smith: Who He Was, Early Life, Accomplishments and Legacy». https://www.investopedia.com/updates/adam-smith-economics/#citation-3.

6. About Adam Smith. (n.d.). https://www.adamsmith.org/about-adam-smith.

7. Classical economics. Written and fact-checked by The Editors of Encyclopaedia Britannica. (n.d.). https://www.britannica.com/money/classical-economics.

8. Historical development. (n.d.). https://www.britannica.com/money/political-economy/Historical-development.

9. TM «Prypravka», rozdil «Pro kompaniiu» [TM «Pripravka», section "About the company"]. (n.d.). https://www.pripravka.ua/uk/o-nas.

10. «Svitoch» – shchastia poruch [«Svitoch» - happiness is nearby]. (n.d.). https://www.nestle.ua/media/pressreleases/svitoch---happiness-close-by.

11. Sait PrAT «Obolon». Istoriia [Site of PJSC "Obolon". History]. (n.d.). https://obolon.ua/ua/about/history.

12. Sait TM «Halychyna». Pro kompaniiu [TM "Galichyna" website. About the company (our philosophy)]. (n.d.).https://galychyna.com.ua/about-us/#about-main_wrapper.

13. Konyk: istoriia simeinykh tradytsii ta vitchyznianoho uspikhu [«Konyk»: the story of family traditions and national success]. (n.d.). https://www.konyk.com.ua/about.

14. Robert, L. Heilbroner. (2024). *The Wealth of Nations» work by Smith.* https://www.britannica.com/topic/the-Wealth-of-Nations.

15. Keith, Tribe. (05 Jan 2012). “Das Adam Smith Problem” and the origins of modern Smith scholarship». https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1016/j.histeuroideas.2008.02.001.

16. Vernon, L. (1998). Smith. «The Two Faces of Adam Smith». *Southern Economic Journal, 65*(1), 1-19. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.2325-8012.1998.tb00125.x.

17. Emma, Rothschild. (24 Aug 2020). *Adam Smith: the first anti-capitalist?*. https://engelsbergideas.com/essays/adam-smith-the-first-anti-capitalist/.

18. Justin, Schwartz. (n.d.). H*ave Adam Smith and his writings been hijacked by free market economics?* https://qr.ae/p2isLb.

19. George, J. Stigler. (n.d.). *What Were Adam Smith’s Biggest Failures?* https://www.chicagobooth.edu/review/what-were-adam-smiths-biggest-failures.

20. Radchenko, H. A., & Sobolieva, A. V. (2023). Sponsorsko-blahodiina diialnist pryvatnoho aktsionernoho tovarystva «Obolon» [Sponsorship and charity activities of the private joint-stock company «Obolon»]. *Materials of the XV All-Ukrainian scientific and practical conference of higher education graduates and young scientists "Modern technologies of management of the tourist hotel and restaurant business" – Materialy XV Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii zdobuvachiv vyshchoi osvity i molodykh vchenykh «Suchasni tekhnolohii upravlinnia turystychnym hotelno-restorannym biznesom»* (pp. 81-83). Mariupol State University.

21. 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.

22. Kovalenko, Yu. M. (2011). Formuvannia instytutsiinykh peredumov rozvytku fi-nansovoho sektoru ekonomiky Ukrainy [Formation of institutional prerequisites for the devel-opment of the financial sector of the economy of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy –Ukraine economy*, *7*(596), 49–60.

Отримано 10.11.2025

UDC 330.101

Yuliia Kovalenko

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Accounting and Taxation
Kyiv Aviation Institute State University (Kyiv, Ukraine)
E-mail: kovalenko.iuliia@npp.kai.edu.ua. **ORCID**: https://orcid.org/0000-0002-5678-3185

Alina Sobolieva

Student of the Department of Economics and Business Technologies
Kyiv Aviation Institute State University (Kyiv, Ukraine)
E-mail: 5358187@stud.kai.edu.ua. **ORCID**: https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0002-9518-4898

ADAM SMITH'S «AN INQUIRY INTO THE NATURE AND CAUSES OF THE WEALTH OF NATIONS» AS THE FOUNDATION OF FREE COMPETITION AND TRADE IN THE 21ST CENTURY

Classical political economy emerged in the 18th and 19th centuries and became the basis of modern economic theory, focusing on the relationship between the economy and society. The founder of this trend is Adam Smith, whose 1776 work An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations has become a classic text in economics. In his book, Smith introduced the concept of the 'invisible hand', which describes the mechanism by which individual aspirations for personal enrichment lead to the general welfare of society. This concept emphasises the importance of free competition and free trade, which, according to the scientist, are essential for economic development.

Adam Smith argued that free competition allows entrepreneurs to make the most efficient use of resources, which leads to increased productivity. The scientist emphasised that monopolies and government intervention in economic processes are harmful, as they impede innovation and improve the quality of goods and services. Free trade, according to his theory, provides access to a wider market, which in turn stimulates economic growth.

Classical political economy covers the distribution of wealth and income, social justice and the role of the state in the economic process. Other representatives of this trend, such as David Ricardo and John Stuart Mill, developed Adam Smith's ideas, adding their own views on the problems of political economy. In particular, Ricardo developed the concept of comparative advantage, which explains why countries should specialise in the production of goods in which they have advantages and trade with each other. Classical political economy laid the foundations for the development of economic theory that continues to influence contemporary economic debate. Today, Adam Smith's ideas on free competition and free trade remain relevant as they spark debate on the role of the state in the economy, globalisation and social inequality. Classical political economy, as a field of knowledge, not only studies the mechanisms of market functioning, but also tries to find ways to achieve a more equitable and sustainable development of society.

Thus, the study of classical political economy and the legacy of Adam Smith is extremely important for understanding modern economic phenomena and processes. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations not only forms the basis of economic science, but also serves as an important tool for analysing social and economic changes in the globalised world.

Keywords: *classical political economy; Adam Smith; «An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations»; free competition; free trade.*

Table: 1. References: 22.

Коваленко Ю. М., Соболєва А. В. «Дослідження про природу і причини багатства народів» Адама Сміта та вільна конкуренція і торгівля XXI ст. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 9-17. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-9-17.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-18-25
УДК 338.24:330.322:005.591.6
JEL Classification: E22; E61; G28

Вероніка Юріївна Худолей
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» (Київ, Україна)
E-mail: veronika.khudolei@istu.edu.ua. **ORCID ID:** https://orcid.org/0000-0002-6658-7065

Анастасія Миколаївна Олішевська
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
ПВНЗ «Херсонський економічно-правовий інститут» (Херсон, Україна)
E-mail: anastasiyaolish@gmail.com. **ORCID:** https://orcid.org/0000-0002-0929-7555

СТРАТЕГІЧНА АРХІТЕКТОНІКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

У статті обґрунтовано доцільність формування стратегічної архітектоніки антикризового управління інвестиційними процесами в національній економіці як цілісної системи управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію, відновлення та структурне оновлення інвестиційної діяльності в умовах кризових збурень. Показано, що інвестиційні процеси є одним із найбільш чутливих елементів економічної системи до дії фінансових, інституційних та безпекових шоків, що зумовлює необхідність переходу від фрагментарних антикризових заходів до системного стратегічного підходу. У роботі узагальнено наукові підходи до антикризового управління та виявлено недосліджені аспекти, пов'язані з узгодженням короткострокових стабілізаційних рішень і довгострокових цілей економічного розвитку. Запропоновано розширене бачення стратегічної архітектоніки антикризового управління інвестиційними процесами, що охоплює стратегічний, інституційний, інструментальний, проєктний та моніторинговий рівні. Обґрунтовано доцільність фазової диференціації антикризових інструментів залежно від стадії кризового циклу. Розроблено концептуальну схему стратегічної архітектоніки антикризового управління інвестиційними процесами, яка відображає циклічний і адаптивний характер управлінських рішень та роль зворотного зв'язку. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання при формуванні державної інвестиційної політики в умовах криз та нестабільності.

Ключові слова: *антикризове управління; інвестиційні процеси; інвестиційна діяльність; інвестиційна політика; інвестиційний потенціал; криза; національна економіка; стратегічна архітектоніка; стратегія; інвестиційні ресурси.*
Рис.: 1. Табл.: 2. Бібл.: 11.

Постановка проблеми. Інвестиційні процеси в національній економіці мають властивість реагувати на кризові імпульси швидше, ніж інші контури господарської системи, бо саме інвестиції є каналом перетворення очікувань у реальні потоки капіталу. Під час шоків зростають премії за ризик, погіршується доступ до фінансування, відбувається перерозподіл ресурсів на користь короткострокової ліквідності, а довгі проєкти відкладаються або згортаються. Це формує інвестиційні "провали", які потім відтворюють стагнацію продуктивності, технологічне відставання та бюджетні дисбаланси. Проблема посилюється тим, що антикризові заходи часто мають фрагментарний характер: окремо стимулюються витрати, окремо підтримується банківський сектор, окремо запроваджуються податкові пільги. За відсутності цілісної архітектоніки управління такі рішення не синхронізуються у часі, суперечать одне одному за стимулами та породжують побічні ефекти, зокрема моральний ризик, неефективне субсидування і перекоси у структурі капіталовкладень.

У цьому контексті актуалізується потреба у стратегічній архітектоніці антикризового управління інвестиціями, тобто у впорядкованій системі цілей, принципів, інститутів, інструментів та контурів зворотного зв'язку, яка здатна одночасно стабілізувати потоки капіталу і спрямовувати їх у напрями структурної модернізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика антикризового управління інвестиційними процесами та пов'язаних із ними економічних трансформацій на сьогодні представлена значною кількістю наукових праць, що відображають різні рівні аналізу

© В. Ю. Худолей, А. М. Олішевська, 2025

від макроекономічного до мікроекономічного. У макроекономічному вимірі увага дослідників зосереджується на ролі інвестиційного потенціалу як ключового чинника стабілізації та відновлення національної економіки в умовах кризових збурень. Зокрема, у роботі O. Tarchynets підкреслюється, що інвестиційний потенціал виступає не лише ресурсною базою розвитку, а й індикатором адаптивності економіки до кризових шоків, оскільки акумулює фінансові, інституційні та структурні можливості держави [1].

Значний масив досліджень присвячений безпосередньо механізмам антикризового управління інвестиційними процесами. У цьому контексті праці А. А. Олешка, Я. О. Красюк та М. С. Борисової розглядають інвестиційні процеси як об'єкт цілеспрямованого державного впливу, акцентуючи увагу на необхідності поєднання фінансових стимулів з інституційними перетвореннями для запобігання деградації інвестиційної активності в кризових умовах [2]. Суміжну, але більш прикладну позицію займають автори навчального посібника з антикризового управління бізнесом, де інвестиційні рішення аналізуються крізь призму ризик-менеджменту, ліквідності та стратегічної стійкості суб'єктів господарювання [3].

Окремий напрям досліджень зосереджений на антикризовому управлінні малим і середнім бізнесом як важливому сегменті національної економіки. У статті Д. А. Палея антикризове управління розглядається як системоутворюючий елемент забезпечення стійкості МСП, при цьому підкреслюється роль інвестиційної підтримки у збереженні підприємницького потенціалу в умовах нестабільності [4]. Концептуальний підхід до антикризового управління бізнес-процесами підприємств, запропонований О. В. Ареф'євою та О. М. Дерігіним, акцентує увагу на необхідності адаптації управлінських моделей до трансформаційної економіки, де інвестиційні рішення мають враховувати високий рівень невизначеності та структурних зрушень [5].

Вагоме місце у наукових публікаціях посідають дослідження, присвячені етапності та інструментарію антикризового управління. Так, у роботі Г. В. Миськіва та В. М. Білика систематизовано етапи антикризового управління на підприємстві та обґрунтовано доцільність диференціації управлінських заходів залежно від глибини кризових явищ, що має безпосередній вплив на інвестиційну поведінку суб'єктів господарювання [6].

Особливу групу становлять дослідження, виконані в контексті воєнних та надзвичайних умов функціонування економіки. У працях Б. Ватченка та Р. Шаранова, а також М. В. Тимошенка і В. А. Петрова, розкриваються специфічні ризики інвестиційної діяльності в умовах війни, наголошується на обмеженості традиційних інструментів антикризового управління та необхідності їх оперативної трансформації з урахуванням безпекових чинників [7; 8]. Схожий за логікою, але прив'язаний до пандемічної кризи підхід представлено у дослідженні С. Бірбіренка, В. Орлова та Н. Мокрухи, де антикризове управління інвестиційною діяльністю розглядається як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємств за умов глобальних шоків [9].

У фінансовому вимірі антикризового управління важливим є стратегічний аспект. У роботі В. В. Чепки та І. В. Ляхович антикризова політика інтерпретується як стратегічний метод управління фінансовою діяльністю підприємства, що дозволяє узгодити короткострокові стабілізаційні заходи з довгостроковими інвестиційними цілями [10]. Функціональний зміст антикризового управління в українських реаліях деталізується у дослідженні О. І. Гарафонової, О. О. Бабіч та Д. С. Возного, де підкреслюється значення інтеграції інвестиційних рішень у загальну систему управління бізнес-організаціями [11].

Таким чином, проведений аналіз свідчить про наявність значного наукового доробку у сфері антикризового управління та інвестиційних процесів. Водночас більшість досліджень зосереджується або на окремих рівнях економіки, або на специфічних кризових ситуаціях, що зумовлює потребу у формуванні цілісного підходу до стратегічної архітектоніки антикризового управління інвестиційними процесами в національній економіці.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значний обсяг наукових досліджень, присвячених антикризовому управлінню та інвестиційним процесам, аналіз сучасної літератури свідчить про наявність низки концептуальних і методичних прогалин. Передусім більшість праць зосереджується на описі окремих інструментів або рівнів антикризового впливу, не формуючи цілісного бачення внутрішньої логіки системи управління інвестиційними процесами в умовах кризових збурень. У результаті антикризове управління часто постає як сукупність реактивних заходів, а не як стратегічно сконструйована архітектура.

Недостатньо розкритим залишається питання узгодження короткострокових стабілізаційних рішень із довгостроковими цілями структурного розвитку національної економіки. У наявних дослідженнях інвестиційні стимули переважно аналізуються крізь призму їх негайного впливу на ділову активність, тоді як механізми трансформації антикризових інвестицій у стійкі джерела економічного зростання залишаються поза фокусом системного аналізу.

Окремої уваги потребує проблема координації інституційних суб'єктів антикризового управління. У більшості робіт державні, фінансові та корпоративні інститути розглядаються відокремлено, без урахування ефектів їх взаємодії, конфлікту повноважень і часової неузгодженості управлінських рішень. Це ускладнює формування ефективних інвестиційних контурів, особливо в умовах високої невизначеності й обмеженості ресурсів.

Недослідженим залишається й питання фазової диференціації антикризового управління інвестиційними процесами. Наявні підходи рідко враховують зміну пріоритетів, інструментів і критеріїв ефективності залежно від глибини та стадії кризи, що призводить до механічного перенесення однакових управлінських рішень у принципово різні економічні умови.

Крім того, у наукових публікаціях обмежено представлено методичні підходи до оцінювання якості інвестицій у межах антикризових програм. Переважно акцент робиться на кількісних показниках інвестиційної активності, тоді як питання стійкості фінансування, технологічного ефекту, інституційної додатковості та довгострокових фіскальних ризиків залишаються фрагментарно висвітленими.

У сукупності зазначені обставини зумовлюють потребу в подальшому науковому осмисленні антикризового управління інвестиційними процесами саме з позицій стратегічної архітектоніки, яка дозволяє поєднати інструментальний, інституційний і цільовий виміри в єдину логічно узгоджену систему.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є обґрунтування стратегічної архітектоніки антикризового управління інвестиційними процесами в національній економіці та формування інструментально-індикативної рамки, що забезпечує узгоджене поєднання стабілізації, відновлення інвестиційної активності і структурної модернізації.

Виклад основного матеріалу. Антикризове управління інвестиційними процесами в національній економіці доцільно інтерпретувати як системну діяльність, спрямовану на збереження, відновлення та структурне оновлення інвестиційного потенціалу в умовах кризових збурень. За відсутності цілісного підходу інвестиційна політика в кризі зазвичай набуває фрагментарного характеру, що знижує її результативність і посилює структурні дисбаланси. Саме тому формування стратегічної архітектоніки антикризового управління інвестиційними процесами набуває принципового значення.

Стратегічна архітектоніка передбачає впорядкування антикризових рішень за рівнями управління, функціональним призначенням та часовими горизонтами. Такий підхід дозволяє поєднати короткострокові стабілізаційні заходи з довгостроковими цілями розвитку та уникнути суперечностей між окремими інструментами державного впливу. Для систематизації складових стратегічної архітектоніки антикризового управління інвестиційними процесами доцільно виокремити її ключові рівні, що подано в табл. 1.

Таблиця 1

Розширена характеристика стратегічної архітектоніки антикризового управління інвестиційними процесами

Рівень архітектоніки	Ключові елементи	Основні управлінські рішення	Домінуючі ризики	Очікувані результати
Стратегічний	Національні пріоритети розвитку, інвестиційна стратегія, допустимий рівень ризику	Визначення пріоритетних секторів, узгодження антикризових та структурних цілей	Часова неузгодженість політики, декларативність цілей	Спрямування інвестицій у напрями з високим довгостроковим ефектом
Інституційний	Державні органи, фінансові інститути, агенції розвитку	Координація повноважень, розподіл відповідальності, інституційна взаємодія	Дублювання функцій, інституційні конфлікти	Зниження транзакційних витрат, підвищення керованості інвестиційних процесів
Інструментальний	Фінансові, податкові, регуляторні механізми	Вибір форм підтримки, масштабування інструментів	Витіснення приватних інвестицій, фіскальні втрати	Активізація інвестиційної діяльності з керованим ризиком
Проєктний	Інвестиційні програми, портфель проєктів	Відбір проєктів, оцінка ефективності	Неефективний відбір, політичний вплив	Підвищення якості інвестицій та їх віддачі
Моніторинговий	Показники результативності, контроль і корекція	Оцінювання впливу, коригування політики	Запізніла реакція, формальний контроль	Адаптивність антикризового управління

Джерело: розроблено авторами.

Узагальнення табл. 1 свідчить, що стратегічна архітектоніка антикризового управління інвестиційними процесами має багатовимірний характер і передбачає не лише вертикаль цілепокладання, а й горизонтальну узгодженість між інституціями, інструментами та проєктними рішеннями. Саме така структурованість дозволяє мінімізувати ризики фрагментарності антикризової політики.

Змістовне наповнення архітектоніки антикризового управління змінюється залежно від фази кризового циклу. На різних етапах кризи відрізняються пріоритети державної політики, домінуючі ризики та критерії ефективності інвестиційних рішень. У цьому зв’язку доцільно систематизувати основні характеристики антикризового управління інвестиційними процесами за фазами розвитку кризи, що подано в табл. 2.

Таблиця 2

Поглиблена характеристика антикризового управління інвестиційними процесами за фазами кризи

Фаза кризового циклу	Характер інвестиційних процесів	Пріоритети антикризового управління	Основні інструменти	Критерії ефективності
Загострення	Різке скорочення інвестицій, зростання невизначеності	Збереження інвестиційної спроможності економіки	Державні гарантії, підтримка ліквідності, пролонгація зобов’язань	Запобігання інвестиційному колапсу
Адаптація	Часткова стабілізація, вибіркове інвестування	Відновлення довіри інвесторів	Співфінансування, податкові стимули, цільові програми	Зростання приватних інвестицій
Відновлення	Поступове зростання інвестицій	Стимулювання мультиплікаційного ефекту	Інфраструктурні та інноваційні проєкти	Прискорення економічної активності
Стабілізація	Повернення до сталих темпів інвестування	Підвищення якості та ефективності інвестицій	Інституційні реформи, розвиток ринків капіталу	Структурна модернізація економіки

Джерело: узагальнено авторами на основі праць [6–11].

Узагальнення таблиці 2 дозволяє дійти висновку, що антикризове управління інвестиційними процесами має бути фазово диференційованим. Перенесення однакових інструментів на всі етапи кризового циклу знижує ефективність політики та може призводити до накопичення довгострокових дисбалансів.

Запропонована на рис. 1 концептуальна схема відображає логіку формування та реалізації стратегічної архітектоніки антикризового управління інвестиційними процесами в національній економіці.

Рис. 1. Концептуальна схема стратегічної архітектоніки антикризового управління інвестиційними процесами в національній економіці

Джерело: авторська концептуальна розробка.

На відміну від лінійних моделей антикризового реагування, дана схема акцентує увагу на поетапності управлінських рішень та наявності зворотного зв'язку між результатами інвестиційної діяльності й подальшою корекцією державної політики. Узагальнення концептуальної схеми дозволяє дійти висновку, що антикризове управління інвестиційними процесами має циклічний та адаптивний характер. Початковою умовою його ефективності є адекватна діагностика кризових чинників і ризиків, тоді як кінцевий результат визначається здатністю інституційної системи своєчасно коригувати інструментарій впливу. Таким чином, стратегічна архітектоніка забезпечує не лише стабілізацію інвестиційної активності в умовах кризи, а й створює передумови для переходу від антикризового реагування до довгострокової інвестиційно орієнтованої моделі економічного розвитку.

У цілому впровадження стратегічної архітектоніки антикризового управління інвестиційними процесами створює передумови для підвищення стійкості національної економіки, зменшення глибини інвестиційних спадів та забезпечення умов для відновлення економічного зростання навіть у періоди тривалої нестабільності.

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати доцільність розгляду антикризового управління інвестиційними процесами в національній економіці з позицій стратегічної архітектоніки, що передбачає системну впорядкованість цілей, інституцій, інструментів та механізмів зворотного зв'язку. Доведено, що фрагментарний підхід до антикризового інвестування не забезпечує стійкого відновлення економіки та посилює структурні дисбаланси.

У результаті дослідження виокремлено ключові рівні стратегічної архітектоніки антикризового управління інвестиційними процесами та визначено їх функціональне наповнення. Узагальнення показало, що ефективність антикризових заходів залежить від узгодженості стратегічних орієнтирів з інституційними можливостями та фазовою динамікою кризових явищ. Особливу роль у цьому процесі відіграє диференціація інструментів управління залежно від стадії кризи, що дозволяє поєднати стабілізаційні та трансформаційні завдання економічного розвитку.

Запропонована концептуальна схема стратегічної архітектоніки антикризового управління інвестиційними процесами відображає циклічний та адаптивний характер управлінських рішень і підкреслює значення системного моніторингу результативності інвестиційної політики. Наявність зворотного зв'язку забезпечує можливість своєчасної корекції інструментарію впливу та зниження ризику накопичення нових дисбалансів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованої архітектоніки при формуванні державної інвестиційної політики в умовах кризових збурень. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню керованості інвестиційних процесів, зменшенню глибини інвестиційних спадів та створенню передумов для структурної модернізації національної економіки.

Список використаних джерел

1. Tarchynets O. The role of investment potential in the conditions of crisis management of the national economy / O. Tarchynets // The Actual Problems of Regional Economy Development. – 2023. – № 1(19). – Pp. 264–269. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.1.19.264-269.

2. Олешко А. А. Антикризове управління інвестиційними процесами в національній економіці / А. А. Олешко, Я. О. Красюк, М. С. Борисова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2020. – № 1. – С. 143–147. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_1_26.

3. Ковальов А. І. Антикризове управління бізнесом : навч. посіб. / А. І. Ковальов, Н. В. Кічук, Н. В. Захарченко, Н. А. Клєвцєвич, С. А. Горбаченко. – Одеса : ОНЕУ, 2022. – 182 с.

4. Палей Д. А. Антикризове управління як ключовий елемент забезпечення стійкості малого та середнього бізнесу // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2023. – Т. 75, № 1. DOI: https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-13.

5. Ареф'єва О. В. Концептуальний підхід до антикризового управління бізнес-процесами підприємств в умовах трансформаційної економіки / О. В. Ареф'єва, О. М. Дерігін // Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка. – 2021. – № 12(24). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-04.

6. Миськів Г. В. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві / Г. В. Миськів, В. М. Білик // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2024. – № 1(11). DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019.

7. Ватченко Б. Антикризове управління підприємством в умовах війни / Б. Ватченко, Р. Шаранов // Економічний простір. – 2022. – № 182. – С. 38–43. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5.

8. Тимошенко М. В. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни / М. В. Тимошенко, В. А. Петров // Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. – Одеса : Держ. ун-т «Одеська політехніка», 2022. – С. 52–54.

9. Бірбіренко С. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах пандемії COVID-19 / С. Бірбіренко, В. Орлов, Н. Мокруха // Економіка та суспільство. – 2021. – № 33. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72.

10.Чепка В. В. Антикризова політика як стратегічний метод управління фінансовою діяльністю підприємства / В. В. Чепка, І. В. Ляхович // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.

11.Гарафонова О. І. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях / О. І. Гарафонова, О. О. Бабіч, Д. С. Возний // Economic Synergy. – 2023. – № 4. – С. 37–52. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_4_5.

References

1. Tarchynets, O. (2023). The role of investment potential in the conditions of crisis management of the national economy. *The Actual Problems of Regional Economy Development, 1*(19), 264–269. https://doi.org/10.15330/apred.1.19.264-269.

2. Oleshko, A. A., Krasiuk, Ya. O., & Borysova, M. S. (2020). Antykryzove upravlinnia investytsiinymy protsesamy v natsionalnii ekonomitsi [Anti-crisis management of investment processes in the national economy]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo – State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, (1), 143–147. http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_1_26.

3. Kovalov, A. I., Kichuk, N. V., Zakharchenko, N. V., Klievtsevych, N. A., & Horbachenko, S. A. (2022). *Antykryzove upravlinnia biznesom [Anti-crisis management of business].* Odesa National Economic University.

4. Paley, D. A. (2023). Antykryzove upravlinnia yak kliuchovyi element zabezpechennia stiikosti maloho ta serednoho biznesu [Anti-crisis management as a key element of ensuring the sustainability of small and medium-sized businesses]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management,* (75), 1. https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-13.

5. Arefieva, O., & Derihin, O. (2021). Kontseptualnyi pidkhid do antykryzovoho upravlinnia biznes-protsesamy pidpryiemstv v umovakh transformatsiinoi ekonomiky [Conceptual approach to anti-crisis management of business processes of enterprises in the context of a transformational economy]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia: Ekonomika – Adaptive management: theory and practice. Series: Economics, 12*(24). https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-04.

6. Myskiv, H. V., & Bilyk, V. M. (2024). Etapy ta zakhody antykryzovoho upravlinnia na pidpryiemstvi [Stages and measures of anti-crisis management at the enterprise]. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*, (1), 19. https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019.

7. Vatchenko, B., & Sharanov, R. (2022). Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis management of an enterprise in wartime conditions]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, (182), 38–43. https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5.

8. Tymoshenko, M. V., & Petrov, V. A. (2022). Identyfikatsiia ryzykiv ta osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia v umovakh viiny [Identification of risks and features of anti-crisis management in wartime conditions]. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia: tendentsii rozvytku: V mizhnar. nauk.-prakt. konf. – Entrepreneurship and trade: development trends: 5th international scientific and practical conference* (pp. 52–54). Odesa Polytechnic State University.

9. Birbirenko, S., Orlov, V., & Mokrukha, N. (2021). Antykryzove upravlinnia yak instrument zabezpechennia ekonomichnoi stiikosti pidpryiemstva v umovakh pandemii COVID-19 [Anti-crisis management as a tool for ensuring the economic stability of an enterprise in the conditions of the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (33). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72.

10.Chepka, V. V., & Liakhovych, I. V. (n.d.). Antykryzova polityka yak stratehichnyi metod upravlinnia finansovoiu diialnistiu pidpryiemstva [Anti-crisis policy as a strategic method of managing the financial activities of an enterprise]. *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.*

11.Garafonova, O. I., Babich, O. O., & Voznyi, D. S. (2023). Funktsionalnyi zmist ta osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia biznes-orhanizatsiiamy v ukrainskykh realiiakh [Functional content and features of anti-crisis management of business organizations in Ukrainian realities]. *Economic Synergy*, (4), 37–52. http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_4_5.

Отримано 21.10.2025

UDC 338.24:330.322:005.591.6

Veronika Khudolei

Doctor of Sciences in Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Marketing and Public Administration, Higher Educational Institution "Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University (Kyiv, Ukraine)
E-mail: veronika.khudolei@istu.edu.ua. **ORCID ID:** https://orcid.org/0000-0002-6658-7065

Anastasiia Olishevska

PhD in Economics, Associate Professor of Department of Management
Kherson Economic and Legal Institute (Kherson, Ukraine)
E-mail: anastasiyaolish@gmail.com. **ORCID:** https://orcid.org/0000-0002-0929-7555

STRATEGIC ARCHITECTONICS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF INVESTMENT PROCESSES IN THE NATIONAL ECONOMY

The article substantiates the feasibility of forming a strategic architectonics of anti-crisis management of investment processes in the national economy as an integrated system of managerial decisions aimed at stabilizing, restoring, and structurally transforming investment activity under conditions of economic crises. It is argued that investment processes are among the most sensitive components of the economic system to financial, institutional, and security shocks, which leads to increased uncertainty, higher investment risks, and a contraction of long-term capital flows. In this context, traditional fragmented anti-crisis measures prove insufficient and often generate contradictory effects.

The study systematizes existing scientific approaches to anti-crisis management and identifies insufficiently explored aspects related to the coordination of short-term stabilization measures with long-term development objectives. Special attention is paid to the institutional and strategic dimensions of investment management, emphasizing the need for consistency between policy goals, instruments, and implementation mechanisms. The concept of strategic architectonics is proposed as a framework that ensures internal coherence of anti-crisis investment policy across strategic, institutional, instrumental, project-based, and monitoring levels.

The article substantiates the necessity of phase-based differentiation of anti-crisis instruments depending on the depth and stage of the crisis cycle, allowing for a flexible adjustment of policy priorities and effectiveness criteria. A conceptual model of the strategic architectonics of anti-crisis management of investment processes is developed, reflecting the cyclical and adaptive nature of managerial decision-making and the role of feedback mechanisms in policy correction.

The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed framework in the formation of state investment policy under conditions of economic instability. Implementation of the suggested approaches contributes to increasing the manageability of investment processes, reducing the depth of investment downturns, and creating prerequisites for sustainable economic growth and structural modernization of the national economy.

Keywords: *anti-crisis management; investment processes; investment activity; investment policy; investment potential; crisis; national economy; strategic architectonics; strategy; investment resources.*

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

Худолей В. Ю., Олішевська А. М. Стратегічна архітектоніка антикризового управління інвестиційними процесами в національній економіці. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 18-25. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-18-25.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-26-38
УДК 338.24:502
JEL Classification: Q01; Q56; Q58

Катерина Володимирівна Гнедіна
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: gkatin@stu.cn.ua. **ORCID**: http://orcid.org/0000-0001-9471-0932
ResearcherID: http://www.researcherid.com/rid/AAF-2985-2019

Павло Володимирович Нагорний
аспірант кафедри економіки, обліку і оподаткування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: inn5665@gmail.com. **ORCID**: https://orcid.org/0000-0002-8311-2491

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ: ДОСВІД КРАЇН ЄС ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ПРИСКОРЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Стаття присвячена дослідженню особливостей та очікуваних результатів застосування ключових організаційно-економічних інструментів стимулювання розвитку зеленої економіки в Україні на прикладі досвіду розвинених країн, насамперед країн-членів ЄС. Розглянуто сутність і обґрунтовано практичну потребу впровадження концепції зеленої економіки. Досліджено переваги та недоліки реалізації парадигми зеленої економіки для держави та суб'єктів господарювання. Розглянуто досвід розвинених країн, таких як Швеція, Німеччина, Словаччина, Італія, Португалія, Японія, щодо застосування організаційно-економічних інструментів стимулювання розвитку зеленої економіки. Проаналізовано особливості державної політики України у сфері захисту навколишнього середовища. Визначено основні групи організаційно-економічних інструментів стимулювання розвитку зеленої економіки, застосування яких доцільно в контексті вітчизняних реалій: законодавчі, економічні, організаційні. Проаналізовано особливості та очікувані результати застосування зазначених інструментів для забезпечення зеленої трансформації вітчизняної економіки.

Ключові слова: *зелена економіка; організаційно-економічні інструменти; зелена трансформація; євроінтеграційні процеси; сталий розвиток.*
Табл.: 2. Бібл.: 15.

Постановка проблеми. У сучасному світі в умовах загострення глобальних екологічних проблем, таких як зміна клімату, дефіцит невідновлювальних ресурсів, забруднення природних оболонок Землі, у більшості розвинених країн світу спостерігається посилення уваги до розробки ефективних стратегій модернізації економіки відповідно до принципів і засад кліматичної нейтральності та охорони довкілля. Така системна трансформація галузей суспільно-господарської сфери характеризується за допомогою концепції зеленої економіки. Варто зауважити, що реалізація зазначеної парадигми є важливим напрямом забезпечення сталого розвитку, адже дозволяє досягти в майбутньому стійкого економічного та екологічного благополуччя в суспільстві. Водночас для стимулювання розвитку зеленої економіки на державному рівні необхідне застосування комплексу організаційно-економічних інструментів, передбачених державною політикою у сфері охорони навколишнього середовища. В Україні така політика забезпечена низкою базових, поточних і стратегічних нормативно-правових актів, у той же час характеризується низкою проблемних аспектів. Тому дослідження перспектив застосування в Україні організаційно-економічних інструментів стимулювання розвитку зеленої економіки на прикладі досвіду країн ЄС є актуальним і важливим, зокрема в контексті євроінтеграційних процесів і необхідності організації повоєнної відбудови на екологічних засадах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Одним із ключових напрямів сучасних досліджень у сфері економіки природокористування і охорони навколишнього середовища є аналіз сутності, особливостей впровадження, можливостей і бар'єрів розвитку концепції зеленої економіки. Відповідній проблематиці присвячено значну кількість

© К. В. Гнедіна, П. В. Нагорний, 2025

наукових праць вітчизняних і закордонних фахівців у галузях економіки та екології. У цьому контексті доцільно відзначити науковий доробок Горбач Л., Рубан О., Гуменюка Я., Юхименка П., Батажок С., Янович Н., Сич К., Бугайчук В., Грабчук І. Деякі дослідження присвячені окремим аспектам розвитку зеленої економіки. Так, інституційне забезпечення розвитку зеленої економіки на прикладі досвіду європейських країн аналізує Глущенко А. Детальну характеристику організаційно-економічних інструментів впровадження зеленої енергетики здійснює Милославський В. Особливості реалізації форм державно-приватного партнерства у контексті розвитку зеленої економіки досліджує Біловіцька Ю. Зелену трансформацію як невід'ємну складову повоєнної відбудови України розглядають Сагайдак Ю. і Харченко Т.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на ґрунтовне дослідження окремих аспектів стимулювання розвитку зеленої економіки українськими та закордонними фахівцями, існує нагальна потреба порівняльного аналізу особливостей і очікуваних результатів застосування в суспільно-економічних умовах України різних організаційно-економічних інструментів стимулювання зеленої трансформації вітчизняної економіки на прикладі досвіду країн ЄС.

Мета статті – визначення організаційно-економічних інструментів стимулювання розвитку зеленої економіки в Україні та перспектив їх використання з урахуванням найкращих практик зарубіжних країн (зокрема, країн ЄС).

Виклад основного матеріалу. В умовах посилення сучасних екологічних викликів у розвинених країнах все більшого поширення набуває концепція зеленої економіки. За визначенням ЮНЕП (Програми ООН з навколишнього середовища), як зелену економіку варто розглядати «економіку, в якій враховуються життєво важливі зв'язки між економікою, суспільством і навколишнім середовищем і у якій відбувається трансформація виробничих процесів, моделей виробництва та споживання, сприяючи зменшенню кількості відходів, викидів забруднювачів і оптимізації використання ресурсів, матеріалів та енергії» [1]. Поступове формування та удосконалення зазначеної концепції протягом останніх десятиліть XX та першої чверті XXI століть здійснювалось в умовах актуалізації екологічного напряму проведення фундаментальних і практичних наукових досліджень, а також реалізації екологічних заходів державного управління в найбільш розвинених країнах світу. Наразі активне впровадження зеленої економіки відбувається в контексті забезпечення зеленого зростання як парадигми структурної трансформації економіки на основі реалізації екологоорієнтованих принципів і використання сучасних екобезпечних технологій.

Практична потреба здійснення поступового переходу від традиційної ресурсозалежної до інноваційної екологоорієнтованої зеленої економіки обумовлена зростанням негативного впливу наслідків людської діяльності на навколишнє середовище та відповідного погіршення стану здоров'я і можливостей забезпечення повноцінної суспільно-господарської діяльності самої людини. Протягом останніх 50 років загальний рівень використання природних ресурсів зріс майже в 3,5 раза. До того ж з 2000 року щорічні темпи приросту зазначеного індикатора досягли рекордного рівня – 3,2 %. Відповідно в сучасному світі фізичні можливості Землі підтримувати виробничо-господарську діяльність людини перевищені майже на 20 % [2]. Серед найбільш негативних наслідків продовження такого екстенсивного шляху використання природного потенціалу для господарських потреб: дефіцит та суттєве подорожчання невідновлюваних природних ресурсів, зростання ризиків екологічних катастроф, загострення соціально-демографічних проблем (перенаселення, безробіття) тощо. Водночас поступова трансформація глобальної економічної системи відповідно до засад зеленої економіки дозволяє уникнути зазначених негативних наслідків.

Сутність зеленої економіки полягає у встановленні балансу між економічними інтересами активного використання природного потенціалу для задоволення виробничо-господарських потреб та необхідністю досягнення соціально-екологічного благополуччя існування людини. Відповідно запровадження зеленої економіки варто розглядати як один із очікуваних ключових результатів забезпечення сталого розвитку суспільства. При цьому концепція базується як на принципах сталого розвитку (насамперед на його екологічній складовій), так і на теоретико-практичних положеннях сучасної екології.

В основі концепції зеленої економіки перебувають три «аксіоми», які у найзагальніших рисах характеризують вплив виробничо-господарської діяльності людства на навколишнє середовище [2]:

– обмеженість розширення сфери впливу людини в замкненому просторі;

– неможливість повноцінного задоволення постійно зростаючих потреб за рахунок вичерпних природних ресурсів;

– тісний взаємозв'язок всіх ланок і компонентів природної оболонки Землі.

Впровадження зеленої економіки має здійснюватися на основі дотримання таких принципів [1, 2]:

– *справедливість* – рівність різних суб'єктів господарювання і державних інституцій відповідно до можливостей кожного у забезпеченні процесів зеленого зростання;

– *повага і зв'язок між поколіннями* – врахування економічних інтересів не тільки поточних, а й майбутніх поколінь у сприянні загальному процвітанню і добробуту;

– *участь* – залучення всіх економічних суб'єктів до процесів трансформації національного господарства на засадах зеленої екологоорієнтованої економіки;

– *системність* – поступове впровадження принципів зеленого зростання на всіх рівнях і в усіх галузях національної економіки;

– *ефективність* – посилена підтримка саме тих напрямів і технологій, які дозволяють найбільшою мірою наблизитися до досягнення цілей зеленої економіки.

Концепція зеленої економіки передбачає системну багатовекторну трансформацію виробничо-господарських і споживчих відносин у всіх сферах національної та глобальної економіки. Тому варто виділяти окремі напрями зеленого зростання, необхідні для забезпечення повноцінного функціонування зеленої економіки:

1. *Енергоефективні технології*. Традиційні енерговиробничі системи передбачають активний видобуток електричної енергії внаслідок процесів згорання корисних копалин. Відповідні виробничі технології характеризуються низкою негативних наслідків для навколишнього середовища: від надмірного використання невідновлювальних ресурсів до забруднення атмосфери продуктами згорання таких речовин. Саме тому одним із ключових елементів концепції зеленої економіки є розвиток мережі відновлювальної енергетики, підвищення енергоефективності процесів виробництва і споживання тощо.

2. *Сталий транспорт*. Наразі у більшості країн світу найбільш популярними та широко розповсюдженими залишаються паливні транспортні засоби, енергія руху у яких утворюється за рахунок термічного окиснення бензину, дизелю чи гасу. Продукти згоряння зазначених нафтопродуктів значною мірою погіршують стан атмосферного повітря. Тому обов'язковою складовою зеленої трансформації економіки є поступовий перехід до використання транспортних засобів на основі альтернативних видів палива, таких як електротранспорт чи водневий транспорт.

3. *Забезпечення економіки замкненого циклу*. Класична модель видобувної економіки ґрунтується на лінійних ланцюгах «виробництво – споживання – відходи», які хоча й спрощують і здешевлюють процес управління залишками виробництва і споживання, проте призводять до утворення значних обсягів промислово-побутових відходів. Натомість модель економіки замкненого циклу передбачає повторне використання, перероблення та екологічну утилізацію відходів з метою максимізації використання наявних ресурсів та обмеження негативного впливу на довкілля.

4. *Стале управління природними ресурсами*. Надмірне неконтрольоване видобування невідновлювальних природних ресурсів зумовило загострення їх дефіциту. Подальше екстенсивне використання відповідних запасів призводитиме до значного зростання їх вартості, унеможливлення організації окремих виробничих процесів і технологій. Водночас концепція зеленої економіки передбачає оптимізацію видобування невідновлювальних природних ресурсів, розробку нових технологічних процесів, заснованих на використанні альтернативних відновлювальних джерел.

5. *Екологічне містобудування*. У сучасному урбанізованому світі дуже гостро постає проблема раціонального розвитку та розбудови міст. При цьому значна увага приділена саме екологічній ефективності як одній із базових підвалин сталого та гармонійного функціонування міст. Вирішення проблем екологічної ефективності передбачено концепцією зеленої економіки, яка пропонує значну кількість інструментів екологічного містобудування: дотримання стандартів екологічного будівництва, інтеграцію зелених зон у міське середовище, живлення комунальних об'єктів через альтернативну енергетику тощо.

Варто зауважити, що концепція зеленої економіки передбачає низку позитивних та негативних наслідків як для окремих суб'єктів господарювання, так і для країни загалом. У таблиці 1 представлено результати порівняльного аналізу переваг і недоліків досліджуваної концепції для органів державної влади й окремих підприємств.

Таблиця 1

Переваги та недоліки реалізації концепції зеленої економіки для держави та суб'єктів господарювання

	Органи державної влади	*Суб'єкти господарювання*
Переваги	- Зменшення ресурсної залежності, посилення енергетичної безпеки країни; - Поповнення державного бюджету за рахунок додаткових надходжень, таких як кошти від збору екологічного податку; - Створення робочих місць у нових секторах вітчизняної зеленої економіки; - Підвищення міжнародної репутації країни, додаткові можливості міжнародного екологічного співробітництва, вступу до міждержавних альянсів.	- Оптимізація витрат, підвищення ресурсоефективності бізнесу, доступ до «зелених» інвестицій; - Зростання конкурентоспроможності компанії, поява нових можливостей міжнародного співробітництва; - Інноваційне оновлення основних засобів підприємства; - Зростання престижу, репутації компанії, формування нової екологоорієнтованої корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу.
Недоліки	- Складність та тривалість проведення реформ докорінної трансформації національної економіки; - Необхідність посилених бюджетних витрат на заходи з модернізації економіки на етапі трансформації; - Супротив представників традиційних галузей економіки та інших зацікавлених груп; - Можливість певних негативних соціальних наслідків, таких як зростання безробіття (особливо в регіонах з посиленим розвитком промисловості).	- Поява додаткових витрат на проведення заходів модернізації бізнес-процесів компанії відповідно до засад зеленої економіки; - Необхідність оновлення трудових ресурсів, проведення навчання та підвищення кваліфікації працівників; - Посилення ризиків тимчасової втрати позицій на ринку внаслідок оновлення асортименту продукції підприємства; - Необхідність пошуку нових постачальників, які відповідатимуть сучасним екологічним стандартам якості.

Джерело: систематизовано на основі [1; 2].

Варто зазначити, що більшість недоліків впровадження концепції зеленої економіки для органів державної влади та суб'єктів господарювання, мають тимчасовий характер. З іншого боку, потенційні переваги від оновлення вітчизняної економіки відповідно до сучасних екологічних стандартів мають суттєво більш довготривалий позитивний ефект, який до того ж забезпечує можливості сталого зростання. Саме тому нині концепція зеленої економіки здобула широкої підтримки серед представників органів державної влади

більшості розвинених країн. Водночас для впровадження відповідної концепції необхідно проведення модернізаційних заходів, які забезпечуватимуться за рахунок певних організаційно-економічних інструментів стимулювання розвитку зеленої економіки. Під такими інструментами доцільно розуміти сукупність регулятивно-організаційних методів та засобів, за допомогою яких органи державної влади впливають на всі економічні суб'єкти країни з метою стимулювання їх діяльності в певному напрямку відповідно до встановлених правил і стандартів. Зазначений вплив може мати як обов'язковий характер (сплата податків, виконання інших положень екологічного законодавства), так і добровільний (стимулювання підприємств до екологоорієнтованої діяльності за рахунок податкових пільг, субсидій, механізмів «зеленого» фінансування тощо). У різних країнах дієвими виявилися різні за характером організаційно-економічні методи стимулювання розвитку зеленої економіки. Тому для визначення перспектив трансформації вітчизняної економіки відповідно до парадигми зеленого розвитку необхідно проаналізувати досвід розвинених країн з використання інструментів стимулювання впровадження зеленої економіки.

Здійснимо огляд прикладу Швеції, яка традиційно розглядається як один із європейських і світових лідерів щодо трансформації національної економіки відповідно до концепції зеленого зростання. Уряд країни тривалий час реалізує програми розвитку зеленої економіки, серед яких такі амбітні ініціативи, як «Fit-for-55» (передбачає зниження обсягів викидів щонайменше на 55% від рівня 1990 року). Наразі у Швеції вдалося досягти наступних показників екологічної трансформації національної економіки: понад 60% частки відновлювальних джерел енергії у структурі енергетичного комплексу країни, щорічне очікуване виробництво до 1 млн тонн заліза, отриманого за допомогою екологонейтральних технологій, понад 20% транспортних засобів, які використовують біопаливо тощо. Такого рівня зеленої трансформації економіки вдалося досягти за рахунок використання низки організаційно-економічних методів стимулювання розвитку зеленої економіки, ключову роль серед яких відіграють фіскальні інструменти. Станом на 2025 рік Швеція має одні з найбільших серед європейських країн ставки екологічного податку, а також досить розгалужену його структуру. Отримані кошти уряд країни спрямовує на інвестування екологічних проєктів, субсидіювання суб'єктів господарювання, які успішно впроваджують екологоорієнтовані технології [3; 4].

Інший приклад країни, яка активно реалізовує програму зеленої трансформації економіки – Німеччина. Федеральні органи країни щорічно виділяють значні кошти (десятки мільярдів євро) на модернізацію енергетичної галузі, розвиток сфери перероблення та утилізації відходів. Розвиток автоматизованих систем сортування сміття досяг настільки високого рівня, що відповідні німецькі технології забезпечують $^{2}/_{3}$ світового ринку систем переробки відходів. До 2045 року в країні планується досягти рівня нульових викидів. Для забезпечення такої інтенсивності екологічної трансформації національної економіки в Німеччині активно використовують наступні організаційно-економічні методи стимулювання розвитку зеленої економіки: фіскальні інструменти (зокрема, екологічний податок), субсидіювання діяльності підприємств, які впроваджують екологічні інновації, модернізація інвестиційної інфраструктури, активна просвітницька робота серед населення, встановлення правової відповідальності за відмову від сортування відходів тощо. Такі заходи допомагають уряду країни забезпечити трансформацію національної економіки відповідно до стандартів зеленого зростання [3, 5].

Інвестиційну складову стимулювання розвитку зеленої економіки активно впроваджує Словаччина. У країні вдосконалюється інфраструктура інвестиційної підтримки екологічних проєктів, створюються екологічні департаменти, які забезпечують фінансову підтримку модернізаційних проєктів у сфері альтернативної енергетики та циркулярної економіки. Інвестиційна підтримка інноваційних технологій екологічного спрямування в Словаччині

забезпечується також внаслідок участі країни в процесах Європейського інвестиційного банку. Вибір інвестицій як першочергових методів стимулювання розвитку зеленої економіки дозволяє країні досягти високого рівня розвитку сучасних чистих технологій [6].

Розглянуті вище методи стимулювання розвитку зеленої економіки, такі як екологічне оподаткування, субсидіювання екологоорієнтованої діяльності, інвестування в екологічні проєкти, також використовуються в Італії. Однак окрім перелічених інструментів уряд країни активно впроваджує програми екологічного партнерства державних органів, приватних суб'єктів господарювання та наукових установ. Така тристороння модель співпраці дозволяє швидко та ефективно інтегрувати інноваційні зелені технології в практичну діяльність підприємств за умови цілковитої підтримки державних установ [6].

При реалізації організаційно-економічних інструментів стимулювання розвитку зеленої економіки надзвичайно важлива системність у впровадженні відповідних заходів. Так, Міністерство довкілля та кліматичних змін Португалії координує комплексне втілення національної стратегії екологічної трансформації економіки у всі сфери суспільного життя країни. Серед основних напрямів його діяльності: інвестиційна підтримка інноваційних проєктів коштом державних фондів, координація впровадження сталих практик у діяльність суб'єктів господарювання, розробка програм співпраці державних органів і підприємств щодо екологічних питань тощо. Така системна підтримка зеленої трансформації комплексу суспільно-господарських відносин дозволяє досягти високого рівня розвитку зеленої економіки в Португалії [6].

Крім європейських країн, важливо розглядати досвід також інших світових лідерів щодо темпів впровадження зеленої економіки, чільне місце серед яких належить Японії. Країна має значний досвід вирішення екологічних проблем, з 60-х років минулого століття, коли рівень концентрації забруднюючих речовин у повітрі досяг небезпечного рівня для життя і здоров'я її громадян. Наразі у Японії напрацьовано ефективні підходи до вирішення екологічних питань. Так, значні повноваження в екологічній сфері покладено на місцеву владу окремих префектур, у кожній з яких функціонує своє окреме екологічне законодавство. Місцеві органи влади активно співпрацюють з приватним сектором щодо здійснення екологічних інновацій, забезпечують інвестування та субсидіювання екологічних проєктів. Фінансування для здійснення зазначених програм забезпечується за рахунок реалізації фіскальних інструментів та інших традиційних методів економічного стимулювання розвитку зеленої економіки. Водночас важливу роль в Японії приділено формуванню екологічної свідомості населення, високого рівня екологічної культури суспільства. У країні регулярно проводяться різноманітні просвітницькі заходи екологічного спрямування, активно підтримуються та пропагуються зелені технології майбутнього. Відповідно впровадження додаткових програм зеленої трансформації економіки загалом підтримується населенням країни [3; 7].

Крім окремих країн, певні організаційно-економічні методи стимулювання розвитку зеленої економіки реалізуються і в наднаціональних міждержавних об'єднаннях, таких як Європейський Союз. Приклад ЄС щодо забезпечення зеленої трансформації економіки на наднаціональному рівні розглянемо більш детально, зважаючи на ключову роль євроінтеграційного вектора зовнішньої політики України.

Основу кліматичної політики ЄС складає Європейський зелений курс (*European Green Deal*) – масштабний комплексний стратегічний проєкт системної трансформації різних галузей та напрямів національних економік європейських країн з метою формування сталого енерго- та ресурсоефективного економічного простору в межах Європейського Союзу. Фактично Європейський зелений курс передбачає розвиток наднаціональної європейської зеленої економіки шляхом стимулювання зеленої трансформації економік окремих країн ЄС. Амбітна ціль такого стратегічного плану полягає у закріплення ролі Європейського союзу як

лідера глобальних процесів сталого розвитку суспільства та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. Ключові складові Європейського зеленого курсу суміжні з напрямами парадигми зеленої економіки: кліматична нейтральність, енергоефективність, економіка замкненого циклу тощо. Успіх реалізації певного напряму в програмі Європейського зеленого курсу оцінюється за допомогою конкретних індикаторів, таких як досягнення нульового рівня викидів парникових газів до 2050 року [3; 8].

Водночас екологічна політика ЄС не вичерпується лише Європейським зеленим курсом. Існують також інші екологічні програми, спрямовані на стимулювання розвитку зеленої економіки. До найбільш масштабних серед таких програм належать: Партнерство для дій у сфері зеленої економіки (*Partnership for Action on Green Economy*), План дій з екоінновацій (*Eco-innovation Action Plan*), Ініціатива зеленого працевлаштування (*Green Employment Initiative*), План дій із циркулярної економіки (*Circular Economy Action Plan*). Відповідні стратегічні програми конкретизують окремі аспекти стимулювання розвитку складових зеленої економіки. Важливою особливістю реалізації зазначених екологічних проєктів є їх спрямованість не тільки на внутрішню співпрацю країн ЄС у контексті зеленого зростання, а й часткове фінансування окремих екологічних ініціатив у країнах, які не входять до Європейського Союзу [8].

Перелічені ініціативи ЄС щодо стимулювання розвитку зеленої економіки потребують реалізації низки організаційно-економічних інструментів, серед яких чільне місце посідають фінансові інструменти підтримки ініціатив щодо переходу окремих регіонів до активного використання зелених технологій, впровадження зеленого виробництва в різні галузі економіки. До найбільш масштабних програм ЄС з інвестування в розвиток зеленої економіки варто віднести такі програми, як «Механізм справедливого переходу» (спрямована на відмову від викопних джерел енергії); «Європа в цифрову епоху» (передбачає підтримку інноваційних проєктів, зокрема екологічного напрямку). В Європейському союзі створено окремий Європейський фонд для сталого розвитку плюс (EFSD+), мета діяльності якого полягає в стимулюванні та фінансуванні проєктів сталого розвитку для європейських країн та стратегічних партнерів ЄС. Інший важливий інструмент фінансування зеленого переходу в країнах-партнерах ЄС – програма «Сусідство, розвиток, міжнародне співробітництво» *(«Neighbourhood, Development and International Cooperation Instrument»)*.

Розглянутий досвід розвинених країн-лідерів, а також окремих міжнародних об'єднань, таких як ЄС, щодо організаційно-економічних інструментів стимулювання зеленої трансформації, є важливим для України з огляду на необхідність системного оновлення вітчизняної екологічної політики в контексті євроінтеграційних процесів і сталої повоєнної відбудови. Наразі в Україні необхідність зеленої трансформації національної економіки закріплена на законодавчому рівні. Існує низка нормативно-правових актів і стратегічних документів планування поступової зеленої трансформації основних галузей виробництва та споживання. Так, ухвалено Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року», затверджено Загальнодержавну програму розвитку мінерально-сировинної бази до 2030 року, Стратегію екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату до 2030 року, Морську природоохоронну стратегію України, Водну стратегію України на період до 2050 року тощо [9]. Виконання державної політики у сфері охорони навколишнього середовища забезпечує Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Регулярно імплементуються міжнародні екологічні стандарти.

Водночас державна екологічна політика України характеризується низкою недоліків, серед яких відсутність єдиної комплексної стратегії зеленої трансформації вітчизняної економіки, недосконаліть нормативної бази, недостатнє інституційне забезпечення екологізації основних галузей виробництва тощо [10]. Зазначені недоліки особливо

поглиблюються в умовах воєнного часу, коли постає питання необхідності здійснення масштабної повоєнної відбудови всіх галузей національної економіки та екологічного відновлення. Враховуючи важливість екологічного аспекту сталого розвитку суспільства, така відбудова має здійснюватися на засадах зеленої трансформації, для чого необхідним є оновлення державної політики у сфері охорони довкілля.

Отже, в Україні є нагальна проблема пошуку шляхів удосконалення державної політики стимулювання розвитку зеленої економіки, особливо в контексті зеленої повоєнної перебудови. Водночас для забезпечення зеленої трансформації вітчизняної економіки необхідне системне застосування відповідних організаційно-економічних інструментів, загальний огляд яких наведено нижче.

На основі огляду економічної літератури [11-13] можна виокремити основні групи організаційно-економічних інструментів стимулювання розвитку зеленої економіки, застосування яких доцільне в Україні: законодавчі інструменти, економічні інструменти, організаційні інструменти. Розглянемо кожну з перелічених груп більш детально:

1. *Законодавчі інструменти*. Основу державної політики сприяння розвитку зеленої економіки будь-якої країни становить екологічне законодавство. Так, всі екологічні вимоги до ведення виробничої діяльності, управління промисловими та побутовими відходами, здійснення містобудування і територіального планування, інших сфер суспільно-господарського життя мають бути зафіксовані в нормативно-правових актах. При цьому найбільш поширеним і ефективним є такий підхід, як застосування екологічних стандартів. Водночас чіткий план поступового впровадження таких стандартів має бути зафіксований у стратегії державної екологічної політики. В Україні наразі є досить значна кількість екологічних нормативно-правових актів, а також ціла низка стратегічних документів у сфері охорони довкілля, проте, на думку дослідників [10; 14], вітчизняне екологічне законодавство є неефективним. Тому існує потреба застосування таких законодавчих інструментів, як оновлення екологічного законодавства, інтеграція сучасних екологічних стандартів, вдосконалення стратегії державної екологічної політики України.

2. *Економічні інструменти*. Результативне втілення державної політики стимулювання розвитку зеленої економіки не можливе без системного використання економічних інструментів впливу на представників приватного сектору. Відповідний вплив може бути як обмежувальний (наприклад, застосування високих ставок екологічного податку), так і стимулювальний (інвестиційна підтримка найбільш перспективних екологічних проєктів, субсидіювання екологічних інновацій тощо). В Україні наразі запропоновано певні економічні стимули для суб'єктів господарювання щодо модернізації бізнес-процесів на екологічних засадах, проте реальний вплив таких економічних стимулів найчастіше є фрагментарним. Необхідно більш ґрунтовно використовувати такі економічні інструменти, як фінансове стимулювання, розвиток механізмів інвестування в зелену економіку, запровадження стимулювальних тарифів.

3. *Організаційні інструменти*. Всебічний розвиток зеленої економіки можливий за умови формування надійної інституційної бази зеленої трансформації (структура регуляторних органів і консультаційних установ, механізм державно-приватного партнерства тощо). В Україні наразі інституційна інфраструктура зеленої перебудови економіки перебуває лише на етапі становлення та характеризується фрагментарністю, недостатнім рівнем координації між окремими установами, ізольованістю державного та приватного секторів. Тому існує нагальна потреба модернізації мережі регуляторних, консультаційних і науково-дослідних установ природоохоронного профілю, а також поступового впровадження механізму державно-приватного партнерства. У цьому контексті доречним буде також поглиблення міжнародної співпраці з питань розвитку зеленої економіки.

Розглянемо сутність запропонованих вище організаційно-економічних інструментів стимулювання розвитку зеленої економіки в Україні. Для цього деталізуємо особливості та очікувані результати їх застосування (табл. 2).

Таблиця 2

Особливості та очікувані результати застосування ключових організаційно-економічних інструментів стимулювання розвитку зеленої економіки в Україні

Інструмент	Особливості застосування	Очікувані результати використання
1	2	3
Законодавчі інструменти		
Оновлення екологічного законодавства	Необхідно вдосконалити застарілі положення базових законодавчих положень у сфері охорони довкілля, які не відповідають сучасним вимогам до здійснення зеленої трансформації економіки.	Надійна, структурована та раціоналізована система законодавчих актів екологічного спрямування, які деталізуватимуть екологічні права громадян, ключові засади розвитку зеленої економіки, посилену юридичну відповідальність за порушення екологічних норм тощо.
Інтеграція сучасних екологічних стандартів	При оновленні екологічних стандартів необхідно спиратися на вимоги і принципи, передбачені європейським екологічним законодавством. Розробка відповідних українських та імплементація міжнародних стандартів також дозволить як посилити євроінтеграційні процеси України, так і збільшити обсяги міжнародної торгівлі з розвиненими західними країнами	Формування екологічно-ефективної економічно обґрунтованої бази нормативно-правових актів (стандартів), у яких визначатимуться вимоги й нормативи гранично допустимого впливу на довкілля вітчизняних суб'єктів господарювання та продуктів (результатів) їх діяльності.
Вдосконалення стратегії державної екологічної політики України	Наразі в Україні ухвалено низку стратегічних документів екологічного спрямування, проте такі документи характеризуються певними недоліками, зокрема занадто узагальнені цілі, слабка система кількісних критеріїв досягнення поставлених цілей, невизначені механізми реалізації стратегії тощо.	Нова стратегія державної політики стимулювання розвитку зеленої економіки, сформована на основі врахування та виправлення всіх недоліків існуючих стратегічних документів.
Економічні інструменти		
Фінансове стимулювання	Необхідна комплексна державна програма застосування фінансово-фіскальних інструментів, зокрема посилення екологічного оподаткування, впровадження державних субсидій для лідерів у галузі зеленої трансформації, видача грантів для найбільш перспективних екологічних проєктів тощо.	Створення системи екологічного оподаткування, яка відповідала б європейським стандартам і практикам; розвинена державна фінансова підтримка підприємств, які ефективно впроваджують екологічні інновації.
Розвиток механізмів інвестування в зелену економіку	Доцільно реалізувати наступні кроки: створення умов для залучення зовнішніх та внутрішніх інвестицій, зокрема у контексті екологічного партнерства з європейськими країнами, випуск державних «зелених» облігацій, інституційне забезпечення інвестиційної екомережі зеленої економіки.	Розвинена екосистема інвестування в екологоорієнтовані проєкти й технології, державне інвестування найбільш перспективних ініціатив, активне залучення міжнародних інвестицій в розвиток зеленої економіки в Україні.
Запровадження стимулювальних тарифів	Доцільно реалізувати наступні кроки: запровадження спеціальних тарифів на електроенергію, видобуту екологічним шляхом, закупівля такої електроенергії через державні підприємства у приватних постачальників. Наразі частково реалізовано в Україні (програма «зелених тарифів»).	Пропозиція ефективної диференційованої системи тарифів на екологічно чисту електроенергію з метою стимулювання поступового переходу на використання відновлювальних джерел енергії.

Закінчення таблиці 2

1	2	3
Організаційні інструменти		
Модернізація мережі регуляторних, консультаційних і науково-дослідних установ	Існує необхідність удосконалення мережі регуляторних органів та розширення їх повноважень у сфері дотримання положень екологічного законодавства, посиленого розвитку консультаційних і науково-дослідних організацій, формування механізмів комунікації між окремими відповідними установами.	Розвинена мережа державних установ природоохоронної сфери регуляторного, консультаційного та науково-дослідного профілю, які спроможні належним чином і своєчасно реагувати на виклики та потреби розвитку зеленої економіки
Державно-приватне партнерство	Реалізація масштабних інфраструктурних проєктів, зокрема в контексті повоєнної відбудови України, потребуватиме налагодженого механізму державно-приватного партнерства. При розробці відповідних форм співпраці між державою та приватним сектором доцільно враховувати європейський досвід забезпечення такого партнерства як важливої запоруки сталого розвитку.	Оптимізація державних витрат, залучення додаткових інвестицій для реалізації масштабних проєктів, стимулювання економічного розвитку регіонів, покращення довіри представників приватного сектору до держави.
Поглиблення міжнародної співпраці	Для України важливим орієнтиром у розробці та реалізації державної політики розвитку зеленої економіки є відповідний досвід європейських країн. Тому посилення міжнародної співпраці, особливо з країнами ЄС, є важливим як для імплементації найкращих практик стимулювання розвитку зеленої економіки, так і для закріплення євроінтеграційного курсу України.	Формування профільних міжнародних груп співпраці, делегацій для обміну досвідом стимулювання розвитку зеленої економіки, уніфікація українського та європейського екологічного законодавства.

Джерело: систематизовано на основі [10-15].

Комплексне застосування визначених організаційно-економічних інструментів стимулювання розвитку зеленої економіки в Україні дозволить досягти системного прогресу щодо зеленої трансформації всіх галузей вітчизняної економіки та забезпечити надійний фундамент для здійснення подальших ініціатив і законодавчих реформ, спрямованих на екологізацію виробничих процесів і мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище.

Висновки і пропозиції. У сучасних умовах посилення уваги до екологічних проблем людства, в більшості розвинених країн широкого поширення набуває концепція зеленої економіки. Сутність цієї концепції полягає у системній трансформації всіх галузей економіки і сфер суспільного життя відповідно до засад еколого-економічної ефективності, екологічної стійкості та мінімізації негативного впливу на довкілля. При цьому розвиток зеленої економіки має здійснюватися на основі дотримання принципів справедливості, поваги і зв'язку між поколіннями, участі, системності, ефективності. Основними сферами зеленої економіки є енергоефективні технології, сталий транспорт, забезпечення економіки сталого циклу, стале управління природними ресурсами, екологічне містобудування. Впровадження зеленої економіки має довготривалі переваги як для органів державної влади, так і для суб'єктів господарювання. Відповідно постає важлива теоретико-практична проблема пошуку ефективних організаційно-економічних інструментів стимулювання розвитку зеленої економіки. На прикладі аналізу досвіду таких розвинених країн, як Швеція, Німеччина, Словаччина, Італія, Португалія, Японія, можна стверджувати, що найбільш ефективними організаційно-економічними інструментами стимулювання зеленої трансформації всіх сфер суспільно-господарського життя є впровадження економічних стимулів і обмежувачів, широке інвестування найбільш перспективних екологічних проєктів, інституційне забезпечення форм державно-приватного та міжнародного партнерства, екологічне просвітництво тощо. Огляд механізмів стимулювання розвитку зеленої економіки в Україні дозволяє виокремити такі групи організаційно-економічних інструментів: законодавчі (оновлення екологічного законодавства, інтеграція сучасних екологічних стандартів, вдосконалення стратегії державної екологічної політики України); економічні (фінансове

стимулювання, розвиток механізмів інвестування в зелену економіку, запровадження стимулювальних тарифів); організаційні (модернізація мережі регуляторних, консультаційних і науково-дослідних установ, державно-приватне партнерство, міжнародне співробітництво). Проведене комплексне порівняння особливостей і очікуваних результатів застосування зазначених інструментів є необхідним для ґрунтовного удосконалення державної політики у сфері розвитку зеленої економіки.

Перспективи подальших досліджень. Результативне використання окреслених організаційно-економічних інструментів можливе тільки за умови подолання бар'єрів та ризиків розвитку зеленої економіки в Україні. Необхідність визначення сутності таких бар'єрів та ризиків, шляхів їх подолання та стратегій ефективної протидії становить перспективу подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Горбач Л. М. Зелена економіка та стале виробництво в умовах глобалізації [Електронний ресурс] / Л. М. Горбач, О. О. Рубан, Я. М. Гуменюк // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 59. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3338.

2. 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.

3. Нагорний П. В. Зарубіжний досвід стимулювання розвитку зеленої економіки / П. В. Нагорний // Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку : тези доп. X Міжнарод. наук.-практ. конф., [Чернігів], 25 лист. 2024 р. / НУ «Чернігівська політехніка». – Чернігів, 2024. – С. 174-176.

4. Зелений елемент безпеки. Як економіка Швеції стає «зеленою» та чому ці процеси набувають безпекового значення [Електронний ресурс] // NV.ua. – Режим доступу: https://nv.ua/ukr/ukraine/events/energonezalezhnist-shveciji-zeleni-tehnologiji-dopomozhut-vidmovitisya-vid-gazu-nafti-ta-vugillya-50250094.html.

5. Танасійчук О. Перехід від «брудної» енергетики до «зеленої». Як це робить Німеччина [Електронний ресурс] / О. Танасійчук // Укрінформ. – Режим доступу: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2706976-perehid-vid-brudnoi-energetiki-do-zelenoi-ak-ce-robit-nimeccina.html.

6. Глущенко А.М. Інституційне забезпечення розвитку «зеленої» економіки: досвід країн ЄС / А. М. Глущенко // Сталий розвиток економіки – 2025. – № 1(52). – С. 167-172.

7. Ярликова О. Як Японія вирішує екологічні проблеми [Електронний ресурс] / О. Ярликова // Рубрика. – Режим доступу: https://rubryka.com/article/ekologia-japan.

8. Горбач Л. Перехід Європейського Союзу до зеленої економіки та виклики на шляху до кліматичної трансформації: регіональний вимір / Л. Горбач // EUROPEAN PERSPECTIVE: міждисциплінарний дискурс у контексті сучасних викликів і можливостей : збірник тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф., [Луцьк], 29 лют. 2024 р. / Вежа-Друк. – Луцьк, 2024. – С. 195-200.

9. Державна екологічна політика [Електронний ресурс] // Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. – Режим доступу: https://mepr.gov.ua/diyalnist/natsionalna-ekologichna-polityka.

10. Сич К. О. Тенденції та перспективи розвитку зеленої економіки в Україні [Електронний ресурс]/ К. О. Сич, В. В. Бугайчук, І. Ф. Грабчук // Економіка та суспільство. – 2021. – Вип. 30. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/648.

11. Милославський В.В. Організаційно-економічні механізми впровадження відновлювальної енергетики в Україні [Електронний ресурс]/ В. В. Милославський // Здобутки економіки: перспективи та інновації. – 2024. – № 9. – Режим доступу: https://doi.org/10.5281/zenodo.13268480.

12. Біловіцька Ю. А. Механізми співпраці держави та бізнесу в умовах реалізації державної політики сталого розвитку «зеленої» економіки в Україні / Ю. А. Біловіцька // Публічне управління та митне адміністрування. – 2022. – Спецвипуск. – С. 10-17.

13. Бойко О. Перспективи становлення зеленої економіки в Україні / О. Бойко // Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку: тези доп. LVII наук.-техн. конф. здоб. вищ. освіти, [Кропивницький], 20 квітн. 2023 р. / ЦНТУ. – Кропивницький, 2023. – С. 113-115.

14. Сагайдак Ю. А. Формування «зеленої» моделі післявоєнного відновлення економіки України / Ю. А. Сагайдак, Т. Б. Харченко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». – 2022. – Вип. 1(91). – С. 33-38.

15. Ваврик І. Перспективи розвитку зеленої економіки в Україні / І. Ваврик // Фінансове забезпечення сталого розвитку: зб. наук. праць каф. фінансів ім. С. І. Юрія ЗНУ. – Тернопіль: ЗНУ, 2023. – Т. 1. – В. 3. – С. 25-27.

References

1. Horbach, L. M., Ruban, O. O., & Humeniuk, Ya. M. (2024) Zelena ekonomika ta stale vyrobnytstvo v umovakh hlobalizatsii [Green economy and sustainable production in the context of globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 59. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3338.

2. Yukhymenko, P. I., Batazhok, S. H., & Yanovych, N. V. (2023) Perekhid do «zelenoi» ekonomiky: svitovyi dosvid ta ukrainski realii [Transition to a «green» economy: global experience and Ukrainian realities]. *Ekonomika ta upravlinnia APK – Economics and management of the agricultural complex*, *2*, 29-44.

3. Nahornyi, P. V. (2024). Zarubizhnyi dosvid stymuliuvannia rozvytku zelenoi ekonomiky [Foreign experience in stimulating the development of the green economy]. *Bukhhalterskyi oblik, opodatkuvannia, analiz i audyt: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy rozvytku*: Proceedings of the 10th International Scientific and Practical Conference (pp. 174–176). Chernihiv, Ukraine: NU "Chernihivska Politekhnika".

4. NV.ua. (2022). *Zelenyi element bezpeky. Yak ekonomika Shvetsii staie «zelenoiu» ta chomu tsi protsesy nabuvaiut bezpekovoho znachennia. [The green element of security. How Sweden's economy is going «green» and why these processes are gaining security significance]*. https://nv.ua/ukr/ukraine/events/energonezalezhnist-shveciji-zeleni-tehnologiji-dopomozhut-vidmovitisya-vid-gazu-nafti-ta-vugillya-50250094.html.

5. Tanasiichuk, O. (2019). *Perekhid vid «brudnoi» enerhetyky do «zelenoi». Yak tse robyt Nimechchyna [Transitioning from «dirty» energy to «green» energy. How Germany is doing it].* https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2706976-perehid-vid-brudnoi-energetiki-do-zelenoi-ak-ce-robit-nimeccina.html.

6. Hlushchenko, A. M. (2025). Instytutsiine zabezpechennia rozvytku «zelenoi» ekonomiky: dosvid krain YeS [Institutional support for the development of the «green» economy: the experience of EU countries]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, *1*(52), 167-172.

7. Yarlykova, O. (2019). *Yak Yaponiia vyrishuie ekolohichni problemy [How Japan solves environmental problems].* https://rubryka.com/article/ekologia-japan.

8. Horbach, L. (2024). Perekhid Yevropeiskoho Soiuzu do zelenoi ekonomiky ta vyklyky na shliakhu do klimatychnoyi transformatsii: rehionalnyi vymir [The EU transition to a green economy and challenges on the way to climate transformation: A regional dimension]. *EUROPEAN PERSPECTIVE: Mizhdystsyplinarnyi dyskurs u konteksti suchasnykh vyklykiv i mozhlyvostei*: Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference (pp. 195–200). Vezha-Druk.

9. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine. *Derzhavna ekolohichna polityka [State environmental policy].* https://mepr.gov.ua/diyalnist/natsionalna-ekologichna-polityka.

10. Sych, K. O., Buhaichuk, V. V., & Hrabchuk, I. F. (2021). Tendentsii ta perspektyvy rozvytku zelenoi ekonomiky v Ukraini [Trends and prospects for the development of the green economy in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 30. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/648.

11. Myloslavskyi, V. V. (2024). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizmy vprovadzhennia vidnovliuvalnoi enerhetyky v Ukraini [Organizational and economic mechanisms for the implementation of renewable energy in Ukraine]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Economic achievements: prospects and innovations*, 9. https://doi.org/10.5281/zenodo.13268480.

12. Bilovitska, Yu. A. (2022). Mekhanizmy spivpratsi derzhavy ta biznesu v umovakh realizatsii derzhavnoi polityky staloho rozvytku «zelenoi» ekonomiky v Ukraini [Mechanisms of cooperation between the state and business in the context of implementing the state policy of sustainable development of the «green» economy in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – Public administration and customs administration*, SE, 10-17.

13. Boiko, O. (2023). Perspektyvy stanovlennia zelenoi ekonomiky v Ukraini [Prospects for the formation of the green economy in Ukraine]. *Nauka v TsNTU: osnovni dosiahnennia ta perspektyvy rozvytku*: Proceedings of the 57th Scientific and Technical Conference of Higher Education Applicants (pp. 113–115). TsNTU.

14. Sahaidak, Yu. A., & Kharchenko, T. B. (2022) Formuvannia «zelenoi» modeli pisliavoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Formation of a «green" model of post-war economic recovery in Ukraine]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriia «Ekonomika i menedzhment» – Bulletin of Sumy National Agrarian University. Series «Economics and Management»*, *1*(91), 33-38.

15. Vavryk, I. (2023). Perspektyvy rozvytku zelenoi ekonomiky v Ukraini [Prospects for the development of the green economy in Ukraine]. *Finansove zabezpechennia staloho rozvytku*: Proceedings of the Scientific Papers of the Department of Finance named after S. I. Yurii (3(1), pp. 25–27). ZNU.

Отримано 15.11.2025

UDC 338.24:502

Kateryna Hnedina

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Economy, Accounting and Taxation
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: gkatin@stu.cn.ua. **ORCID**: http://orcid.org/0000-0001-9471-0932
ResearcherID: http://www.researcherid.com/rid/AAF-2985-2019

Pavlo Nahornyi

PhD student of Department of Economy, Accounting and Taxation
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: inn5665@gmail.com. **ORCID**: https://orcid.org/0000-0002-8311-2491

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC INSTRUMENTS FOR STIMULATING THE DEVELOPMENT OF THE GREEN ECONOMY: THE EXPERIENCE OF EU COUNTRIES AND PROSPECTS FOR UKRAINE IN THE CONTEXT OF ACCELERATION OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES

The article is devoted to the research of the features and expected results of the application of key organizational and economic instruments to stimulate the development of the green economy in Ukraine using the experience of modern developed countries, primarily EU members. The essence of the concept of the green economy is considered. The practical need for green transformation of all spheres of socio-economic life at the current stage of society's development is substantiated. The key principles and directions for implementing the green economy paradigm are determined. The advantages and disadvantages of implementing the green economy concept for the state and business entities are studied. The experience of developed countries, such as Sweden, Germany, Slovakia, Italy, Portugal, Japan, in the application of organizational and economic instruments to stimulate the development of the green economy is considered. The main aspects of the EU environmental policy are described. The current aspects of Ukraine's state policy in the field of environmental protection are analyzed. The main groups of organizational and economic instruments for stimulating the development of the green economy are identified. Among them: legislative (updating environmental legislation, integration of modern environmental standards, improvement of the strategy of the state environmental policy of Ukraine); economic (financial incentives, development of mechanisms for investing in the green economy, introduction of incentive tariffs); organizational (modernization of the network of regulatory, consulting and research institutions, public-private partnership, international cooperation). The features and expected results of the use of these instruments to ensure the green transformation of the national economy are analyzed. It has been concluded that the comprehensive implementation of the defined organizational and economic instruments for developing the green economy in Ukraine will ensure systematic progress in the ecological transformation of all sectors of the economy and create a solid foundation for further initiatives and reforms aimed at greening production and reducing negative environmental impacts. The problem of the need to determine the essence and possible ways to overcome barriers and risks to the development of the green economy in Ukraine is characterized as a prospect for further research.

Keywords*: green economy; organizational and economic tools; green transformation; European integration processes; sustainable development.*

Table: 2. References: 15.

Гнедіна К. В., Нагорний П. В. Організаційно-економічні інструменти стимулювання розвитку зеленої економіки: досвід країн ЄС та перспективи для України в контексті прискорення євроінтеграційних процесів. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 26-38. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-26-38.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-39-47
УДК 004.738:330.341(477.63)
JEL Classification: O33; O38; L86; O52

Оксана Валеріївна Мініна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: minina.ok.v@gmail.com. **ORCID:** http://orcid.org/0000-0002-5919-1599
ResearcherID: H-1167-2016

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

Костянтин Євгенійович Мойсеєнко

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри цифрових технологій та проєктно-аналітичних рішень
Технічний університет «Метінвест Політехніка» (Запоріжжя, Україна)
E-mail: konstantin.moiseenko1982@gmail.com. **ORCID:** https://orcid.org/0000-0003-1915-7326
ResearcherID: S-3350-2016

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

У статті розглянуто роль цифрової економіки у формуванні інноваційної моделі повоєнної відбудови України. Обґрунтовано, що цифровізація стає ключовим фактором підвищення ефективності державного управління, прозорості економічних процесів та розвитку підприємницького середовища. Визначено тенденції розвитку цифрової економіки, у тому числі в умовах війни, та її вплив на відновлення економічної активності та трансформацію традиційних бізнес-моделей. На основі інституційного й системного підходів доведено, що цифрова економіка забезпечує зростання інноваційного потенціалу, прискорює модернізацію інфраструктури, сприяє створенню цифрових сервісів і платформ для бізнесу та громад. Визначено ключові напрями цифрової відбудови, зокрема розвиток інфраструктури, інновацій і нормативного забезпечення.

Ключові слова: *цифрова економіка; інноваційний потенціал; інноваційні рішення; цифровізація; інформаційно-комунікаційних технологій; повоєнна відбудова, підприємства сфери ІКТ, сектор ІКТ, цифрова інфраструктура.*

Рис.: 5. Табл.: 1. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. Уже чотири роки Україна бореться за виживання у страшній війні. Після вдалих контрнаступів і повернення частини окупованих територій у перший рік повномасштабних воєнних дій з’явилася надія на швидке закінчення війни та прискорене відновлення економіки країни. Проте, на жаль, масштабні руйнування тривають, і Україна з кожним днем втрачає все більшу частину своєї економіки: загибель і масова еміграція людей, знищення житлових і промислових будівель та споруд, інфраструктури, основних і оборотних засобів підприємств – усе це перетворює перспективи швидкого відновлення на примарну надію.

За всіх негативних тенденцій, що ми маємо на сьогодні, здоровий глузд і усвідомлення того факту, що країни безслідно не зникають, а економіка продовжує функціонувати, ставлять нас перед необхідністю пошуку нових шляхів вирішення проблем, створених війною, нових моделей подальшого розвитку, трансформації існуючої економічної системи, що дісталася нам у спадщину як уламок великої неефективної командно-адміністративної системи, який не може функціонувати на старих засадах і вимагає тотального «перезбирання», перебудови. Іншими словами, Україна потребує не просто відбудови, а нової моделі розвитку – інноваційної, ефективної, прозорої.

З огляду на глобальні тенденції, що сформувалися за останні десятиліття: стрімкий розвиток цифрових та комунікаційних технологій, проникнення штучного інтелекту в усі сфери нашого життя, усе більше просочування бізнесу «в мережу» та розширення його

© О. В. Мініна, Н. Т. Шадура-Никипорець, К. Є. Мойсеєнко, 2025

можливостей у безмежних просторах інтернету, а також цифровізація державного сервісу – усе це розкриває перспективи побудови нових економічних систем і механізмів інноваційного розвитку на базі цифрової економіки. Тим більше, що дуже актуальною на сьогодні стає проблема економії та раціонального використання дефіцитних ресурсів, насамперед людських, брак яких в умовах війни відчувається особливо гостро, – саме цифрова економіка стає платформою для вирішення цієї проблеми, забезпечуючи заміщення матеріальних і трудових ресурсів інформаційними. Цифрова економіка стала ключовим інструментом держави й бізнесу під час війни, тому є потреба оцінити її потенціал у післявоєнній стратегії відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками теми, пов'язані з цифровою економікою, привертають увагу дедалі більшої кількості науковців. Питаннями вивчення сутності, основних рис, складових цифрової економіки, способів оцінки її масштабів та впливу на економічний розвиток країн, аналізу її стану та основних тенденцій, трендів, ризиків, детермінант і перспектив цифровізації української економіки, дослідженням чинників, ресурсів, інструментів цифрової економіки та її впливу на окремі галузі, соціальну підсистему суспільства і стратегічні напрями державної політики у сфері цифрового розвитку, у тому числі в період воєнного стану, займаються такі вітчизняні та іноземні науковці, як Барвінок А., Боліла С., Бухт Р., Вишневський В., Гайкова Т., Галущак О., Гікс Р., Гриценко А., Джигора О., Дульська, Єгоров І., Жукова Л., Іванцов С., Інклар Р., Калюжна М., Ковальчук П., Коломоєць О., Корепанов О., Кудріна О., Кузнєцова А., ЛяшенкоВ., Манцуров І., Марущак С., Марченко О., Мельник Т., Омельченко В., Пищуліна О., Похиленко І., Пустовойт О., Сидоренко І., Стойка І., Ушакова Н., Федулова Л., Філіпенко А., Філіпішина Л., Халлер С., Храпунова Я., Чернишова О., Чмерук Г., Шевченко І., Щербина В., Юрченко О., Яненкова І. та інші.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на те, що цифрова економіка для сучасного суспільства – явище абсолютно не нове, а розвиток інформаційних технологій набув таких темпів, що трансформація традиційних форм господарювання переходить від еволюційної траєкторії до революційних вибухових проривів, як-то запровадження штучного інтелекту, роботів різного профілю, заміна класичних ресурсів інформаційними тощо, залишається колосальний простір для дослідження можливостей, що дає цифрова економіка. Одним із таких напрямів є реалізація її інноваційного потенціалу в умовах критичних зламів і цивілізаційних переходів, спричинених негативними подіями, такими як війна. Саме з такою кризою стикнулася Україна, тому дослідження можливостей цифрової економіки як основи інноваційної моделі повоєнної відбудови країни та її подальшого розвитку на сьогодні актуальне як ніколи.

Мета статті. Головною метою статті є обґрунтування ролі цифрової економіки у формуванні інноваційної моделі повоєнної відбудови України та визначення її потенціалу в модернізації національної економіки.

Виклад основного матеріалу. Поняття «цифрова економіка» на сьогодні слід розуміти не як окрему частину традиційної економіки, а як новий патерн функціонування і розвитку господарських систем будь-якого рівня на базі інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). У науковій літературі її трактують як економіку, де ключові бізнес-процеси, взаємодія між суб'єктами та створення доданої вартості відбуваються з використанням цифрових технологій [1], а її сутність проявляється в переході від традиційних форм виробництва та обміну до мережевих і віртуальних моделей бізнесу.

Змістовна сутність цифрової економіки, як зазначав Т. Месенбург, її структура, характеризується сукупністю трьох основних складових, серед яких: опорна інфраструктура (апаратне забезпечення, програмне забезпечення, мережі, телекомунікації тощо), електронний бізнес, електронна комерція [2].

В Україні опорна інфраструктура цифрової економіки розвивається досить динамічно, зокрема, за останні п'ять років ситуація в цій сфері суттєво покращилася і у 2025 р., наприклад, частка вітчизняних підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет, досягла 95,2 % (у довоєнному 2021 р. вона становила 86,6 %) (рис. 1, 2).

За індексом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ICT Development Index, IDI) Україна у 2024 р. посідала 88-му позицію серед 170 країн (і адміністративних територій без державного статусу) світу (рис. 3) [3]. Для порівняння, у 2023 р. за цим показником наша країна перебувала на 93-му місці в загальному рейтингу, а у 2015 р. – на 79-му.

IDI – це комбінований показник, який розробляється Міжнародним союзом електрозв'язку (МСЕ) для оцінки рівня розвитку інформаційно-комунікаційних технологій у країнах світу. Основними критеріями порівняння країн у межах цього індексу є:

– доступ до ІКТ-інфраструктури (фіксований та мобільний доступ);
– використання технологій (інтернет, мобільний зв'язок);
– цифрові навички населення [3].

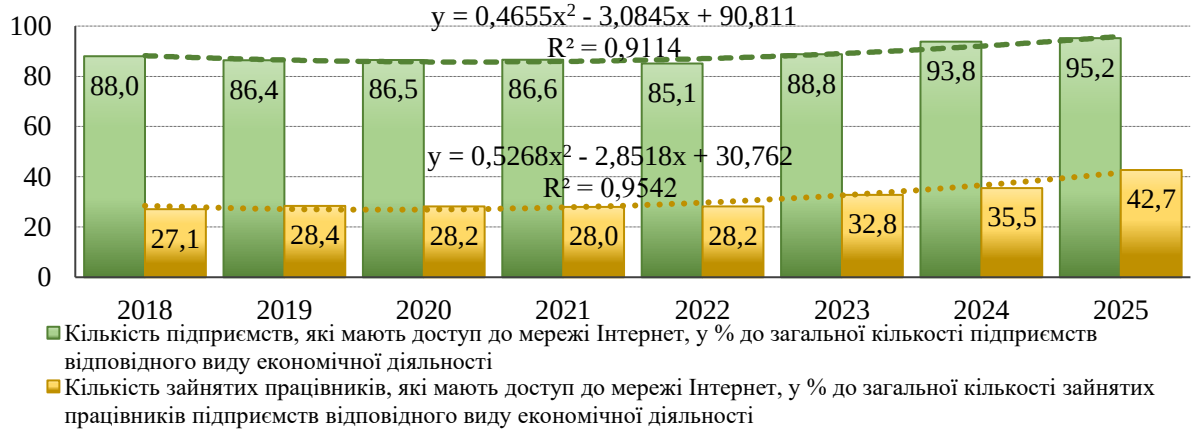


Рис. 1. Рівень доступу до мережі Інтернет у вітчизняних підприємств, 2018-2025 рр.
Джерело: побудовано за даними [4].

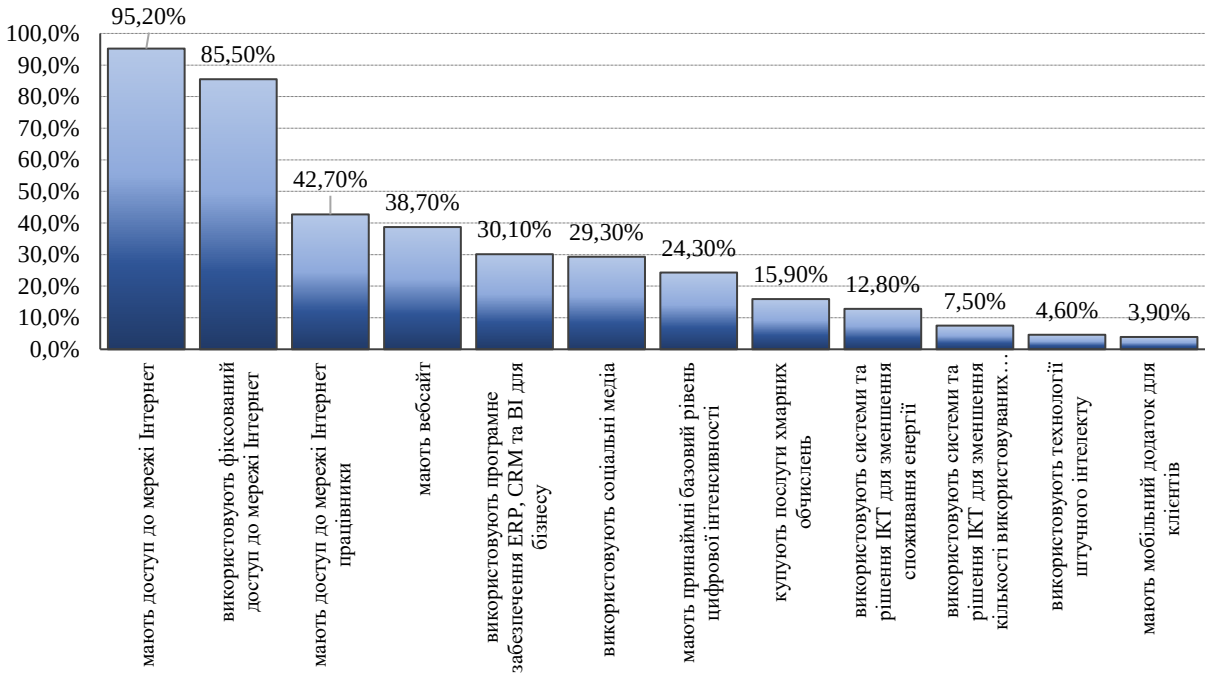


Рис. 2. Частка підприємств, що володіють елементами опорної цифрової інфраструктури станом на 2025 р., % від загальної кількості підприємств
Джерело: побудовано за даними [4].

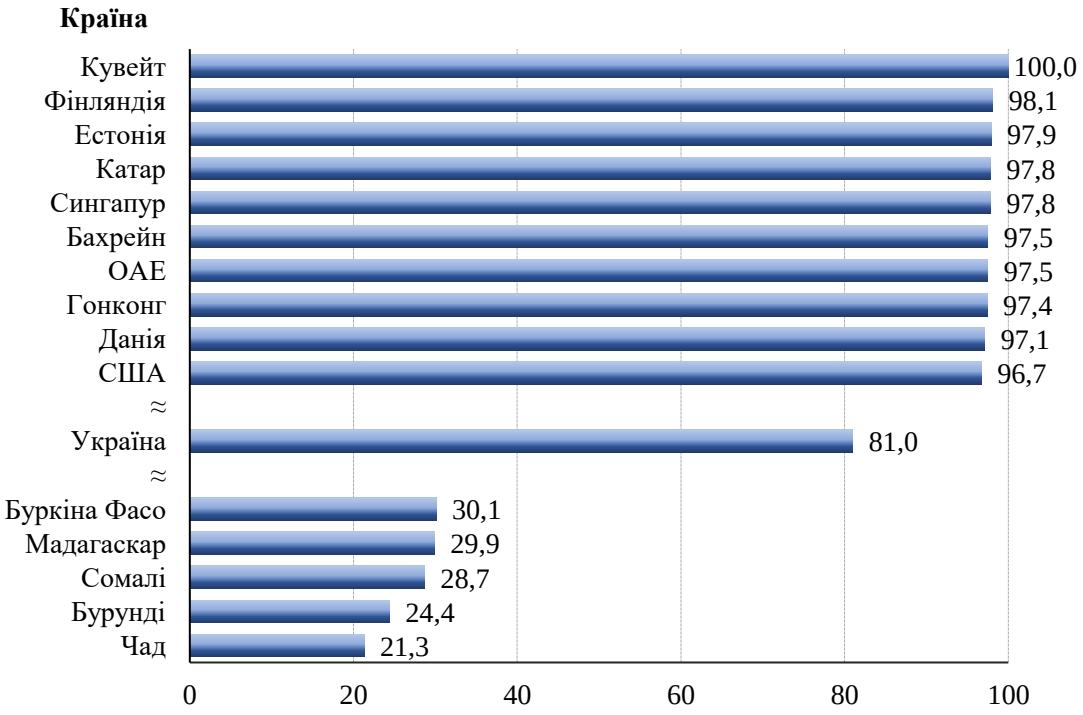


Рис. 3. Місце України в рейтингу країн світу за Індексом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ICT Development Index) у 2024 р.
Джерело: побудовано за даними [3].

З 2002 р. фахівцями Інституту Портуланса (Portulans Institute) щорічно проводиться розрахунок Індексу мережевої готовності (Networked Readiness Index) – комплексного показника, що характеризує рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та мережевої економіки у країнах світу [5]. На сьогодні цей індекс вважається одним із найважливіших показників інноваційного і технологічного потенціалу країн світу та можливостей їхнього розвитку у сфері високих технологій та цифрової економіки. Він вимірює рівень розвитку ІКТ за 62 контрольними показниками, об'єднаними у чотири основні групи:

1. Технології.
2. Люди.
3. Управління.
4. Вплив.

Автори дослідження виходять з положення, що між розвитком ІКТ та економічним добробутом будь-якої країни існує тісний зв'язок, оскільки саме ІКТ відіграють сьогодні провідну роль у розвитку інновацій, підвищенні продуктивності та конкурентоспроможності, диверсифікують економіку та стимулюють ділову активність, тим самим сприяючи підвищенню рівня життя людей. Цей взаємозв'язок був вперше озвучений на Всесвітньому економічному форумі у 2001 р. та описаний у першому «Глобальному звіті з інформаційних технологій» (Global Information Technology Report) [6].

У 2024 р. Україна посідала 43-тю позицію за цим індексом серед 133 країн (і адміністративних територій без державного статусу) світу (рис. 4). Для порівняння – у 2015 р. Україна була на 71-му місці серед 143 країн, а Китай – на 62-му (у 2024 р. він уже на 17-й позиції).

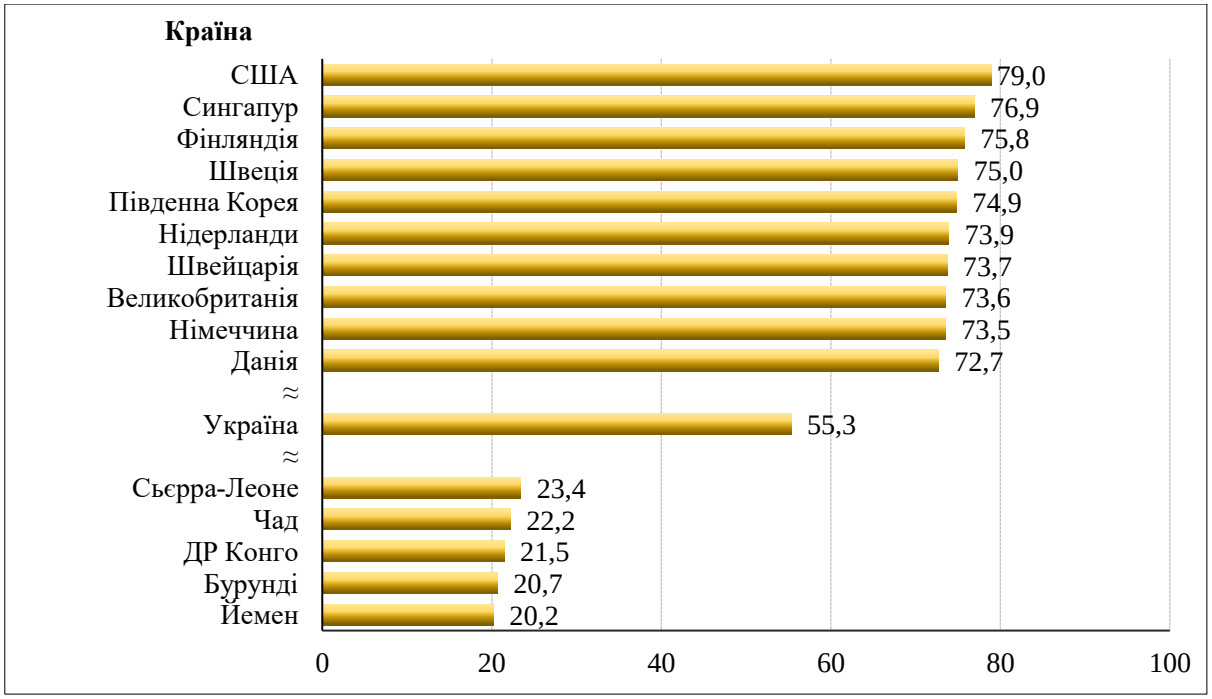


Рис. 4. Місце України в рейтингу країн світу за Індексом мережевої готовності (Networked Readiness Index) у 2024 р.

Джерело: побудовано за даними [5].

Чому ми можемо сподіватися на те, що цифрова економіка стане драйвером повоєнної відбудови України та її подальшого інноваційного розвитку? Тому що, як показують численні дослідження, інтеграція цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій у традиційні галузі економіки дає поштовх зародженню і швидкій адаптації нових бізнес-моделей, появі несподіваних інноваційних рішень, які дозволяють вивести країну на принципово новий технологічний рівень, забезпечити її конкурентоспроможність на міжнародних ринках, вирішити проблему дефіциту ресурсів, гарантувати стале економічне зростання та відповідний рівень добробуту.

Основний фокус економіки України на сьогодні – дефіцит ресурсів, особливо людських, яких не вистачає для задоволення всіх потреб нашого суспільства, основне завдання – знайти способи вирішення цієї проблеми в умовах ресурсних обмежень. Для України зазначена проблема – надгостра. Саме тому розвиток цифрової економіки прискореними темпами – один із найефективніших виходів зі складної ситуації, у якій ми опинилися. Цифровізація дозволить частково вирішити цю проблему шляхом запровадження інформаційних технологій у всі сфери бізнесу і життя, що вимагають набагато менші обсяги традиційних матеріальних і людських ресурсів (наприклад, електронний бізнес, електронна торгівля, електронний державний сервіс тощо), знизити витрати виробництва і трансакційні витрати, збільшити продуктивність праці і капіталу, створити численні інноваційні розробки та вивести їх на світовий ринок тощо.

За оцінками фахівців Українського інституту майбутнього, що запропонували власне бачення і розробили Цифрову стратегію 2030 для України, частка цифрової економіки у ВВП найбільших країн світу у 2030 р. досягне 50-60 %, а в Україні, за умови реалізації форсованого сценарію розвитку цифрової економіки, ця частка може бути ще вищою – 65 % [7]. Цифровізація, як зазначено у згаданому документі, стане головним інструментом для досягнення стратегічної мети України – збільшення ВВП у 8 разів, до 1 трлн дол. у 2030 р. [7].

На сьогодні такі прогнози видаються занадто позитивними, оскільки розвиток сектору інформаційно-комунікаційних технологій, що є ядром цифрової економіки, хоч і демонструє позитивну динаміку, проте не має достатньої ваги у ВВП, щоб чинити відчутний вплив на динаміку всієї економіки (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка розвитку сектору ІКТ України в 2016-2023 рр., (млн грн)

Показник	Рік					
	2016	2018	2019	2020	2021	2023
Валова додана вартість в основних цінах	2023228	3017896	3421628	3626725	4684726	5822702
Додана вартість, створена в секторі ІКТ	66062	85392	98449	120846	169796	218495
Частка сектору ІКТ у валовій доданій вартості, %	3,3	2,8	2,9	3,3	3,6	3,8

Джерело: складено на основі даних [8].

Загалом у розвинених країнах частка цифрової економіки у ВВП становить від 10 до 35 %, тоді як у країнах, що розвиваються, цей показник коливається від 2 до 10 %.

Особлива роль у цифровізації економічного й суспільного життя в Україні належить державі, що не лише надає підтримку, але і створює умови для прискореного розвитку цифрової економіки, для використання її як основи інноваційної моделі повоєнної відбудови та відновлення.

З метою оцінки ефективності цифрових рішень та визначення рівня цифровізації в територіальному розрізі Міністерство цифрової трансформації України розробило й обраховує щороку Індекс цифрової трансформації регіонів, призначення якого – створення бази показників для дослідження рівнів цифровізації та цифрової трансформації в регіонах, що дозволить реалізувати задачі оптимізації процесів діджиталізації в кожній окремій області, поширення електронних послуг, зменшення цифрового розриву та розвиток цифрової спроможності громад України [9].

Максимальне значення Індексу – 1 бал, він відображає показники спроможності в економіці, цифрових навичках, інфраструктурі, публічних послугах та цифровій трансформації на місцях. У 2024 р. для формування Індексу було використано 9 показників оцінювання: інституційна спроможність, розвиток інтернету, розвиток ЦНАП, впровадження режиму «без паперів», цифрова освіта, візитівка області, проникнення базових електронних послуг, галузева цифрова трансформація, індивідуальні проєкти CDTO (CDTO (Chief Digital Transformation Officer) – директор із цифрової трансформації) [11].

Протягом останніх трьох років спостерігається зниження Індексу цифрової трансформації регіонів (рис. 5).

Якщо у 2022 р. цей Індекс становив 0,651 балів з 1 можливого (найвищі значення мали Дніпропетровська (0,916), Тернопільська (0,910), Одеська (0,836) і Полтавська (0,814) області), то вже у 2023 р. середнє значення показника по Україні опустилося до 0,632 (лідером залишається Дніпропетровська область, хоч і з меншим значенням індексу (0,908), на другу позицію з п’ятої піднімається Львівська область (0,891), на третю позицію з четвертої – Полтавська (0,833), в першу п’ятірку потрапляє Волинська (0,831) і з другої на п’яту сходинку опускається Тернопільська (0,827) область), а в 2024 р. значення Індексу знизилося до 0,497 (вище за середнє значення мали Львівська (0,850), що вперше потрапила на першу позицію, Дніпропетровська (0,844), що втратила першу позицію, Одеська (0,804), що знову повернулася в першу п’ятірку, Вінницька (0,755), що вперше туди піднялася, та Волинська (0,711) області) [9; 10; 11].

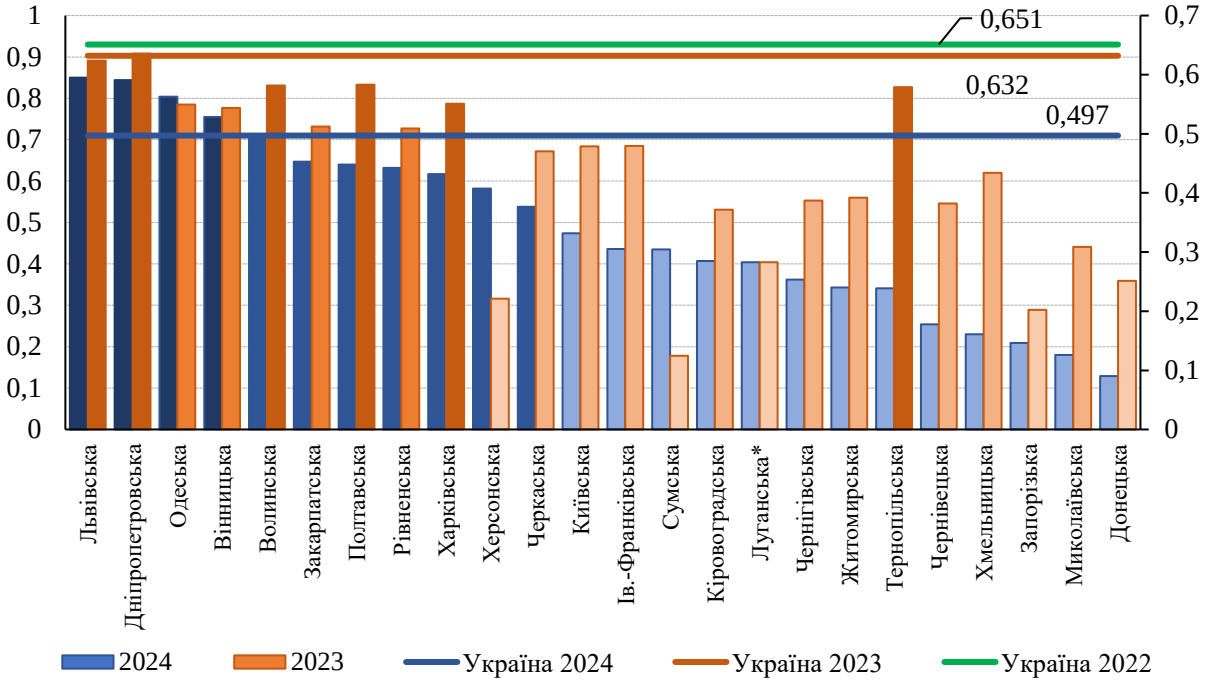


Рис. 5. Індекс цифрової трансформації регіонів України

Джерело: побудовано за даними [9; 10; 11].

Слід, однак, зазначати, що в розрахунок Індексу у 2024 р. вперше був включений показник «Індивідуальні проєкти CDTO», тобто методика обрахунку дещо змінилася, що і спричинило досить суттєве зниження Індексу. Згаданий показник дає змогу CDTO ОВА самостійно визначати пріоритетні сфери для оцифрування відповідно до потреб регіону. За результатами дослідження CDTO ОВА та цифрові команди реалізували 125 проєктів, серед яких 13 – екологічних, 17 – кібербезпекових, 15 – оборонних [11].

Орієнтація на розвиток цифрової економіки стане для України тим рятівним рішенням, яке дозволить не лише відновитися після війни, але й здійснити перехід до більш ефективних форм ведення бізнесу, організації суспільного життя та державного управління.

Висновки і пропозиції. Потужний потенціал прискореного інноваційного розвитку, що дає економічній системі цифровізація, забезпечує трансформацію традиційних виробничих і управлінських процесів, сприяє біфуркаційним змінам і продукуванню несподіваних інноваційних рішень, спрямованих на побудову сучасної результативної економіки. Для цього цифрова економіка має охопити бізнес у всіх галузях господарської діяльності – не лише в секторі інформації та телекомунікацій, а й у базових галузях промисловості, в сільському господарстві (наприклад, прецизійне землеробство), будівництві, транспорті, торгівлі тощо, а також всі сектори національної економіки: реальний і фінансовий, державний і приватний, первинний (видобувний), вторинний (обробний) і третинний (сектор послуг). Тільки в такому випадку вона стане потужним драйвером повоєнної відбудови України і дозволить реалізувати стратегічні цілі розвитку нашої країни.

Список використаних джерел

1. Tapscott D. The digital economy: promise and peril in the age of working intelligence / D. Tapscott. McGrawHill, 1995.

2. Mesenbourg T.L. Measuring the Digital Economy / T. L. Mesenbourg. U.S. Bureau of the Census, 2001.

3. Рейтинг країн світу за індексом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій [Електронний ресурс] / Центр гуманітарних технологій (сайт дослідження: http://www.itu.int/). – Режим доступу: https://gtmarket.ru/ratings/ict-development-index.

4. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html.

5. Countries. Benchmarking the Future of the Network Economy [Електронний ресурс] / Portulans Institute. – Режим доступу: https://networkreadinessindex.org/countries.

6. Рейтинг країн світу за Індексом мережевої готовності (Networked Readiness Index). *Гуманітарний портал: дослідження та прогнози* [Електронний ресурс] / Центр гуманітарних технологій, 2006-2025 (остання редакція: 10.10.2025). – Режим доступу: https://gtmarket.ru/ratings/networked-readiness-index#ukraine.

7. Digital strategy 2030 [Електронний ресурс] / Український інститут майбутнього. – Режим доступу: https://www.slideshare.net/slideshow/digital-strategy-2030-145529503/145529503.

8. Виробництво та розподіл валового внутрішнього продукту за видами економічної діяльності / Державна служба статистики України. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua.

9. Індекс цифрової трансформації регіонів України: підсумки 2022 року [Електронний ресурс] / Міністерство цифрової трансформації України. – Режим доступу: https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-2022.

10. Індекс цифрової трансформації регіонів України: підсумки 2023 року [Електронний ресурс] / Міністерство цифрової трансформації України. – Режим доступу: https://storage.thedigital.gov.ua/files/d/fd/4c7c19e2bfc0608662f6e770a3128fd3.pdf.

11. Індекс цифрової трансформації регіонів України: підсумки 2024 року [Електронний ресурс] / *Міністерство цифрової трансформації України*. – Режим доступу: https://storage.thedigital.gov.ua/files/a/5a/7be6e4e930076257945a29847c6035a9.pdf.

12. IT RESEARCH UKRAINE 2024: Стійкість як нова реальність [Електронний ресурс] / Дослідження Львівського IT Кластера за підтримки Міністерства цифрової трансформації України. – Режим доступу: https://itcluster.lviv.ua/it-research-ukraine-report.

References

1. Tapscott, D. (1995). The digital economy: promise and peril in the age of working intelligence. McGrawHill.

2. Mesenbourg, T.L. (2001). Measuring the Digital Economy. U.S. Bureau of the Census.

3. *Tsentr humanitarnykh tekhnolohii.* (n.d.). Reitynh krain svitu za indeksom rozvytku informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii [World ranking of countries by the Information and Communication Technologies Development Index]. *http://www.itu.int*. https://gtmarket.ru/ratings/ict-development-index.

4. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]*. (n.d.). Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii na pidpryiemstvakh [Use of information and communication technologies in enterprises]. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html.

5. *Portulans Institute*. (n.d.). Countries. Benchmarking the Future of the Network Economy. https://networkreadinessindex.org/countries.

6. Tsentr humanitarnykh tekhnolohii, 2006-2025 (10.10.2025). Reitynh krain svitu za Indeksom merezhevoi hotovnosti (Networked Readiness Index) [World ranking by Networked Readiness Index. Humanitarian portal: research and forecasts]. *Humanitarnyi portal: doslidzhennia ta prohnozy* [Elektronnyi resurs].. URL: https://gtmarket.ru/ratings/networked-readiness-index#ukraine.

7. *Ukrainskyi instytut maibutnoho [Ukrainian Institute of the Future]*. (n.d.). Digital strategy 2030. https://www.slideshare.net/slideshow/digital-strategy-2030-145529503/145529503.

8. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]*. (n.d.). Vyrobnytstvo ta rozpodil valovoho vnutrishnoho produktu za vydamy ekonomichnoi diialnosti [Production and distribution of gross domestic product by types of economic activity]. https://www.ukrstat.gov.ua.

9. *Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy [Ministry of Digital Transformation of Ukraine]*. (n.d.). Indeks tsyfrovoi transformatsii rehioniv Ukrainy: pidsumky 2022 roku [Digital Transformation Index of Ukrainian Regions: Results of 2022]. https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-2022.

10. *Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy [Ministry of Digital Transformation of Ukraine]*. (n.d.). Indeks tsyfrovoi transformatsii rehioniv Ukrainy: pidsumky 2023 roku [Digital Transformation Index of Ukrainian Regions: Results of 2023]. https://storage.thedigital.gov.ua/files/d/fd/4c7c19e2bfc0608662f6e770a3128fd3.pdf.

11. *Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy [Ministry of Digital Transformation of Ukraine]*. (n.d.). Indeks tsyfrovoi transformatsii rehioniv Ukrainy: pidsumky 2024 roku [Digital Transformation Index of Ukrainian Regions: Results for 2024]. https://storage.thedigital.gov.ua/files/a/5a/7be6e4e930076257945a29847c6035a9.pdf.

12. IT RESEARCH UKRAINE 2024: Stiikist yak nova realnist. *Doslidzhennia Lvivskoho IT Klastera za pidtrymky Ministerstva tsyfrovoi transformatsii Ukrainy*. URL: https://itcluster.lviv.ua/it-research-ukraine-report.

Отримано 14.11.2025

UDC 004.738:330.341(477.63)

Oksana Minina

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Economics, Accounting and Taxation
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: minina.ok.v@gmail.com. **ORCID:** http://orcid.org/0000-0002-5919-1599
ResearcherID: H-1167-2016

Nataliia Shadura-Nykyporets

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Economics, Accounting and Taxation
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: nikiporetc@ukr.net. **ORCID:** http://orcid.org/0000-0001-7990-0105
ResearcherID: H-1176-2016

Kostiantyn Moiseienko

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Digital Technologies and Project Analytical Solutions
Technical University «Metinvest Polytechnic» (Zaporizhzhia, Ukraine)
E-mail: konstantin.moiseenko1982@gmail.com. **ORCID:** https://orcid.org/0000-0003-1915-7326
ResearcherID: S-3350-2016

DIGITAL ECONOMY AS THE BASIS OF AN INNOVATIVE MODEL OF POST-WAR RECONSTRUCTION OF ENTERPRISES IN UKRAINE

The article examines the role of the digital economy in shaping an innovative model of Ukraine's post-war recovery, highlighting the relevance of this issue under conditions of large-scale destruction and the urgent need for deep modernization of the national economy. It is substantiated that digitalization is not merely a technological trend but a systemic factor enhancing the efficiency of public administration, optimizing public service delivery, and creating new opportunities for economic development. The study demonstrates that the implementation of digital solutions increases transparency, openness, and accountability of governmental processes, strengthens business competitiveness, facilitates technological renewal in the regions, and accelerates Ukraine's integration into the European digital space.

The article analyzes key trends in the transformation of the economic environment under the influence of digitalization during wartime, including the growing role of digital platforms, the expansion of electronic services, the use of innovative tools in public administration, and the intensification of remote economic interaction. Based on systemic and institutional approaches, it is argued that the digital economy contributes to increasing the resilience of the national economy, supports the functioning of critical sectors, creates prerequisites for structural modernization, and opens new vectors for economic growth.

The study identifies the priority directions of Ukraine's digital reconstruction, such as the development of digital infrastructure, the expansion of access to modern technologies, the improvement of regulatory frameworks, the stimulation of innovation, and the creation of a favorable institutional environment for the development of digital ecosystems. The results obtained may be used for forming state policies and strategic programs aimed at building an innovative and competitive economy in the post-war period.

Keywords*: digital economy; innovative potential; innovative solutions; digitalization; information and communication technologies; post-war reconstruction, ICT enterprises, ICT sector, digital infrastructure.*

Fig.: 5. Table: 1. References: 12.

Мініна О. В., Шадура-Никипорець Н. Т., Мойсеєнко К. Є. Цифрова економіка як основа інноваційної моделі повоєнної відбудови підприємств україни. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 39-47. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-39-47.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-48-56
УДК 338.1:658
JEL Classification: M14; M31

Наталія Євгенівна Кузьо
старший викладач кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет "Львівська політехніка" (Львів, Україна)
E-mail: natalia.y.kyzjo@lpnu.ua. **ORCID:** https://orcid.org/0000-0003-0640-3276
Researcher ID: U-8513-2017. **Scopus Author ID:** 57189040362

Наталія Степанівна Косар
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет "Львівська політехніка" (Львів, Україна)
E-mail: nataliia.s.kosar@lpnu.ua. **ORCID:** https://orcid.org/0000-0003-0180-2630
Researcher ID: U-8513-2017. **Scopus Author ID:** 57189040362

Марія Андріївна Іващенко
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності "Маркетинг"
Національний університет "Львівська політехніка" (Львів, Україна)
E-mail: mariia.ivashchenko.mmkma.2024@lpnu.ua. **ORCID:** https://orcid.org/0009-0006-2681-6309

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-КЛУБІВ У ФОРМУВАННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

Встановлено, що в умовах глобальної економічної нестабільності та зростання ролі сталого розвитку зростає значення бізнес-клубів як об'єднань підприємців, орієнтованих на формування довгострокових стратегій розвитку бізнес-середовища. З'ясовано, що сучасні бізнес-клуби в Україні стають не лише платформами для обміну досвідом, а й активними учасниками соціально-економічних трансформацій, сприяючи формуванню культури сталого підприємництва. Проведене дослідження показало, що ключовими напрямами розвитку бізнес-клубів є зміцнення партнерських мереж, підвищення рівня освітніх програм для підприємців, цифровізація комунікацій та впровадження соціально відповідальних ініціатив. Визначено, що ефективна стратегія розвитку бізнес-клубів базується на інтеграції принципів сталого розвитку в усі напрями їхньої діяльності, активній взаємодії з державними інституціями та міжнародними організаціями. Наведено практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінських та комунікаційних стратегій бізнес-клубів у напрямі формування сталого розвитку країни.

Ключові слова: *бізнес-клуб; стратегія розвитку; сталий розвиток; партнерство; корпоративна соціальна відповідальність; підприємництво.*
Табл.: 3. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Унаслідок активного розвитку підприємництва в Україні та зростання потреби в економічному відновленні країни останніми роками зростає роль бізнес-клубів як осередків формування лідерства, інноваційного мислення та соціальної відповідальності бізнесу. Проте недостатня сформованість стратегій їх розвитку знижує ефективність впливу таких об'єднань на реалізацію цілей сталого розвитку України. Це зумовлює потребу у науковому обґрунтуванні стратегічних підходів до розвитку бізнес-клубів як важливого чинника сталого розвитку держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження підтверджують важливість формування ефективних механізмів підтримки підприємництва та розвитку бізнес-спільнот. О. Лабунська проаналізувала організаційно-економічну модель бізнес-акселератора як структури, що забезпечує інституційну підтримку підприємницьких ініціатив [2]. Р. Кукурудз розкрив значення мережевої взаємодії та партнерських відносин у сучасній економіці, що є основою функціонування бізнес-клубів [1]. Є. Сірий і Л. Заславська зосередили увагу на питаннях інституційної підтримки самозайнятості молоді [5], а М. Стаєцький визначив еволюцію підходів до розробки конкурентних стратегій, які можуть бути застосовані в діяльності бізнес-клубів [6].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проведений аналіз наукових публікацій свідчить, що в більшості досліджень розглянуто загальні питання сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та стратегічного управління підприємствами. Водночас відсутній ґрунтовний аналіз ролі бізнес-клубів як інституцій,

© Н. Є. Кузьо, Н. С. Косар, М. А. Іващенко, 2025

що сприяють формуванню сталого розвитку країни, а також не визначено ефективні стратегії їхнього розвитку в умовах післявоєнного відновлення економіки України. Недостатньо дослідженими залишаються напрями інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність бізнес-клубів, механізми взаємодії з різними суб'єктами ринку.

Мета статті. Головною метою цієї статті є дослідження сучасних стратегій розвитку бізнес-клубів у напрямів формування сталого розвитку країни, визначення ключових аспектів їхньої діяльності, що сприяють економічній, соціальній та інституційній стійкості, обґрунтування рекомендацій щодо підвищення ефективності їх функціонування в Україні.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах важливе місце в бізнес-середовищі посідають бізнес-клуби, діяльність яких охоплює освітні програми, менторство, організацію бізнес-форумів, благодійні та соціальні ініціативи, спрямовані на розвиток підприємницького середовища в країні. Згідно з даними ООН та Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), одним із ключових чинників сталого економічного розвитку є активна участь бізнесу в досягненні Цілей сталого розвитку. Для досягнення цих цілей необхідні платформи, які забезпечують постійну взаємодію між підприємцями, державними структурами, освітніми установами та громадським сектором. Бізнес-клуби виступають такими платформами, створюючи соціальний капітал, що базується на довірі, взаємодопомозі та розвитку лідерства. Основні функції бізнес-клубів, їхній зміст та вплив на сталий розвиток економіки наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Основні функції бізнес-клубів, їхній зміст та практичний вплив на сталий розвиток економіки країни

Функція	Зміст функції	Значення для бізнесу та економіки	Відповідність цілям сталого розвитку
Освітня	Проведення тренінгів, майстер-класів, конференцій, менторських програм для підвищення підприємницької та управлінської компетентності учасників	Зростання рівня впровадження інновацій у підприємництво, розвиток лідерських навичок	Ціль 4 - якісна освіта; Ціль 8 - гідна праця та економічне зростання
Комунікаційна	Формування мережі професійних зв'язків, обмін інформацією між підприємцями, залучення партнерів і інвесторів	Покращення ділового клімату; створення нових форм міжрегіональної кооперації	Ціль 17 - партнерство заради сталого розвитку
Соціальна	Участь у благодійних ініціативах, підтримка освітніх і волонтерських проєктів, реалізація програм КСВ	Підвищення рівня соціальної згуртованості, довіри до бізнесу; розвиток культури корпоративної відповідальності	Ціль 10 - зменшення нерівності; Ціль 11 – сталий розвиток міст і громад
Інноваційна	Сприяння створенню стартапів, організація акселераційних програм, впровадження цифрових технологій у бізнес	Активізація інноваційного підприємництва; підтримка стартапів; залучення інвестицій	Ціль 9 – інновації та інфраструктура
Економічна	Підтримка розвитку малого і середнього бізнесу, формування партнерських зв'язків між компаніями, спільні інвестиції	Посилення економічної стійкості регіонів, зростання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, формування нових робочих місць	Ціль 8 - гідна праця та економічне зростання
Інституційна	Формування правил взаємодії, стандартів щодо ведення бізнесу, етичних кодексів і внутрішньої корпоративної культури	Зміцнення інституційної довіри; підвищення рівня прозорості бізнес-середовища; розвиток саморегулювання	Ціль 16 – мир та справедливість
Інтеграційна	Налагодження співпраці між бізнесом, державою та громадськістю, участь у спільних економічних і соціальних проєктах	Підвищення ефективності державної політики; розроблення нових форматів управління розвитком	Ціль 17 - партнерство заради сталого розвитку

Джерело: розроблено авторами.

Отже, бізнес-клуби є не лише інструментом взаємодії підприємців, а мультифункціональними соціально-економічними системами, що формують синергічний ефект у процесі сталого розвитку. Зокрема, через освітні програми та менторські ініціативи формується людський капітал, а завдяки соціальній та інституційній діяльності – підвищується довіра до бізнесу, зміцнюється його легітимність у суспільстві. Особливої уваги заслуговує інноваційна складова діяльності бізнес-клубів. У сучасних умовах цифровізації економіки саме бізнес-клуби стають лабораторіями практичного впровадження цифрових технологій, цифрового маркетингу, бізнес-аналітики. Вони сприяють поширенню нових знань і бізнес-практик, формуванню умов для появи спільних стартапів та інвестиційних ініціатив. Це підтверджується результатами дослідження «European Business Network 2023», за якими близько 40 % інноваційних стартапів у ЄС були започатковані за участю або підтримкою бізнес-спільнот та кластерних об'єднань [8]. В українських реаліях аналогічні тенденції простежуються у діяльності провідних бізнес-клубів м. Києва, м. Львова, м. Харкова та м. Одеси, які активно залучають менторів, інвесторів, освітні платформи для розвитку підприємницьких ініціатив.

Водночас на регіональному рівні бізнес-клуби відіграють роль соціальних інноваторів, які не лише розвивають бізнес, а й ініціюють місцеві проєкти - від програм з професійної перекваліфікації до створення спільних хабів для ветеранів і молодих підприємців. Окремий напрям їхньої діяльності - участь у формуванні національної політики сталого розвитку бізнесу. Завдяки відкритим дискусійним майданчикам і тематичним форумам бізнес-клуби стають учасниками процесу формування управлінських рішень, забезпечують зворотний зв'язок між підприємцями та державними структурами. Вони сприяють розробленню заходів щодо підтримки малого та середнього бізнесу, розвитку інклюзивності, гендерної рівності, цифровізації економіки.

У сучасних умовах можна виокремити декілька типів моделей функціонування бізнес-акселераторів, адаптованих до різних форматів взаємодії бізнесу, державних структур і спільнот, на які можуть орієнтуватися і бізнес-клуби.

Грантова модель базується на зовнішньому фінансуванні державних програм і спрямована на підтримку молодих підприємців, однак її стабільність часто обмежена часовими рамками грантів. Пайова модель передбачає отримання частки в бізнесах учасників, що стимулює результативність, але потребує професійної експертизи та високої якості проєктів. Платна модель орієнтується на самофінансування через внески членів клубу або партнерів і ефективна за наявності попиту на освітньо-консультаційні послуги у країні. Змішана модель поєднує у собі кілька джерел доходу - пайові, грантові чи корпоративні, забезпечуючи баланс між соціальною місією та фінансовою стійкістю. Внутрішньоінституційна модель, що функціонує в межах освітніх чи корпоративних структур, формує сталі партнерства та забезпечує їх інтеграцію з науковими або галузевими ініціативами. Найбільш гнучкою вважається гібридна модель, яка поєднує елементи різних підходів і дозволяє адаптувати діяльність бізнес-клубу до ресурсних можливостей, стратегічних цілей і потреб локального бізнес-середовища середовища [2].

За даними дослідження Київської школи економіки, значна частина українських підприємств зазнала втрат через воєнні дії, проте зберегла потенціал до адаптації та відновлення завдяки гнучким формам співпраці й мережевим об'єднанням, що створюють нові можливості для розвитку підприємництва [9]. Після 2020 р., особливо в умовах війни та цифровізації економіки, відбувся перехід до гібридної моделі, яка поєднує функції нетворкінгу, акселерації, освіти й соціального партнерства. Саме цей формат дозволяє бізнес-клубам бути мобільними, гнучкими та ефективними у взаємодії з різними секторами. Згідно з даними Європейської Бізнес-Асоціації (EBA, 2024), понад 60 % українських

бізнес-клубів реалізують освітні або соціальні ініціативи, що безпосередньо корелює з Цілями сталого розвитку ООН [7]. Це свідчить про еволюцію від закритих клубних спільнот до відкритих платформ економічної взаємодії. З практичного погляду, така трансформація відповідає європейським тенденціям, де соціальна відповідальність бізнесу є частиною стратегічного управління підприємством.

Дослідження World Bank Group свідчить, що організації, у яких забезпечено високу участь членів у прийнятті рішень, демонструють на 35–40 % більшу стійкість у періоди економічної нестабільності [7; 10]. Для України цей чинник має особливе значення, оскільки бізнес-клуби виступають майданчиками адаптації малого та середнього бізнесу до умов війни, дефіциту ресурсів і трансформації ринків.

У контексті післявоєнного відновлення економіки України доцільним є посилення ролі бізнес-клубів у структурі регіональної економічної політики. Це потребує формування єдиних стандартів діяльності, розроблення етичних кодексів, створення системи сертифікації клубів і механізмів державного партнерства. Важливим напрямом є інтеграція бізнес-клубів із закладами освіти, що дозволить поєднати їхні практичні компетенції з академічними знаннями. Додатково слід стимулювати цифрову трансформацію таких організацій. Міжнародна співпраця також має стати пріоритетом для українських бізнес-клубів. Партнерство з європейськими й американськими асоціаціями дозволить адаптувати найкращі практики у їх діяльність, отримати доступ до нових фінансових і освітніх ресурсів, розширити присутність українського бізнесу на глобальному рівні.

Зовнішнє середовище бізнес-клубів характеризується високим рівнем невизначеності, але водночас і потенціалом до зростання. Політичні умови в Україні мають як стимулюючий, так і стримувальний ефект. Позитивним є курс держави на підтримку малого та середнього бізнесу, партнерство з міжнародними організаціями, розвиток програм менторства та бізнес-освіти. Водночас воєнний стан, зміни у законодавстві, мобілізаційні процеси та часті коливання податкової політики створюють перешкоди для стабільного функціонування бізнесу в Україні. Економічна складова середовища свідчить про високий рівень інфляції, падіння купівельної спроможності населення та скорочення обсягів внутрішнього попиту, що знижує фінансову активність підприємців. Проте з іншого боку, в Україні посилюється роль локальних бізнес-ініціатив, зростає значення грантової підтримки, донорських програм і формування партнерських мереж. Бізнес-клуби дедалі частіше стають майданчиками, через які відбувається поширення економічних знань, формування інвестиційної культури та розвиток нових бізнес-моделей. Соціальні чинники відіграють особливо важливу роль у функціонуванні бізнес-клубів. Відбувається зростання суспільного запиту на самореалізацію, професійне вдосконалення та взаємодопомогу серед підприємців. Підприємці прагнуть до створення не лише ділових, а й соціально спрямованих проєктів, що формує нову культуру ведення бізнесу – культуру співпраці, етичного лідерства та соціальної відповідальності. Водночас сьогодні у нашій країні спостерігається поступове омолодження аудиторії учасників бізнес-клубів, зростання участі жінок у підприємництві, поширення молодіжних і ветеранських ініціатив. Технологічний фактор є одним із найпотужніших стимулів розвитку: більшість бізнес-клубів активно використовують цифрові інструменти управління, комунікації та маркетингу. Це сприяє оптимізації організації їхньої діяльності, її розширенню та ефективному плануванню заходів. Впровадження CRM-систем, аналітичних інструментів і технологій штучного інтелекту дозволяє бізнес-клубам більш точно ідентифікувати потреби учасників, персоналізувати контент і підвищувати ефективність управління.

Конкурентна перевага бізнес-клубів формується переважно за рахунок якості контенту, активності спільноти, рівня довіри між учасниками та розвитку партнерських програм. Для визначення перспектив їхнього розвитку доцільно використовувати різні методи стратегічного аналізу [4], зокрема SWOT-аналіз (табл. 2).

Таблиця 2

SWOT-аналіз діяльності бізнес-клубів в Україні

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
високий рівень горизонтальних комунікацій і довіри між учасниками; гнучкість організаційної структури та здатність адаптуватися до зовнішніх змін; поєднання бізнес-освітньої, комунікаційної та соціальної функцій; наявність унікальних експертів і менторів, що формують якісний контент; можливість залучення міжнародних партнерів, грантів і соціальних інвестицій; розвиток цифрових інструментів управління та онлайн-комунікацій	обмежена фінансова стійкість через залежність від членських внесків; нерівномірність розвитку між регіонами та незначна державна підтримка; відсутність єдиної системи оцінювання ефективності діяльності; недостатня цифрова грамотність окремих учасників; вузьке охоплення аудиторії поза великими містами
Можливості	**Загрози**
інтеграція у європейські та глобальні бізнес-мережі; співпраця з ЗВО, бізнес-школами, інноваційними центрами; залучення жінок, ветеранів та молоді до підприємництва; використання грантових програм міжнародних організацій; розвиток корпоративних форматів членства та бізнес-освітніх акселераторів	макроекономічна нестабільність, воєнні ризики, скорочення інвестицій; висока конкуренція з боку освітніх онлайн-платформ і бізнес-шкіл; міграція підприємців за кордон і скорочення внутрішнього попиту; недостатня увага держави до розвитку малого бізнесу

Джерело: розроблено авторами.

З урахуванням проведеного SWOT-аналізу та тенденцій зовнішнього середовища визначено п’ять ключових стратегічних напрямів удосконалення діяльності бізнес-клубів, які систематизовано в табл. 3.

Таблиця 3

Основні стратегічні напрями вдосконалення діяльності бізнес-клубів

Стратегічний напрям	**Практичні інструменти реалізації**	**Очікуваний ефект**	**Індикатори оцінки ефективності**
Системна координація та розвиток бізнес-клубного сектору	Створення Національної асоціації бізнес-клубів; формування єдиної бази даних і комунікаційного порталу; підтримка регіональних центрів розвитку підприємництва	Консолідація ринку, підвищення довіри та професійного рівня учасників, посилення міжрегіональної співпраці	Кількість зареєстрованих клубів; частка клубів, інтегрованих у національну мережу; індекс репутаційної довіри
Цифрова трансформація управління	Впровадження CRM/LMS-платформ; розвиток онлайн-бізнес-академій; застосування big data для персоналізації освітніх програм	Підвищення ефективності управління, зменшення адміністративних витрат, розширення географії учасників	Рівень цифровізації процесів; коефіцієнт залученості; зниження адміністративних витрат
Розвиток партнерських мереж	Формування партнерств з університетами, громадами, фондами; участь у міжнародних програмах	Посилення інноваційного потенціалу, зростання інвестиційної привабливості, обмін міжнародним досвідом	Кількість партнерських проєктів; обсяг залучених коштів; рівень міжнародної участі
Стратегічні орієнтири розвитку бізнес-клубів	Освітні програми для керівників; сертифікація менеджерів спільнот; обмін досвідом через стажування	Підвищення ефективності управління, стабільність бази членів, зростання репутації сектору	Кількість сертифікованих менеджерів; рівень лояльності учасників; середній термін членства
Соціальна орієнтація та корпоративна відповідальність	Програми підтримки ветеранів, молоді, жінок; "Зелені" ініціативи та екоосвіта; бізнес-наставництво та освітні гранти	Підвищення соціальної довіри до бізнесу, формування позитивного іміджу підприємств, підтримка інклюзії	Кількість соціальних ініціатив; охоплення цільових груп; кількість медіависвітлень

Джерело: розроблено авторами.

Запропоновані напрями покращання діяльності мають на меті не лише підвищення ефективності функціонування бізнес-клубів, але й формування умов у напрямі сталого розвитку економіки загалом. Системна координація сектору забезпечить створення єдиного аналітичного простору, стандартизацію методів роботи та інтеграцію локальних ініціатив у національну політику ведення бізнесу. Це дозволить налагодити міжрегіональні зв'язки, підвищити доступ до фінансування та створити єдину базу даних активних підприємців і менторів. На основі таких даних можна проводити аналітику економічної активності регіонів, прогнозувати розвиток сектору малого та середнього бізнесу і впроваджувати адресну підтримку.

Цифрова трансформація дозволяє бізнес-клубам функціонувати за принципом цифрової спільноти, де аналітика, зворотний зв'язок і персоналізація стають інструментами сталого розвитку. Електронні платформи та система онлайн-освіти дозволяє охопити підприємців у малих містах і сільських громадах, формуючи умови для вирівнювання розвитку окремих регіонів.

Розвиток партнерських мереж відкриває можливості для міжнародної інтеграції. Співпраця з програмами Youth Business International, Young Americas Business Trust та іншими дозволить бізнес-клубам залучати інвестиції, реалізовувати освітні проєкти й обмінюватися досвідом управління сталими ініціативами. Участь у подібних програмах також підвищує міжнародний імідж України як країни з високим рівнем підприємницької культури. Водночас на регіональному рівні розвиток партнерств між бізнес-клубами, місцевими органами влади та освітніми закладами сприятиме появі локальних бізнес-хабів - осередків економічного зростання громад.

Стратегічні орієнтири розвитку бізнес-клубів забезпечать підвищення управлінської компетентності, стабільність діяльності та ефективне використання ресурсів. Впровадження системного підходу до управління бізнес-клубами через навчання, сертифікацію та обмін досвідом дозволить стандартизувати їх процеси, підвищити якість сервісу, знизити ризики. Не менш важливим є напрям соціальної орієнтації та корпоративної відповідальності, що формує соціальний капітал і позитивний імідж підприємств. Бізнес-клуби мають можливість реалізовувати ініціативи, що відповідають Цілям сталого розвитку ООН. Запровадження програм бізнес-наставництва, стажувань для молоді, освітніх грантів та екологічних ініціатив сприятиме розвитку інклюзивного підприємництва й формуванню соціально відповідального бізнес-середовища.

Запропоновані стратегічні орієнтири розвитку бізнес-клубів визначають напрями їхньої трансформації у дієвий інструмент сталого економічного зростання України. Реалізація системної координації, цифрової трансформації, формування партнерських мереж, професіоналізації управління та соціальної орієнтації забезпечує підвищення ефективності діяльності бізнес-клубів і розширення їхнього суспільного впливу.

Висновки і пропозиції. У результаті проведеного дослідження визначено, що бізнес-клуби є важливою складовою сприяння розвитку сучасного підприємництва в Україні. Вони виконують не лише комунікаційну, а й освітню, інноваційну та соціальну функції, формуючи простір для обміну знаннями, досвідом і ресурсами між представниками бізнесу, науки, влади та громадськості.

Аналіз зовнішнього середовища засвідчив, що головними чинниками впливу на розвиток бізнес-клубів сьогодні є політична нестабільність, економічна невизначеність, цифрова трансформація та зростаюча роль соціальних ініціатив. Водночас поєднання технологічних інновацій, міжнародної підтримки та високого рівня самоорганізації створює сприятливі умови для подальшого розвитку цих інституцій. У ході проведеного SWOT-аналізу встановлено, що сильні сторони бізнес-клубів (гнучкість, партнерська взаємодія, якісний освітній контент) переважають над слабкими, а наявні можливості здатні компенсувати зовнішні загрози. Це свідчить про стратегічну спроможність

бізнес-клубів адаптуватися до сучасних викликів і забезпечити стійке функціонування навіть у складних соціально-економічних умовах. Бізнес-клуби доцільно розглядати як стратегічний ресурс економічного та соціального оновлення України.

У роботі обґрунтовано п'ять ключових стратегічних орієнтирів розвитку бізнес-клубів: створення системи координації сектору, впровадження цифрових технологій управління, формування партнерських мереж, підвищення професійної компетентності менеджменту та посилення соціальної відповідальності бізнесу. Їх реалізація сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємницьких спільнот, розширенню можливостей їх міжгалузевої взаємодії, формуванню інклюзивного підприємництва та інтеграції України у міжнародний економічний простір.

Актуальним напрямом подальших досліджень є розроблення моделі національної системи розвитку бізнес-клубів, яка інтегрує цифрові, освітні та соціальні елементи у єдину мережу підтримки підприємництва.

Список використаних джерел

1. Кукурудз Р. Модель економічного партнерства в мережевій економіці / Р. Кукурудз / Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2022. – № 6(2). – С. 40-44. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-7.

2. Лабунська О. Організаційно-економічна модель бізнес-акселератора як підприємницької структури [Електронний ресурс] / О. Лабунська // Економіка та суспільство. – 2025. – № 74. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6019.

3. Максименко А. Цифровізація України: переваги та загрози для розвитку молодіжного бізнесу / А. Максименко // Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (19-20 травня 2022 р., м. Одеса). – 2022. – С. 155–158.

4. Москальова М.С. Використання SWOT і PEST аналізу в маркетинговій діяльності / М. С. Москальова // Радіоелектроніка та молодь у XXI столітті: матеріали 29-го Міжнародного молодіжного форуму (16–19 квітня 2025 р., м. Харків). – 2025. – Т. 8. – С. 30–32.

5. Сірий Є. В. Оцінка інституційної підтримки підприємницької самозайнятості молоді в Україні в умовах євро інтеграції / Є. В. Сірий, Л. В. Заславська // Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти. – 2022. – № 9. – С. 220–235. DOI: https://doi.org/10.31866/2616-745x.9.2022.265462.

6. Стаєцький М. Еволюція підходів до розробки конкурентних стратегій бізнес-організацій [Електронний ресурс] / М. Стаєцький // Економіка та суспільство. – 2025. – № 76. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6296.

7. European Business Association (EBA). 2024. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://eba.com.ua/en/research/ doslidzhennya-ta-analityka.

8. European Business Network (EBN). 2024. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://ebn.eu.

9. Kyiv School of Economics (KSE). 2023. Ukraine: Firms through the war [Electronic resource]. – Accessed mode: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Ukraine.-Firms-through-the-War-Paper-Nov-2023.pdf.

10. World Bank Group. *Annual Report 2023.* [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/e0f016c369ef94f87dec9bcb22a80dc7-0330212023/original/Annual-Report-2023.pdf.

References

1. Kukurudz, R. (2022). Model ekonomichnoho partnerstva v merezhevii ekonomitsi [Model of economic partnership in the network economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences,* 6(2), 40-44. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-7.

2. Labunska, O. (2025). Orhanizatsiino-ekonomichna model biznes-akseleratora yak pidpryiemnytskoi struktury [Organizational and economic model of a business accelerator as an entrepreneurial structure]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and So*ciety, 74. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6019.

3. Maksymenko, A. (2022). Tsyfrovizatsiia Ukrainy: perevahy ta zahrozy dlia rozvytku molodizhnoho biznesu [Digitalization of Ukraine: benefits and threats to youth business development]. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia: tendentsii rozvytku: materialy V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Entrepreneurship and trade: development trends: materials of the V International Scientific and Practical Conference* (pp. 155–158).

4. Moskalova, M. S. (2025). Vykorystannia SWOT i PEST analizu v marketynhovii diialnosti [Using SWOT and PEST analysis in marketing activities]. *Radioelektronika ta molod u XXI stolitti: materialy 29-ho Mizhnarodnoho molodizhnoho forumu – Radioelectronics and Youth in the 21st Century: Proceedings of the 29th International Youth Forum, 8*, 30–32.

5. Siryi, Ye. V., & Zaslavska, L. V. (2022). Otsinka instytutsiinoi pidtrymky pidpryiemnytskoi samozainiatosti molodi v Ukraini v umovakh yevro intehratsii [Assessment of institutional support of entrepreneurial self-employment of youth in Ukraine in the conditions of european integration]. *Mizhnarodni vidnosyny: teoretyko-praktychni aspekty –International Relations: Theory and Practical Aspects*, 9, 220–235. https://doi.org/10.31866/2616-745x.9.2022.265462.

6. Staietskyi, M. (2025). Evoliutsiia pidkhodiv do rozrobky konkurentnykh stratehii biznes-orhanizatsii [Evolution of approaches to developing competitive strategies of business organizations]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 76. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6296.

7. European Business Association (EBA). (2024). https://eba.com.ua/en/research/ doslidzhennya-ta-analityka.

8. European Business Network (EBN). (2024). https://ebn.eu.

9. Kyiv School of Economics (KSE). (2023). Ukraine: Firms through the war. https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Ukraine.-Firms-through-the-War-Paper-Nov-2023.pdf.

10. World Bank Group (2024). Annual Report 2023. https://thedocs.worldbank.org/en/doc/e0f016c369ef94f87dec9bcb22a80dc7-0330212023/original/Annual-Report-2023.pdf.

Отримано 25.11.2025

UDC 338.1:658

Nataliia Kuzo

Senior teacher of the Department of Marketing and Logistics
Lviv Polytechnic National University (Львів, Україна)
E-mail: natalia.y.kyzjo@lpnu.ua. **ORCID:** https://orcid.org/0000-0003-0640-3276
Researcher ID: U-8513-2017. **Scopus Author ID:** 57189040362

Nataliya Kosar

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics
Lviv Polytechnic National University (Lviv, Ukraine)
E-mail: nataliia.s.kosar@lpnu.ua. **ORCID:** https://orcid.org/0000-0003-0180-2630
Researcher ID: U-8513-2017. **Scopus Author ID:** 57189040362

Mariia Ivashchenko

Applicant for the Second (Master's) Level of Higher Education in the Speciality "Marketing"
Lviv Polytechnic National University
E-mail: mariia.ivashchenko.mmkma.2024@lpnu.ua. **ORCID:** https://orcid.org/0009-0006-2681-6309

STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF BUSINESS CLUBS IN SHAPING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE COUNTRY

The purpose of this article is to study contemporary strategies for the development of business clubs as a tool for shaping the sustainable development of the country, to identify key areas of their activity that contribute to economic, social, and institutional stability, and to substantiate recommendations for improving their effectiveness in Ukraine.

An analysis of scientific publications shows that most studies address general issues of sustainable development, corporate social responsibility, and strategic management of enterprises. At the same time, there is no thorough analysis of the role of business clubs as institutions that contribute to the sustainable development of the country, and no effective strategies for their development in the context of Ukraine's post-war economic recovery have been identified. The areas of integrating sustainable development principles into the activities of business clubs, mechanisms for interaction with government structures, the public sector, and international partners remain insufficiently researched.

The study found that business clubs are an important component of Ukraine's entrepreneurial ecosystem, contributing to the development of small and medium-sized businesses, the formation of social capital, and increased economic stability. They perform educational, communication, innovation, and social functions, creating an environment for the exchange of experience between business, science, government, and the public. An analysis of the external environment showed that the development of business clubs is influenced by political instability, digitalization, economic uncertainty, and social change, but their flexibility and ability to self-organize create conditions for sustainable development. The SWOT analysis confirmed that the strengths of business clubs outweigh their weaknesses, and the existing opportunities allow them to compensate for the impact of external threats. The proposed strategic guidelines — sector coordination, digital transformation, development of partnership networks, professionalization of management, and strengthening of social responsibility — will contribute to increasing the competitiveness of entrepreneurial communities. Further research should focus on the quantitative assessment of the effects of business clubs' activities and the development of a national model for their development. Therefore, business clubs should be considered a strategic resource for Ukraine's sustainable economic and social growth.

Keywords: *business club; development strategy; sustainable development; partnership; corporate social responsibility; entrepreneurship.*

Table: 3. References: 10.

Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Іващенко М. А. Стратегії розвитку бізнес-клубів у формуванні сталого розвитку країни. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 48-56. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-48-56.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-57-67
УДК 338.48:640.4
JEL Classification: L83

Юлія Євгеніївна Дащук
кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Луцький національний технічний університет (Луцьк, Україна)
E-mail: yli2204@ukr.net. **ORCID**: https://orcid.org/0000-0001-6394-017X
ResearcherID: ABF-6984-202

Михайло Іванович Лепкий
кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Луцький національний технічний університет (Луцьк, Україна)
E-mail: lepkiym@gmail.com. **ORCID:** https://orcid.org/0000-0003-2470-6780
ResearcherID: AHC-3261-2022

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ В СИСТЕМІ ТУРИСТИЧНОЇ ПОЛІТИКИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

У статті обґрунтовано роль інноваційного менеджменту готельно-ресторанної сфери в реалізації туристичної політики післявоєнного відновлення України. На основі аналізу статистичних даних, стратегічних документів визначено ключові тенденції розвитку HoReCa й окреслено проблеми фрагментарності інновацій. Запропоновано концептуальну модель інноваційного менеджменту, що базується на п'яти засадах: цифрова модернізація, адаптивне управління, сервісна інноваційність, сталі практики, соціальні та інклюзивні інновації. Розроблено систему індикаторів для оцінювання рівня інноваційності підприємств і їх відповідності цілям туристичної політики відновлення.

Ключові слова: *готельно-ресторанна справа; менеджмент; інновації; туристична політика; сфера послуг; HoReCa.*
Рис.: 3. Табл.: 2. Бібл.: 16.

Постановка проблеми. Післявоєнне відновлення туристичної індустрії України вимагає переосмислення ролі готельно-ресторанного сектору (HoReCa) як ключового елемента економічної стабілізації та соціальної згуртованості регіонів. Водночас сучасні виклики, серед яких: зруйнована інфраструктура, кадрові втрати, зміна туристичних потоків – потребують застосування інноваційних управлінських моделей, що інтегрують принципи сталого розвитку, цифровізації та європейських стандартів якості.

Інноваційний менеджмент у HoReCa стає важливим інструментом реалізації туристичної політики відновлення, що визначена у стратегічних документах, зокрема: Державна стратегія розвитку туризму та курортів до 2030 року [1], Плані відновлення країни [3], EU Tourism Agenda 2030 [2].

Післявоєнне відновлення України створює нову соціально-економічну реальність, у якій сфера туризму та гостинності постає не лише як галузь обслуговування, а як стратегічний чинник формування національної резилієнтності, зайнятості та інтеграції у європейський простір. Готельно-ресторанний сектор, що зазнав значних втрат через руйнування інфраструктури, міграцію персоналу та падіння внутрішнього попиту, нині опиняється в епіцентрі політики відновлення туризму. Водночас саме ця сфера має найбільший потенціал для запровадження інноваційних управлінських моделей, цифрових рішень і сталих практик, які здатні прискорити економічну стабілізацію територій і відновлення довіри до України як туристичної дестинації.

Діюча державна туристична політика характеризується недостатнім рівнем узгодженості з реальними потребами готельно-ресторанного бізнесу, зокрема в частині стимулювання інновацій, цифровізації, кадрового оновлення та підвищення стандартів якості послуг. Попри наявність стратегічних документів механізми імплементації інноваційних інструментів менеджменту залишаються розрізненими та недостатньо ефективними. Відсутня інтегрована система партнерства між державними органами, бізнесом і освітнім середовищем, що зумовлює низьку швидкість трансформацій у сфері HoReCa.

© Ю. Є. Дащук, М. І. Лепкий, 2025

У науковому вимірі проблема пов'язана з потребою оновлення теоретико-методологічних підходів до розуміння інноваційного менеджменту в туризмі й готельно-ресторанній справі в умовах післякризової реконструкції. Наявні дослідження зосереджуються переважно на загальних питаннях управління чи маркетингу, однак не враховують взаємозв'язок між політикою відновлення, інституційними механізмами та управлінськими інноваціями. Отже, необхідним є комплексне вивчення того, як інноваційні підходи до менеджменту можуть стати дієвим інструментом реалізації туристичної політики післявоєнного відновлення України.

Практичне значення проблеми полягає у формуванні науково обґрунтованої моделі відновлення готельно-ресторанної сфери на засадах інноваційного менеджменту, що забезпечить: підвищення конкурентоспроможності українських закладів гостинності; інтеграцію в європейський простір стандартів сталого туризму та якості послуг; зміцнення кадрового потенціалу й розвитку людського капіталу; залучення інвестицій і відновлення туристичних потоків до регіонів України.

Таким чином, дослідження інноваційного менеджменту в контексті туристичної політики післявоєнного відновлення важливе для розвитку сучасних концепцій управління у сфері туризму та гостинності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковому дискурсі післявоєнного розвитку туристичної та готельно-ресторанної сфери України все більшої уваги набувають питання адаптації бізнесу до воєнних викликів, модернізації управлінських процесів та впровадження інновацій, однак комплексне поєднання цих аспектів у контексті туристичної політики відновлення все ще залишається недостатньо опрацьованим. Серед українських авторів Н. Середа та І. Піюренко розглядають інноваційну діяльність у готельно-ресторанному бізнесі як ключову передумову конкурентоспроможності, фокусуючись на видах продуктових, процесних та організаційних інновацій та етапах реалізації інноваційних проєктів на рівні окремих підприємств [4].

Б. Камінський, застосовуючи просторово-інституційний підхід, показує, що модернізація готельно-ресторанного сектору курортів у період війни поєднує гібридизацію функцій (проживання, реабілітація, логістична підтримка, внутрішній туризм), посилену цифровізацію та появу нових моделей взаємодії громади, бізнесу й донорів; автор прямо пов'язує ці зміни з необхідністю оновлення місцевої туристичної політики та стратегій розвитку курортів у повоєнний період [5]. У дослідженнях Т. Сидоренко [6] та В. Даниленко-Кульчицької [7] висвітлено трансформацію підприємницької діяльності в умовах воєнного стану, зокрема наголошено на різкому падінні доходів та руйнуванні традиційних моделей роботи галузі. Водночас додаткової уваги потребує виклад можливих траєкторій адаптації та інструментів управлінського або інноваційного відновлення, що є критично важливим для формування післявоєнної політики модернізації готельно-ресторанного сектору.

Т. Бут у своєму дослідженні проблем і шляхів післявоєнного відновлення туризму в Україні акцентує на системній вразливості туристичної галузі до воєнних ризиків, пропонує напрями диверсифікації туристичного продукту та інструменти державної політики підтримки, проте інноваційний менеджмент готельно-ресторанних підприємств розглядається радше фрагментарно, як один із багатьох факторів стійкості [8]. Т. Мітяєва та П. Горішевський зосереджують увагу на ключових викликах, з якими зіткнулася готельно-ресторанна сфера в умовах повномасштабної війни, а також описують первинні моделі її адаптації, зокрема спрощення операцій, оптимізацію витрат, диверсифікацію послуг, переорієнтацію на внутрішній туристичний потік і соціальні функції бізнесу [9]. Водночас не розглядають інноваційний менеджмент як інструмент стратегічного післявоєнного відно-

влення. Н. Коваленко окреслює напрями післявоєнної трансформації бізнес-процесів у туристичній та готельно-ресторанній сфері, проте не пропонує цілісної моделі інтеграції інновацій у державну туристичну політику, що становить основний фокус нашого дослідження [10]. О. Моргулець та О. Нишенко комплексно аналізують стан готельно-ресторанного бізнесу України у довоєнний, воєнний та передбачуваний післявоєнний періоди, оцінюючи ключові економічні показники, але зосереджується переважно на діагностиці ситуації та макроекономічних тенденціях, не пропонуючи інноваційної моделі менеджменту чи механізмів інтеграції інновацій у туристичну політику відновлення [11].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявні напрацювання щодо інновацій у готельно-ресторанному бізнесі, недостатньо дослідженим залишається питання їх інтеграції в туристичну політику післявоєнного відновлення України. Існуючі українські дослідження описують цифровізацію, модернізацію сервісів та окремі управлінські інновації, але майже не розкривають механізми їх узгодження з державними стратегіями відбудови, регіональними туристичними програмами та новими соціально-економічними функціями індустрії гостинності, що сформувалися під час війни.

У міжнародних дослідженнях переважає фокус на smart-туризмі, цифровій трансформації та інноваціях, спричинених кризами, однак майже відсутні праці, що адаптують ці концепції до післявоєнних умов або українського контексту. Недостатньо вивчено, як світові моделі інноваційного менеджменту можуть бути впроваджені в умовах руйнувань, зміни попиту та ресурсних обмежень, а також якою має бути адаптивна, стійка модель управління готельно-ресторанною сферою в рамках туристичної політики відновлення.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є обґрунтування та розроблення концептуальної моделі інноваційного менеджменту готельно-ресторанної сфери, інтегрованої в систему туристичної політики післявоєнного відновлення України. Це передбачає визначення ключових напрямів інноваційної трансформації підприємств індустрії гостинності, аналіз їх відповідності потребам післявоєнної реконструкції туристичних дестинацій, а також формування управлінських підходів, здатних забезпечити стійкість, конкурентоспроможність і адаптивність галузі в умовах глибоких соціально-економічних змін.

Виклад основного матеріалу. Післявоєнний розвиток туристичних дестинацій України формує нову логіку функціонування готельно-ресторанної сфери та її управління, оскільки підприємства галузі одночасно працюють у середовищі відновлення інфраструктури, трансформації попиту та посилених соціальних функцій. Інноваційний менеджмент виступає ключовим чинником відновлення та трансформації готельно-ресторанної сфери України у післявоєнний період, забезпечуючи підвищення її стійкості, ефективності та конкурентоспроможності на внутрішньому й міжнародному ринках.

За даними UNWTO, понад 60 % світових туристичних компаній після пандемії та кризових періодів 2022-2023 рр. зробили ставку саме на інновації – цифрові сервіси, автоматизацію, екоуправління та адаптивні бізнес-моделі – як головний інструмент виживання і розвитку галузі [12]. Ця тенденція актуальна й для України, де готельно-ресторанна сфера водночас виконує соціально-економічну, репутаційну та відновну функцію. Інноваційний менеджмент у цьому контексті реалізується через:

- цифрову трансформацію сервісів – онлайн-бронювання, автоматизацію операцій, Smart Room Systems, використання CRM і big data для персоналізації послуг;
- гнучкі моделі управління – застосування методів Agile Hospitality Management і Data-Driven Decision Making;
- впровадження ESG-принципів (екологічних, соціальних, управлінських стандартів), що формують довіру клієнтів і партнерів.

Згідно з аналітичним звітом Ribas Hotels Group [13], понад 70 % опитаних українських готелів відзначили, що цифрові інновації допомогли утримати клієнтську базу навіть в умовах воєнного часу. Це свідчить, що інновації стають не лише конкурентною перевагою, а передумовою виживання бізнесу.

Готельний ринок України у 2024-2025 рр. демонструє ознаки стабілізації після глибокого спаду, спричиненого воєнними діями. За даними Ribas Hotels Group та Державного агентства розвитку туризму України (ДАРТ), кількість суб'єктів туристичної діяльності у 2024 р. зросла на 7 % порівняно з попереднім роком, що свідчить про поступове відновлення ділової активності у секторі гостинності [13; 14]. Загальна структура колективних засобів розміщення на кінець 2024 року в Україні представлена на рис. 1.

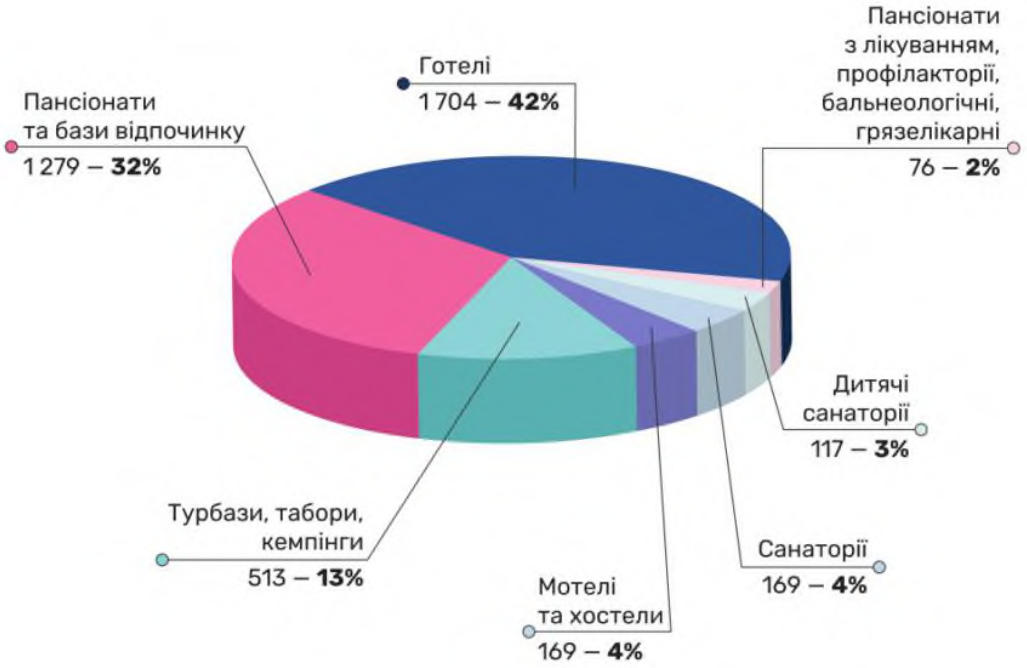


Рис. 1. Структура колективних засобів розміщення в Україні [13]

Упродовж 2024 р. відкрито або відновлено діяльність 96 нових об'єктів колективного розміщення, що демонструє зсув девелоперської активності у напрямі регіонів, стійкіших до ризиків – Львівської, Івано-Франківської, Закарпатської, Черкаської та Київської областей [13]. Згідно з оцінкою Property Times, заповнюваність готелів у Львові в першому кварталі 2025 р. становила 47–48 %, що на 7–12 в.п. вище, ніж роком раніше, тоді як у Буковелі сягала 71 % у січні 2025 р. [15]. Це формує позитивний сигнал для інвесторів щодо стабільності попиту.

Ключовою тенденцією стає диверсифікація форматів: зростає частка апарт-готелів, кондо-моделей і котеджних комплексів, що орієнтовані на тривале проживання та гнучкі форми оренди. Такий зсув є відповіддю на зміну структури попиту – поєднання рекреаційного, ділового та релокаційного туризму. За оцінкою Ribas Hotels Group, ці формати займають уже понад 30 % нових об'єктів, що вводяться в експлуатацію у західних і центральних областях України.

Попри воєнний контекст, у 2024 р. зафіксовано зростання в'їзного туризму: Україну відвідали понад 2,5 млн іноземців, що на 4,1 % більше, ніж роком раніше. Основними країнами походження є Польща, Румунія, Словаччина та країни Балтії [13].

Що стосується туристичного збору, то його обсяг у 2024 році сягнув 273 млн грн, що на 23 % перевищує показники 2023 р. Якщо аналізувати дані на січень-червень 2025 року, то розмір туристичного збору становив 142,6 млн грн, що на третину більше, ніж за аналогічний період 2024 року. Обсяг туристичного збору за регіонами України за перше півріччя 2025 року представлено на рис. 2.

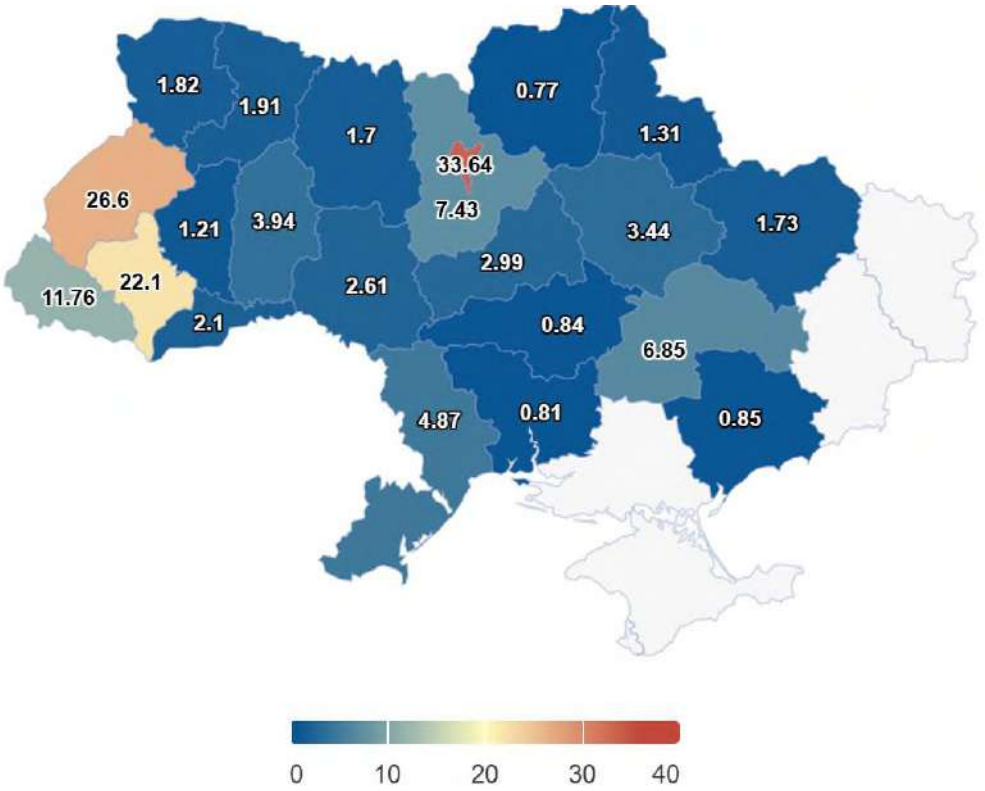


Рис. 2. Обсяг туристичного збору за регіонами України за перше півріччя 2025 року, млн грн [13]

Зростання доходів місцевих бюджетів через цей податок є прямим індикатором активізації внутрішнього туризму – насамперед у безпечних регіонах центральної та західної України [13].

Водночас зростання туристичного збору відображає не лише пожвавлення внутрішньої мобільності, а й зміну структури попиту, що безпосередньо впливає на операційні моделі підприємств індустрії гостинності. Розширення внутрішнього туристичного ринку створює потребу в підвищенні ефективності сервісу та адаптації бізнес-процесів, що, у свою чергу, стимулює прискорене впровадження цифрових рішень та нових управлінських практик у готельно-ресторанній сфері.

Так, у відповідь на скорочення персоналу і потребу в оптимізації витрат активно впроваджуються цифрові рішення: системи self-check-in/out, мобільні ключі, автоматизоване управління доходами (Revenue Management Systems), CRM-платформи та аналітика попиту на основі big data. Паралельно зростає роль онлайн-бронювання (Booking, Airbnb, Google Travel, локальні OTA), а також цифрового маркетингу, орієнтованого на внутрішнього туриста. Це стимулює розвиток нових компетенцій у персоналу та створення мережевих платформ для малих готельєрів. За оцінками аналітиків Ribas Hotels Group [13], український готельний сектор переходить від екстенсивної моделі (масові об’єкти та великий фонд) до якісної трансформації, орієнтованої на гнучке використання простору; поєднання житлової, туристичної та робочої функцій; технологічну ефективність; партнерство між приватними девелоперами й місцевими громадами.

У цьому контексті для посилення ролі HoReCa в системі туристичної політики післявоєнного відновлення України нами пропонується використовувати концептуальну модель інноваційного менеджменту, орієнтовану на інтеграцію технологічних, продуктових, управлінських і соціальних інновацій у розвиток готельно-ресторанних підприємств та їхню взаємодію з туристичними дестинаціями.

Модель базується на п’яти стратегічних засадах: цифрова модернізація**,** адаптивне управління**,** сервісна інноваційність**,** сталі практики розвитку, соціальні та інклюзивні інновації. Кожен з цих елементів не лише підвищує ефективність роботи підприємств, а й сприяє відновленню туристичної інфраструктури, формуванню нової пропозиції для внутрішніх і міжнародних туристів, відновленню конкурентної позиції України на глобальному ринку. Хоча окремі технологічні та сервісні інновації вже застосовуються підприємствами готельно-ресторанної сфери, вони мають переважно фрагментарний, реактивний характер і не утворюють системної моделі управління інноваціями. У контексті післявоєнного відновлення інноваційність полягає не лише у впровадженні нових технологій, а у формуванні інтегрованої моделі інноваційного менеджменту, узгодженої з державними та регіональними стратегіями розвитку туристичних дестинацій. Ключові напрями інноваційної трансформації готельно-ресторанної сфери у післявоєнний період представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Ключові напрями інноваційної трансформації готельно-ресторанної сфери у післявоєнний період

Стратегічна засада	**Існуючий стан**	**Післявоєнна трансформація**	**Очікуваний ефект**
1. Цифрова модернізація	QR-меню, онлайн-резервування, електронні платежі, чат-боти	повна автоматизація сервісів, smart-room, аналітика поведінки гостей, інтегровані PMS/CRM, кібербезпека	зниження витрат, персоналізація послуг, підвищення ефективності операцій
2. Адаптивне управління	ситуативне реагування на кризи, оптимізація персоналу	впровадження agile-моделей, антикризових алгоритмів, сценарного управління, цифрового HR	стійкість бізнесу до воєнних і економічних ризиків
3. Сервісна інноваційність	оновлення меню, розширення спектра послуг, кейтеринг	створення реабілітаційних, інклюзивних, wellness- і MICE-продуктів, крос-культурні стандарти сервісу	формування конкурентної післявоєнної туристичної пропозиції
4. Сталі практики розвитку	часткові екометоди (сортування відходів, LED-освітлення)	енергоефективні системи, циркулярні практики, локальні ланцюги постачання, екосертифікація	відповідність стандартам ЄС, зменшення витрат, позитивний імідж
5. Соціальні та інклюзивні інновації	епізодичні соціальні ініціативи	інтегровані інклюзивні сервіси, партнерства з громадами, програми підтримки ветеранів та ВПО	підсилення ролі бізнесу в післявоєнному відновленні територій

Джерело: сформовано авторами.

Результати проведеного аналізу дозволяють стверджувати, що післявоєнне відновлення туристичної галузі України потребує не лише оперативних антикризових рішень, а передусім переходу до системної інноваційної трансформації готельно-ресторанної сфери, здатної забезпечити стійкість, конкурентоспроможність і адаптивність бізнесу в умовах динамічно змінюваного середовища.

Окремі технологічні та сервісні нововведення, які вже впроваджуються підприємствами, мають фрагментарний характер і не утворюють комплексної моделі управління інноваціями. Саме тому на цьому етапі ключовим завданням є формування концептуальної моделі інноваційного менеджменту, що інтегрує технологічні, продуктові, управлінські та соціальні інновації та узгоджується з державними й регіональними стратегіями відновлення туристичних дестинацій. Запропонована схема відображає логіку такої інтеграції, демонструючи, яким чином інноваційні процеси можуть бути перетворені на інструмент модернізації та відбудови галузі гостинності.

Рис. 3. Концептуальна модель інноваційного менеджменту готельно-ресторанної сфери в системі туристичної політики післявоєнного відновлення

Розроблена концептуальна модель інноваційного менеджменту готельно-ресторанної сфери показує, що системне впровадження інновацій у поєднанні з туристичною політикою відновлення формує нову архітектуру розвитку галузі в післявоєнний період.

По-перше, модель доводить, що інноваційні рішення повинні охоплювати не лише технологічний вимір, а й управлінські, сервісні, соціальні та сталі практики, створюючи цілісну екосистему модернізації. По-друге, інтеграція інновацій у державні та регіональні стратегії реконструкції дозволяє узгодити дії бізнесу, влади та громад, що прискорює відбудову туристичних дестинацій і підвищує інвестиційну привабливість галузі. По-третє, модель підкреслює, що стійкість готельно-ресторанних підприємств до воєнних та економічних викликів прямо залежить від здатності застосовувати адаптивні управлінські підходи й впроваджувати нові формати сервісу, орієнтовані на потреби внутрішніх і міжнародних туристів.

Узгодження інноваційного менеджменту з туристичною політикою передбачає об'єднання зусиль бізнесу, влади та місцевих громад у спільних цілях реконструкції туристичної інфраструктури, формування нової туристичної пропозиції та підвищення якості сервісу . Це означає, що інновації мають впроваджуватися не лише як внутрішні ініціативи окремих закладів, а як частина ширших програм відновлення – з урахуванням стратегій розвитку регіонів, пріоритетів інвестиційної політики, стандартів ЄС щодо сталості та вимог до формування безпечних, інклюзивних туристичних просторів. Системна інтеграція інноваційного менеджменту з туристичною політикою дозволяє подолати ключові розриви, які наразі спостерігаються в галузі [16].

Для практичної оцінки рівня інноваційності готельно-ресторанних підприємств та ступеня їх інтегрованості в туристичну політику післявоєнного відновлення необхідно застосовувати структуровану систему індикаторів (таблиця 2). Вони дозволяють здійснити комплексний моніторинг ключових аспектів інноваційного менеджменту – від цифрової модернізації до соціальних та інклюзивних практик – і виявити, наскільки діяльність підприємств відповідає стратегічним пріоритетам відбудови туристичних дестинацій.

Таблиця 2

Ключові напрями інноваційної трансформації готельно-ресторанної сфери у післявоєнний період

Напрям (блок моделі)	**Індикатори оцінювання**
1. Цифрова модернізація	- Частка підприємств, що використовують PMS/CRM-системи - Рівень автоматизації сервісних процесів (check-in/out, платежі, бронювання) - Частка smart-room та mobile key рішень - Частка онлайн-послуг у структурі сервісу - Наявність політик кібербезпеки
2. Адаптивне управління	- Наявність інноваційної стратегії підприємства - Використання agile- та сценарних підходів - Час реагування на зміни попиту/умов - Частка персоналу, навчена кризовому менеджменту - Наявність системи оцінювання ризиків
3. Сервісна інноваційність	- Частка нових послуг у загальній структурі сервісу - Наявність реабілітаційних, інклюзивних, wellness-, MICE-продуктів - Кількість нових сервісів, створених після війни - Рівень персоналізації сервісу (data-driven) - Показники задоволеності клієнтів
4. Сталі практики розвитку	- Енергоспоживання на 1 м²/номер - Частка використання відновлюваної енергії - Наявність екосертифікацій (Green Key, EU Ecolabel тощо) - Рівень локалізації ланцюгів постачання - Кількість/частка перероблених відходів
5. Соціальні та інклюзивні інновації	- Наявність програм підтримки ветеранів, ВПО, сімей з дітьми - Рівень доступності інфраструктури (інклюзивний дизайн) - Кількість партнерських проєктів з громадами - Частка персоналу, навчена інклюзивному сервісу - Соціальна участь підприємства (CSR-проєкти)

Джерело: сформовано авторами.

Представлена система індикаторів демонструє, що узгодженість інноваційного менеджменту з туристичною політикою відновлення вимагає не лише наявності окремих нововведень, а їх системного впровадження та інтеграції в загальну траєкторію розвитку регіонів і держави. Таблична модель дозволяє оцінити прогрес підприємств у п'яти ключових напрямах та виявити структурні розриви між поточним станом і необхідним рівнем інноваційної зрілості.

Використання цієї індикативної системи створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, формування програм підтримки, оптимізації регіональної туристичної політики та підвищення стійкості готельно-ресторанної сфери у процесі післявоєнного відновлення України.

Висновки і пропозиції. Таким чином, післявоєнне відновлення туристичної галузі України вимагає переходу від фрагментарних антикризових рішень до системної інноваційної трансформації сфери HoReCa. Аналіз засвідчив, що чинна політика має переважно декларативний характер, тому запропонована концептуальна модель інноваційного менеджменту, яка базується на п'яти стратегічних засадах (цифрова модернізація, адаптивне управління, сервісна інноваційність, сталі практики, соціальна інклюзія), є необхідним інструментом для формування цілісної екосистеми галузі. Такий підхід підтверджує багатовимірний характер інновацій у реконструкції – від технологічної автоматизації до впровадження європейських стандартів сталого та відповідального туризму.

Емпіричні дані підтверджують поступове відновлення сектору в безпечних регіонах та трансформацію його функціональної ролі: готельно-ресторанний бізнес стає ключовим елементом не лише економічного, а й соціально-реабілітаційного відновлення та зміцнення національної резилієнтності. Розроблена система індикаторів оцінювання інноваційності дозволяє здійснювати комплексний моніторинг внеску підприємств у реалізацію політики відновлення та виявляти структурні розриви між стратегічними пріоритетами й реальним станом галузі, акцентуючи на необхідності створення інклюзивних, wellness- та реабілітаційних продуктів.

Для практичної імплементації цих змін запропоновано інституціоналізувати інноваційний менеджмент у державних та регіональних стратегіях як окремий пріоритет, підкріплений фінансовими стимулами та освітніми програмами з розвитку кризових і цифрових компетентностей персоналу. Ключовими напрямами подальшого розвитку мають стати кластеризація бізнесу, інтеграція ESG-стандартів та розробка інклюзивної інфраструктури, що дозволить перетворити HoReCa на драйвер відбудови громад та дієвий інструмент європейської інтеграції України.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Державної стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 168-2017-р.

2. EU Tourism Agenda 2030, Council of the European Union [Electronic resource]. – Accessed mode: https://data.consilium.europa.eu/ doc/document/ST-15441-2022-INIT/en/pdf.

3. План Відновлення України (2022) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://recovery.gov.ua.

4. Середа Н. Інноваційна діяльність у готельно-ресторанному бізнесі: сутність, класифікація та механізми впровадження / Н. Середа, І. Піюренко // Економіка та держава. – 2020. – № 7. – С. 98–102. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-58.

5. Камінський Б. А. Модернізація готельно-ресторанного сектору українських курортів / Б. А. Камінський // Інноваційна економіка. – 2025. – № 1. – С. 189–196. DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.1.22.

6. Сидоренко Т. М. Особливості функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану / Т. М. Сидоренко // Підприємництво і торгівля. – 2022. – № 33. – С. 66–70. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-10.

7. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України / В. А. Даниленко-Кульчицька // Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. – 2022. – № 6. – С. 19–23. DOI: https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-3.

8. But T. Identification of problems and post-war recovery of tourism in Ukraine / T. But // Management and Entrepreneurship: Trends of Development. – 2024. – № 1(27). – Pp. 32-43. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-03.

9. Мітяєва Т. Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація / Т. Мітяєва, П. Горішевський // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146.

10. Коваленко Н. Напрямки післявоєнної трансформації бізнес-процесів туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні / Н. Коваленко // Наукові перспективи. – 2024. – № 2(44). DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-701-714.

11. Моргулець О. Б. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період / О. Б. Моргулець, О. В. Нишенко // Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. – 2023. – № 8. – С. 88-96.

12. UNWTO. *Tourism Innovation and Resilience Report 2024* [Electronic resource] / World Tourism Organization. – 2024. – Accessed mode: https://www.unwto.org.

13. Ribas Hotels. Огляд готельного ринку України 2025 [Electronic resource]. – 2025. – Accessed mode: https://ribashotelsgroup.ua/analytics/oglyad-gotelnogo-rynku-ukrayiny-2025/?utm_source=chatgpt.com.

14. Державне агентство розвитку туризму України [Електронний ресурс] // Офіційний вебсайт. – Режим доступу: https://www.tourism.gov.ua/

15. Property Times. Завантаженість готелів України в І кварталі 2025 року – аналітика [Електронний ресурс]. – 2025. – Режим доступу: https://propertytimes.com.ua/novosti/zavantazhenist_goteliv_ukrayini_v_i_kvartali_2025_roku_analitika?utm_source=chatgpt.com.

16. Дащук Ю. Менеджмент туризму та гостинності малих громад: управлінські рішення та практики / Ю. Дащук, Т. Зубехіна // Економіка та суспільство. – 2025. – № 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-84.

References

1. Pro skhvalennia Derzhavnoi stratehii rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2030 roku [*On approval of the State Strategy for the Development of Tourism and Resorts for the period up to 2030],* Order of Cabinet of Ministers of Ukraine No. 168-r. (2017). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p.

2. Council of the European Union. (2022). *EU Tourism Agenda 2030*. https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15441-2022-INIT/en/pdf.

3. Government of Ukraine. (2022). Plan Vidnovlennia Ukrainy [Ukraine Recovery Plan]. https://recovery.gov.ua.

4. Sereda, N., & Piiurenko, I. (2020). Innovative activity in the hotel and restaurant business: Essence, classification and mechanisms of implementation [Innovatsiina diialnist u hotelno-restorannomu biznesi: sutnist, klasyfika-tsiia ta mekhanizmy vprovadzhennia]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 7, 98–102. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-58.

5. Kaminskyi, B. A. (2025). Modernizatsiia hotelno-restorannoho sektoru ukrainskykh kurortiv [Modernization of the hotel and restaurant sector of Ukrainian resorts]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economy*, (1), 189–196. https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.1.22.

6. Sydorenko, T. M. (2022). Osoblyvosti funktsionuvannia hotelno-restorannoho biznesu v umovakh voiennoho stanu [Features of hotel and restaurant business functioning under martial law]. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and Trade*, 33, 66–70. https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-10.

7. Danylenko-Kulchytska, V. A. (2022). Vplyv viiny na hotelno-restorannyi biznes Ukrainy [The impact of war on the hotel and restaurant business in Ukraine]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi – Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, 6, 19–23. https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-3.

8. But, T. (2024). Identification of problems and post-war recovery of tourism in Ukraine. *Management and Entrepreneurship: Development Trends*, 1(27), 32–43. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-03.

9. Mitiaieva, T., & Horishevskyi, P. (2024). Viina ta hotelno-restoranna sfera: vyklyky ta adaptatsiia [War and the hotel and restaurant sector: Challenges and adaptation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 62. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146.

10. Kovalenko, N. (2024). *Napriamky pisliavoiennoi transformatsii biznes-protsesiv turystychnoho ta hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini [Directions of post-war transformation of business processes in the tourism and hotel-restaurant business in Ukraine]*. http://hdl.handle.net/123456789/9239.

11. Morhulets, O. B., & Nyshenko, O. V. (2023). Hotelno-restorannyi biznes Ukrainy u dovoiennyi, voiennyi ta pislia-voiennyi period [Hotel and restaurant business of Ukraine in the pre-war, war and post-war period]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentral-nii ta Skhidnii Yevropi – Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, *8*, 88–96.

12. UNWTO. (2024). *Tourism Innovation and Resilience Report 2024*. World Tourism Organization. https://www.unwto.org.

13. Ribas Hotels Group. (2025). *Ohliad hotelnoho rynku Ukrainy 2025 [Hotel Market Review of Ukraine 2025]*. https://ribashotelsgroup.ua/analytics/oglyad-gotelnogo-rynku-ukrayiny-2025.

14. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy [State Agency for Tourism Development of Ukraine]. (n.d.). *Official website*. https://www.tourism.gov.ua.

15. Property Times. (2025). *Zavantazhenist hoteliv Ukrainy v I kvartali 2025 roku – analityka [Hotel occupancy in Ukraine in Q1 2025: Analytical report]*. https://propertytimes.com.ua/novosti/zavantazhenist_goteliv_ukrayini _v_i_kvartali_2025_roku_analitika.

16. Dashchuk, Yu., & Zubekhina, T. (2025). Menedzhment turyzmu ta hostynnosti malykh hromad: upravlinski rishennia ta praktyky [Tourism and hospitality management in small communities: Managerial decisions and practices]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, 78. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-84.

Отримано 29.10.2025

UDC 338.48:640.4

Yuliia Dashchuk

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business
Lutsk National Technical University (Lutsk, Ukraine)
E-mail: yli2204@ukr.net. **ORCID**: https://orcid.org/0000-0001-6394-017X
ResearcherID: ABF-6984-202

Mykhailo Lepky

PhD in Geographycs, Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business
Lutsk National Technical University (Lutsk, Ukraine)
E-mail: lepkiym@gmail.com. **ORCID:** https://orcid.org/0000-0003-2470-6780
ResearcherID: AHC-3261-2022

INNOVATIVE MANAGEMENT OF THE HOTEL AND RESTAURANT SECTOR IN THE SYSTEM OF TOURISM POLICY FOR UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY

The article examines innovative management in the hotel and restaurant sector within the framework of Ukraine's post-war tourism recovery policy. The relevance of the study is driven by the need to shift from reactive crisis responses to a systemic transformation of the HoReCa sector as a strategic driver of economic resilience, employment, and social cohesion in the regions. The aim of the research is to substantiate and develop a conceptual model of innovative management integrated into national and regional tourism recovery policies. The methodological basis includes the analysis of strategic and regulatory documents, synthesis of industry statistics, comparative assessment of market trends, and an indicative approach to evaluating enterprise innovativeness.

The study identifies key challenges faced by the HoReCa sector during the war and in the reconstruction period, characterizes trends in digitalization, diversification of accommodation formats, changes in tourism demand, and the growing importance of domestic tourism. A conceptual model of innovative management is proposed, based on five strategic pillars: digital modernization, adaptive management, service innovation, sustainable development practices, and social and inclusive innovations.

A system of indicators is developed to monitor the level of innovative maturity of hotel and restaurant enterprises and their alignment with post-war tourism policy objectives. The practical significance of the results lies in enabling the use of the proposed model and indicators for designing support programs for HoReCa, improving regional destination recovery strategies, and strengthening the sector's resilience in the post-war period.

Keywords: *hotel and restaurant industry; management; innovations; tourism policy; service sector; HoReCa.*

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

Дащук Ю. Є, Лепкий М. І. Інноваційний менеджмент готельно-ресторанної сфери в системі туристичної політики післявоєнного відновлення України. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 57-67. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-57-67.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-68-77
УДК 005.21:005.591.6:658.8:338.46
JEL Classification: O30; O32; L81; L10; M21

Тетяна Миколаївна Денисенко
кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: tanjadeni@ukr.net. **ORCID:** https://orcid.org/0000-0002-7022-5884

Ігор Іванович Сташук
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: ig.stashuk@gmail.com. **ORCID:** https://orcid.org/0009-0009-2850-6891

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ У СФЕРІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

У статті розглянуто теоретичні підходи до формування інноваційних стратегій у сфері торговельних послуг в умовах цифровізації, глобалізації та післявоєнного відновлення економіки України. Здійснено систематизацію основних концепцій стратегічного управління інноваціями — ресурсного, еволюційного, інституційного, ситуаційного та підходу відкритих інновацій. Визначено специфіку торговельних послуг, яка зумовлює особливості інноваційного розвитку: невідчутність, невіддільність виробництва від споживання, мінливість якості та недовговічність. Обґрунтовано роль цифрових технологій (big data, штучний інтелект, блокчейн, омніканальні системи) у трансформації бізнес-моделей і клієнтського сервісу. Окреслено значення інноваційної культури, організаційної гнучкості та управління знаннями для ефективного впровадження стратегій. Запропоновано напрями подальших досліджень, пов'язані з оцінкою ефективності інноваційних стратегій та впливом глобальних трендів сталого розвитку на торговельний сектор.

Ключові слова: *інноваційна стратегія; торговельні послуги; цифровізація торгівлі; стратегічне управління; інновації.*
Рис.: 1. Бібл.: 26.

Постановка проблеми. Торговельні послуги зазнають швидких трансформацій під впливом глобалізації, цифровізації та зміни споживчих переваг. Виклики, що пов'язані з воєнними діями та відновленням економіки України спонукають до пошуку гнучких підходів до стратегічного управління. Сучасний ринок характеризується перенасиченістю товарами й послугами та посиленням конкуренції не лише на національному, а й на міжнародному рівні. Застосування інноваційних стратегій дозволяє підприємствам торгівлі створювати унікальні пропозиції, оптимізувати бізнес-процеси та швидше адаптуватися до змін. Перехід до електронної комерції, використання big data, штучного інтелекту, автоматизації логістики та інноваційних форматів магазинів потребують науково обґрунтованих підходів до формування стратегій розвитку торговельних послуг. Підприємства змушені враховувати екологічні стандарти, етичну поведінку, «зелений ритейл» та принципи циркулярної економіки. Теоретичні підходи допомагають поєднати економічну ефективність з екологічною та соціальною відповідальністю.

Без систематизації теоретичних підходів неможливо розробити ефективні стратегії, що відповідатимуть сучасним умовам ринку. Це ключовий аспект діяльності як для великих торговельних мереж, так і для малого та середнього бізнесу. Інноваційні процеси у сфері торгівлі створюють нові робочі місця, стимулюють інвестиції та сприяють модернізації інфраструктури, що є актуальним у контексті повоєнного відновлення України.

Таким чином, розробка та аналіз теоретичних підходів до формування інноваційних стратегій у сфері торговельних послуг є важливою передумовою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств, забезпечення сталого розвитку ринку та адаптації до глобальних економічних і технологічних трендів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інноваційна стратегія як наукова концепція базується на фундаментальних теоріях стратегічного управління та інноваційного розвитку. Класична теорія Й. Шумпетера визначає інновації як ключовий механізм

© Т. М. Денисенко, І. І. Сташук, 2025

економічного розвитку, що забезпечує "креативну деструкцію" застарілих моделей та створення нових ринкових можливостей [1]. У контексті торговельних послуг такий підхід означає постійне оновлення бізнес-процесів, форматів обслуговування та способів взаємодії зі споживачами.

Ресурсна концепція стратегічного управління, розроблена Дж. Барні [2] та К. Прахаладом [3], акцентує увагу на внутрішніх компетенціях організації як основі конкурентних переваг. Застосування цього підходу до торговельних підприємств передбачає розвиток унікальних здібностей у сфері логістики, управління асортиментом, клієнтського сервісу та цифрових технологій.

Концепція відкритих інновацій Г. Чесбро [4] пропонує перехід від закритої моделі розробки нововведень до відкритої співпраці з зовнішніми партнерами, постачальниками, споживачами та навіть конкурентами. Для торговельного сектору дана концепція означає активну інтеграцію у бізнес-екосистеми, партнерства з технологічними стартапами та залучення споживачів до процесу створення нових сервісів.

Теорія динамічних здібностей Д. Тіса підкреслює важливість здатності організації швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [5]. У торгівлі зазначена теорія виявляється в гнучкості бізнес-моделей, швидкості впровадження нових технологій та оперативності реагування на зміни споживчих переваг.

Питанням стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств різних галузей приділяється увага в роботах Бондарчук Н., Васільєва Л., Міньковська А. [6], Коваленко Н., Малахова Ю.[7], Гринько Т. [8], Довбня С. [9], Охріменко І., Вдовенко Н., Овчаренко Є., Гнатенко І. [10], Гончар О. [11].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, присвячених питанням інноваційного розвитку та стратегічного управління, окремі аспекти формування інноваційної стратегії у сфері торговельних послуг залишаються недостатньо розробленими. Така ситуація зумовлена складністю поєднання теоретичних підходів і практичних механізмів їх реалізації в умовах високої мінливості ринкового середовища.

Мета статті. Аналіз та систематизація теоретичних підходів до розробки інноваційних стратегій у сфері торговельних послуг, визначення їх специфіки та особливостей практичного застосування.

Виклад основного матеріалу. Торговельна діяльність посідає особливу позицію в економічних відносинах сучасного суспільства. Відповідно до структури відтворювального процесу, торгівля належить до сектору надання послуг невиробничого характеру, проте містить елементи завершальних виробничих операцій, таких як сортування, упакування та маркування продукції. Будучи специфічною формою товарообміну, торгівля виконує функцію з'єднання виробничої сфери з кінцевим споживанням, і таким чином є самостійною стадією відтворювального циклу.

Торговельний сектор характеризується значною присутністю суб’єктів малого та середнього підприємництва, які становлять основу галузі та користуються різноманітними формами державної підтримки. У сучасних умовах торговельні операції здійснюються не лише профільними торговельними організаціями оптового та роздрібного секторів, а й переважною більшістю господарюючих суб’єктів різних форм власності та масштабів діяльності. Торгівля виступає індикатором соціально-економічного розвитку, відображаючи характер та зрілість суспільних відносин у сфері виробництва та споживання. Сучасний етап розвитку вітчизняної торгівлі характеризується впровадженням цифрових технологій, оптимізацією бізнес-процесів та персоналізацією торговельних послуг

відповідно до диференційованих потреб споживачів [12]. Трансформація галузі відбувається через імплементацію інноваційних організаційних форм та методів торгівлі, посилення ринкових механізмів господарювання та відмову від директивних методів управління, притаманних адміністративно-командній економіці. Провідну роль у розширенні каналів реалізації товарів відіграють виробничі підприємства, що створюють власні збутові мережі та розвивають прямі форми взаємодії зі споживачами. Зростання конкуренції між торговельними підприємствами, виробниками та посередницькими структурами, поглиблення процесів глобалізації та міжнародної економічної інтеграції створюють передумови для формування нових моделей взаємодії учасників ринку та їх включення в транснаціональні торговельні мережі й логістичні системи.

Діяльність підприємств, що функціонують у сфері товарообігу, ґрунтується на здійсненні комплексного торговельно-технологічного процесу, який характеризується двоїстим характером, зумовленим сутністю торговельної діяльності. Основними його складовими виступають торговий та технологічний процеси. Торговий процес забезпечує зміну форми вартості товару, тоді як технологічний спрямований на доведення товарів до кінцевого споживача у належному асортименті та якості. У цьому контексті торговельно-технологічний процес доцільно розглядати як цілісну систему обробки товарних потоків, що охоплює всі етапи – від моменту надходження продукції на підприємство до її повної підготовки та реалізації [13]. На «вході» цієї системи залучаються різноманітні ресурси: фінансові, матеріальні, інформаційні, трудові та організаційно-управлінські. «Виходом» є формування торговельної послуги, яка передбачає не лише продаж товарів, а й надання основних і додаткових послуг споживачеві. Специфічною особливістю організації роботи торговельних підприємств є забезпечення безперервного руху товарів зі сфери виробництва у сферу споживання, що вимагає чіткої взаємодії торговельної та технологічної підсистем. Кінцевим результатом функціонування торговельно-технологічної системи є торговельна послуга, яка охоплює як результат взаємодії продавця й покупця, так і безпосередню діяльність підприємства, спрямовану на задоволення потреб споживачів. Ефективність цієї взаємодії визначається узгодженістю та послідовністю операцій торговельно-технологічного процесу, що залежать від форми торгівлі, типу, виду й формату підприємства.

З метою обґрунтування можливостей підвищення ефективності функціонування торговельних підприємств, а також пошуку напрямів їх адаптації до сучасних умов конкурентного середовища, доцільно розглянути потенціал застосування інноваційних стратегій у сфері торговельних послуг. Саме інноваційна складова дедалі частіше виступає чинником розвитку торгівлі, що забезпечує підвищення якості обслуговування, оптимізацію технологічних процесів і створення доданої цінності для споживачів. Аналіз підходів до визначення сутності інновацій свідчить, що ключовим змістом цієї категорії є зміна, оскільки базовою функцією інновацій є саме трансформація [14]. Створення інновацій означає впровадження нових або вдосконалених технологій, розвиток нових видів товарів, послуг і виробничих процесів, а також розроблення організаційно-технічних рішень виробничого, адміністративного чи комерційного характеру, що забезпечують просування товарів і технологій на ринок та сприяють його еволюції [15]. Класифікація інноваційних стратегій залежить від обраних критеріїв та цілей підприємства (рис. 1).

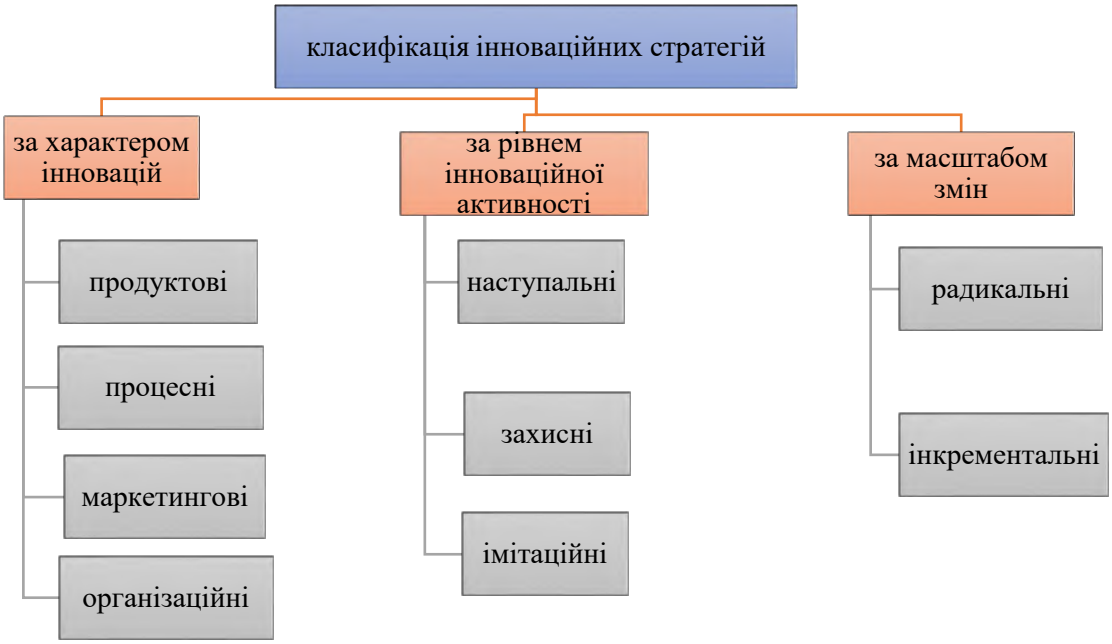


Рис. 1. Класифікація інноваційних стратегій

Джерело: побудовано автором на основі джерел [16-18].

У торговельній сфері продуктова стратегія трансформується у стратегію оновлення асортименту та створення власних торгових марок. Процесна стратегія фокусується на впровадженні нових технологій автоматизації, штучного інтелекту та оптимізації логістичних ланцюгів. Наступальна стратегія передбачає активне впровадження проривних інновацій з метою створення нових ринків або кардинальної зміни правил конкуренції. Прикладом може бути впровадження концепції магазинів без кас з використанням технологій комп'ютерного зору та сенсорів. Захисна стратегія зорієнтована на збереження існуючих конкурентних позицій через поступове вдосконалення наявних процесів та сервісів. Імітаційна стратегія полягає у швидкому копіюванні успішних інновацій конкурентів з адаптацією до власних умов. Радикальні інновації в торгівлі пов'язані з впровадженням принципово нових бізнес-моделей, таких як омніканальність або підписні сервіси. Інкрементальні інновації передбачають поступове покращення існуючих процесів та послуг. Варто зазначити, що ефективність упровадження будь-якого з наведених типів інновацій значною мірою залежить від обґрунтованості самої стратегії їх реалізації. Саме тому процес розроблення інноваційної стратегії у сфері торговельних послуг потребує науково обґрунтованого підходу, який враховує специфіку галузі, ринкові умови та потенціал підприємства.

Процес розробки інноваційної стратегії у сфері торговельних послуг може базуватися на різних методологічних підходах [19, 20]. Раціонально-аналітичний підхід передбачає систематичний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення стратегічних альтернатив та вибір оптимального варіанту на основі формалізованих критеріїв. Застосування SWOT-аналізу, матриці БКГ, моделі п'яти сил Портера дозволяє структурувати інформацію та приймати обґрунтовані стратегічні рішення [21]

Еволюційний підхід розглядає стратегію як процес постійної адаптації організації до динамічного середовища. Інноваційна стратегія формується через експерименти, тестування гіпотез та навчання на помилках. Методологія Lean Startup та концепція мінімально життєздатного продукту знайшли широке застосування у торговельній сфері при тестуванні нових форматів магазинів та цифрових сервісів [22].

Інституційний підхід акцентує увагу на впливі зовнішніх інститутів, норм та правил на процес розробки стратегії. Для торговельних підприємств це означає врахування регуляторних вимог, галузевих стандартів та соціальних очікувань при виборі напрямів інноваційного розвитку.

Ситуаційний підхід стверджує, що не існує універсальної інноваційної стратегії, а вибір має залежати від конкретних умов функціонування підприємства. Розмір компанії, стадія життєвого циклу, галузева специфіка та ресурсні можливості визначають оптимальну конфігурацію інноваційної стратегії [23, 24].

Торговельні послуги мають специфічні характеристики, що впливають на особливості розробки інноваційних стратегій. Невідчутність послуг ускладнює їх патентний захист та вимагає особливих підходів до створення конкурентних переваг. Саме тому інновації в торгівлі часто базуються на створенні унікального клієнтського досвіду, який важко копіювати.

Невіддільність виробництва та споживання торговельних послуг означає, що споживач бере активну участь у сервісному процесі. Ця особливість створює можливості для залучення клієнтів до інноваційного процесу через краудсорсинг ідей, спільне створення цінності та персоналізацію послуг на основі зворотного зв'язку [25].

Мінливість якості послуг вимагає розробки інноваційних систем стандартизації та контролю. Впровадження цифрових технологій дозволяє забезпечити стабільність якості через автоматизацію процесів та використання штучного інтелекту для персоналізованих рекомендацій.

Недовговічність послуг стимулює інновації в управлінні попитом та оптимізації потужностей. Динамічне ціноутворення, системи резервування та омніканальна інтеграція дозволяють збалансувати попит та пропозицію в реальному часі.

Цифровізація кардинально змінює підходи до розробки інноваційних стратегій у торгівлі. Технології електронної комерції, мобільні додатки, штучний інтелект та великі дані створюють нові можливості для інновацій. Омніканальна стратегія інтегрує онлайн та офлайн канали продажу, забезпечуючи безшовний клієнтський досвід. Персоналізація на основі аналізу даних дозволяє створювати індивідуалізовані пропозиції для кожного споживача. Машинне навчання використовується для прогнозування попиту, оптимізації асортименту та динамічного ціноутворення. Технології доповненої та віртуальної реальності створюють нові формати взаємодії зі споживачами. Блокчейн-технології забезпечують прозорість ланцюгів постачання та автентичність товарів. Інтернет речей дозволяє автоматизувати управління запасами та створювати розумні магазини. Голосові асистенти та чат-боти трансформують клієнтський сервіс, забезпечуючи цілодобову підтримку. Платформні бізнес-моделі створюють екосистеми, що об'єднують різних учасників ринку. Маркетплейси змінюють традиційні підходи до торгівлі, дозволяючи навіть невеликим підприємствам досягати глобального охоплення.

До того ж успішна реалізація інноваційної стратегії вимагає відповідних організаційних змін. Створення інноваційної культури передбачає заохочення експериментів, толерантність до помилок та відкритість новим ідеям. Системи мотивації мають стимулювати співробітників до генерації та впровадження інновацій.

Організаційна структура має забезпечувати гнучкість та швидкість прийняття рішень. Багато торговельних компаній створюють окремі підрозділи цифрових інновацій або інноваційні лабораторії для розробки та тестування нових ідей. Agile-методології дозволяють прискорити процес розробки та впровадження інновацій [26]

Управління знаннями стає критичним фактором успіху інноваційної стратегії. Системи збору, зберігання та поширення знань дозволяють акумулювати досвід та уникати повторення помилок. Навчання персоналу новим технологіям та методам роботи забезпечує готовність до змін.

Партнерства та альянси розширюють доступ до зовнішніх інноваційних ресурсів. Співпраця з технологічними стартапами, університетами та дослідницькими центрами прискорює інноваційний процес. Венчурні інвестиції в перспективні стартапи дозволяють великим торговельним компаніям отримувати доступ до проривних технологій.

Висновки та пропозиції. Теоретичний аналіз підходів до розробки інноваційних стратегій у сфері торговельних послуг дозволяє зробити наступні висновки. По-перше, формування інноваційної стратегії має базуватися на інтеграції різних теоретичних концепцій з урахуванням специфіки торговельної сфери. Комбінування ресурсного підходу, концепції відкритих інновацій та теорії динамічних здібностей забезпечує комплексність стратегічних рішень.

По-друге, цифрова трансформація стала ключовим драйвером інновацій у сфері торговельних послуг, вимагаючи перегляду традиційних підходів до розробки стратегій. Омніканальність, персоналізація та платформні бізнес-моделі визначають нові вектори стратегічного розвитку торговельних підприємств.

По-третє, успішна реалізація інноваційної стратегії залежить не лише від якості її розробки, але й від організаційної готовності до змін. Створення інноваційної культури, гнучких організаційних структур та систем управління знаннями є необхідними умовами ефективного впровадження інновацій.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку ефективності різних типів інноваційних стратегій у торгівлі, вивчення впливу галузевої специфіки на вибір стратегії та розробку інструментарію для оцінки результативності інноваційних ініціатив. Особливої уваги потребує дослідження впливу глобальних трендів, таких як сталий розвиток та соціальна відповідальність, на формування інноваційних стратегій торговельних підприємств.

Список використаних джерел

1. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Йозеф А. Шумпетер ; пер. з англ. В. Старка. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. – 242 с. https://chtyvo.org.ua/authors/Shumpeter_Yozef_A/Teoriia_ekonomichnoho_rozvytku_Doslidzhennia_prybutkiv_kapitalu_kredytu_vidsotka_ta_ekonomichnoho_ts/.

2. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage [Electronic resource]. – Accessed mode: https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf.

3. Prahalad C. K. The core competence of the corporation [Electronic resource] / C. K. Prahalad, G. Hamel // Knowledge and strategy Routledge, 2009. – Pp. 41-59. – Accessed mode: https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780080509778-4/core-competence-corporation-prahalad-gary-hamel.

4. Chesbrough H. Open innovation. The New imperative for creating and profiting from technology [Electronic resource] / H. Chesbrough. – Boston : Harvard Business School Press. 2003. – Accessed mode: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=4hTRWStFhVgC&oi=fnd&pg=PR9&ots=XvWySPv3CK&sig=u-ucgW4drEabc6VJOHePqq7v8I4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

5. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management / D. J. Teece. – New York: Oxford University Press, 2009. – 299 p. DOI: https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

6. Бондарчук Н. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки / Н. Бондарчук, Л. Васільєва, А. Міньковська // Підприємництво та інновації. – 2022. – № 23. – С. 37-41. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.7.

7. Коваленко Н. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України / Н. Коваленко, Ю. Малахова // Економіка та суспільство. – 2025. – № (71). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155.

8. Гринько Т. В. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / Т. В. Гринько, К. С. Кащіна // Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. – Київ : КНЕУ, 2019. – № 43. – С. 104–114. – Режим доступу: https://ir.kneu.edu.ua/items/2ee11e83-b93b-470f-bbef-50f906c2be9e.

9. Довбня С. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу / С. Довбня, І. Папуша // Економіка та суспільство. – 2022. – № 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54.

10. Innovations in the system of strategic security management of the national economy in the conditions of risks and uncertainty of globalization / I. Okhrimenko, N. Vdovenko, Ie. Ovcharenko, I. Hnatenko // Економіка та держава. – 2021. – Vol. 8. – Pp. 4–9. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.8.4.

11. Гончар О. Управління ефективністю розвитку підприємств сфери послуг на засадах інноваційності / О. Гончар, А. Бердичевський // Економіка та суспільство. – 2024. – № 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-97.

12. Zaitseva O. Development of digital trading platforms in B2C and C2C markets / O. Zaitseva, B. Shuklina, B. Karmazinova // Commodity science. Technologies. Engineering. – 2024. – № 51. – Pp. 24–39. DOI: https://doi.org/10.31617/2.2024(51)02.

13. Середа С. А. Розвиток інноваційних бізнес-технологій у торговельно-технологічних системах: сучасні напрями / С. А. , Л. Б. Демидчук // Підприємництво і торгівля. – 2023. – № 39. – С. 172-180. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-21.

14. Безус А. М. Перспективи інноваційного розвитку роздрібної торгівлі в Україні / А. М. Безус, М. Б. Шевчун, П. І. Безус // Економіка та держава. – 2019. – № 5. – С. 24–28. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.5.24.

15. Шевченко К. Вплив інноваційних технологій на розвиток торгівлі / К. Шевченко, Л. Сагер // Економіка та суспільство. – 2021. – № 32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-111.

16. Череп О. Г. Класифікація інноваційної стратегії підприємств [Електронний ресурс] / О. Г. Череп, В. О. Кондратенко // Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 20 вересня 2022 р.). – Дніпро : ДДАЕУ, 2022. – С. 90-93. – Режим доступу: https://surl.li/exfbjc.

17. Старецький А. О. Класифікація маркетингових стратегій для забезпечення розвитку бізнес-структур [Електронний ресурс] / А. О. Старецький // Академічні візії. – 2024. – № 36. – Режим доступу: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1467.

18. Глушенкова А. А. Інноваційні стратегії в управлінні підприємством [Електронний ресурс] / А. А. Глушенкова, М. В. Яргін // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2022. – № 3-4. – С. 40-44. – Режим доступу: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2726.

19. Тесленок І. Особливості розробки інноваційної стратегії підприємства / І. Тесленок, Ю. Квач // Управління змінами та інновації. – 2021. № 2. – С. 71-76. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2021-2-12.

20. Корнієнко Т. Маркетингова стратегія інноваційного розвитку підприємств / Т. Корнієнко, С. Подзігун, Н. Пачева // Економіка та суспільство. – 2023. – № 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-85.

21. Лозовський О. Розробка сучасної стратегії управління підприємством / О. Лозовський, Д. Попадюк // Collection of Scientific Papers «ΛΌГОΣ» (March 3, 2023; Bologna, Italy). – Bologna, 2023. – Pp. 19–24. DOI: https://doi.org/10.36074/logos-03.03.2023.05.

22. Коваленко Н. О. Lean Startup сучасна підприємницька методологія для перевірки інноваційних бізнес-ідей / Н. О. Коваленко. – 2023. – Режим доступу: https://dspace.usfa.edu.ua/bitstream/123456789/2435/1/Kovalenko%20Lean%20Startup.pdf.

23. Попіль Ю. Ситуаційний менеджмент у прийнятті управлінських рішень / Ю. Попіль, Н. Хомюк, М. Коробчук // Економіка та суспільство. – 2024. – № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-98.

24. Андрушкевич Н. В. Ситуаційний аналіз в управлінні інноваційною діяльністю підприємства / Н. В. Андрушкевич, Н. М. Польова // Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). – Харків : ДБТУ, 2024. – Ч. 1. С. 455.

25. Crowdsourcing as a tool for changing the traditional model of relationships between brands, retail trade and consumers. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. – 2024. – № 4(36). – Pp. 158-165. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-158-165.

26. Agile-лікнеп: що таке agile та кому він підходить [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kmbs.ua/ua/article/agile-liknep?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=pm%D1%84x_diyevi_komunikatsiyi_24_11_2025&utm_content={assetgroupname}&gad_source=1&gad_campaignid=23102266928&gbraid=0AAAADnz9ZVQOApHuo6zfnH400cZQX839&gclid=CjwKCAjw6vHHBhBwEiwAq4zvAxiIW2kM9MXhiUIL72MNtKFOwe9Q1l78YI3p9L1aZkS0bw3BG3lughoCDEsQAvD_BwE.

References

1. Shumpeter, Y. A. (2011). *Teoriia ekonomichnoho rozvytku: Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsyklu [Theory of Economic Development: A Study of Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle]*. Vydavnychyi dim «Kyievo-Mohylianska akademiia». https://chtyvo.org.ua/authors/Shumpeter_Yozef_A/Teoriia_ekonomichnoho_rozvytku_Doslidzhennia_prybutkiv_kapitalu_kredytu_vidsotka_ta_ekonomichnoho_ts.

2. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. (n.d.). https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf.

3. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2009). The core competence of the corporation. In *Knowledge and strategy* (pp. 41-59). Routledge. https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780080509778-4/core-competence-corporation-prahalad-gary-hamel.

4. Chesbrough, H. (2003). *Open innovation. The New imperative for creating and profiting from technology.* Boston: Harvard Business School Press. https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=4hTRWStFhVgC&oi=fnd&pg=PR9&ots=XvWySPv3CK&sig=u-ucgW4drEabc6VJOHePqq7v8I4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

5. Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management.* New York: Oxford University Press. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

6. Bondarchuk, N., Vasilieva, L., & Minkovska, A. (2022). Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom ahrarnoho pidpryiemstva dlia zabezpechennia yoho finansovo-ekonomichnoi bezpeky [Strategic management of innovative development of an agricultural enterprise to ensure its financial and economic security]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, (23), 37-41. https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.7.

7. Kovalenko, N., & Malakhova, Yu. (2025). Stratehichne upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu ahrarnykh pidpryiemstv Ukrainy [Strategic management of innovative activities of agricultural enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society,* (71). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155.

8. Hrynko, T. V., Kashchina, K. S. (2019). Formuvannia ta vprovadzhennia systemy stratehichnoho upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpryiemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Formation and implementation of a system of strategic management of innovative development of an enterprise in modern economic conditions]. *Ekonomika ta pidpryiemnytstvo – Economics and Entrepreneurship,* (43), 104–114. https://ir.kneu.edu.ua/items/2ee11e83-b93b-470f-bbef-50f906c2be9e.

9. Dovbnia, S., & Papusha, I. (2022). Evoliutsiia stratehichnoho upravlinnia ta osoblyvosti yoho suchasnoho etapu [Evolution of strategic management and features of its modern stage]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (40). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54.

10. Okhrimenko, I., Vdovenko, N., Ovcharenko, Ie., & Hnatenko, I. (2021). Innovations in the system of strategic security management of the national economy in the conditions of risks and uncertainty of globalization. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State, 8*, 4–9. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.8.4.

11. Honchar, O., & Berdychevskyi, A. (2024). Upravlinnia efektyvnistiu rozvytku pidpryiemstv sfery posluh na zasadakh innovatsiinosti [Management of the efficiency of development of service enterprises based on innovation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (64). DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-97.

12. Zaitseva, O., Shuklina, V., & Karmazinova, V. (2024). Development of digital trading platforms in B2C and C2C markets. *Commodity science. Technologies. Engineering, 51*, 24–39. https://doi.org/10.31617/2.2024(51)02.

13. Sereda, S. A., & Demydchuk, L. B. (2023). ROZVYTOK innovatsiinykh BIZNES-tekhnolohii U TORHOVELNO-tekhnolohichnykh systemakh: suchasni napriamy [Development of innovative business technologies in trade and technological systems: modern directions]. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and Trade*, (39), 172-180. https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-21.

14. Bezus, A. M., Shevchun, M. B., & Bezus, P. I. (2019). Perspektyvy innovatsiinoho rozvytku rozdribnoi torhivli v Ukraini [Prospects for innovative development of retail trade in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, (5), 24–28. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.5.24.

15. Shevchenko, K., & Saher, L. (2021). Vplyv innovatsiinykh tekhnolohii na rozvytok torhivli [The impact of innovative technologies on the development of trade]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society,* (32). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-111.

16. Cherep, O. H., & Kondratenko, V. O. (2022). Klasyfikatsiia innovatsiinoi stratehii pidpryiemstv [Classification of innovative strategy of enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky, upravlinnia ta marketynhu v ahrarnomu biznesi: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii – Current problems of economics, management and marketing in agrarian business: materials of the International Scientific and Practical Internet Conference* (pp. 90-93). DDAEU. https://surl.li/exfbjc.

17. Staretskyi, A. O. (2024). Klasyfikatsiia marketynhovykh stratehii dlia zabezpechennia rozvytku biznes-struktur [Classification of marketing strategies to ensure the development of business structures]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, (36). https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1467.

18. Hlushenkova, A. A., & Yarhin, M. V. (2022). Innovatsiini stratehii v upravlinni pidpryiemstvom [Innovative strategies in enterprise management]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, (3-4), 40-44. https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2726.

19. Teslenok, I., & Kvach, Yu. (2021). Osoblyvosti rozrobky innovatsiinoi stratehii pidpryiemstva [Peculiarities of developing an innovative strategy for an enterprise]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii – Change management and innovation*, (2), 71-76. https://doi.org/10.32782/CMI/2021-2-12.

20. Korniienko, T., Podzihun, S., & Pacheva, N. (2023). Marketynhova stratehiia innovatsiinoho rozvytku pidpryiemstv [Marketing strategy of innovative development of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (53). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-85.

21. Lozovskyi, O., & Popadiuk, D. (2023). Rozrobka suchasnoi stratehii upravlinnia pidpryiemstvom [Development of a modern enterprise management strategy]. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΗΟΣ»* (pp. 19–24). Bologna, Italy. https://doi.org/10.36074/logos-03.03.2023.05.

22. Kovalenko, N. O. (2023). *Lean Startup suchasna pidpryiemnytska metodolohiia dlia perevirky innovatsiinykh biznes-idei [Lean Startup modern entrepreneurial methodology for testing innovative business ideas].* https://dspace.usfa.edu.ua/bitstream/123456789/2435/1/Kovalenko%20Lean%20Startup.pdf.

23. Popil, Yu., Khomiuk, N., & Korobchuk, M. (2024). Sytuatsiinyi menedzhment u pryiniatti upravlinskykh rishen [Situational analysis in the management of innovative activities of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (67). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-98.

24. Andrushkevych, N. V., & Polova, N. M. (2024). Sytuatsiinyi analiz v upravlinni innovatsiinoiu diialnistiu pidpryiemstva [Situational analysis in the management of innovative activities of enterprises]. *Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system: Materialy VIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Management of the development of socio-economic systems: materials of the VIII International Scientific and Practical Conference* (p. 455, Vol. 1). DBTU.

25. Crowdsourcing as a tool for changing the traditional model of relationships between brands, retail trade and consumers. (2024). *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University,* 4(36), 158-165. https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-158-165.

26. Agile-liknep: shcho take agile ta komu vin pidkhodyt [Agile-educational program: what is agile and who is it suitable for]. (n.d.). https://kmbs.ua/ua/article/agile-liknep?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=pm%D1%84x_diyevi_komunikatsiyi_24_11_2025&utm_content={assetgroupname}&gad_source=1&gad_campaignid=23102266928&gbraid=0AAAADnz9ZVQOApHuo6zfnH400cZQX839&gclid=CjwKCAjw6vHHBhBwEiwAq4zvAxiIW2kM9MXhiUIL72MNtKFOwe9Q1l78YI3p9L1aZkS0bw3BG3lughoCDEsQAvD_BwE.

Отримано 03.11.2025

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

UDC 005.21:005.591.6:658.8:338.46

Tetiana Denysenko

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

Ihor Stashuk

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

THEORETICAL APPROACHES TO DEVELOPING INNOVATIVE STRATEGIES IN THE TRADE SERVICES SECTOR

The article presents a comprehensive analysis and systematization of theoretical approaches to developing innovative strategies in the field of trade services, within the context of globalization, digitalization, and shifting consumer preferences.

The essence of trading activity as a specific form of commodity exchange, which combines elements of the non-production sector with final production operations and serves as a connecting link between the production sphere and final consumption, was investigated.

Classical theoretical concepts of innovative development were considered, such as the theory of creative destruction by J. Schumpeter, the resource concept of strategic management by J. Barney and K. Prahalad, the concept of open innovation by G. Chesbrough, and the theory of dynamic capabilities by D. Thies.

Several methodological approaches to the formation of innovative strategies were analyzed: rational-analytical, evolutionary, institutional, and situational.

A detailed classification of innovation strategies is highlighted, encompassing various criteria, including product strategy for updating the range, process strategy for implementing automation technologies, as well as offensive, defensive, and imitation strategies, as well as radical and incremental innovations.

Particular attention is paid to the specific characteristics of trade services that affect the development of innovation strategies: the intangibility of services and the complexity of their patent protection, the inseparability of production and consumption, the variability of service quality, and the fragility of services.

The role of digital transformation as a key driver of innovation in trade is substantiated, including omnichannel integration of online and offline channels, personalization based on big data and machine learning, the use of artificial intelligence for demand forecasting, augmented and virtual reality technologies, blockchain, the Internet of Things, and platform business models.

The importance of innovation culture, organizational flexibility, and knowledge management for effective strategy implementation is shown. Directions for further research related to assessing the effectiveness of innovation strategies and the impact of global sustainable development trends on the retail sector are suggested.

Keywords*: innovative strategy; trade services; trade digitalization; strategic management; innovations.*

Fig.: 1. References: 26.

Денисенко Т. М., Сташук І. І. Теоретичні підходи до розробки інноваційних стратегій у сфері торговельних послуг. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 68-77. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-68-77.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-78-85
УДК 338.1
JEL Classification: L16; L60

Крістіна Павлівна Коваль
доктор філософії, доцент кафедри підприємництва і торгівлі
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: kristy80kv@stu.cn.ua. **ORCID:** http://orcid.org/0000-0003-3796-6653
ResearcherID: 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

ПЕРЕРОБНА ПРОМИСЛОВІСТЬ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЩОДО СТАЛОГО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У статті проаналізовано сучасний стан переробної промисловості України як джерела утворення доданої вартості. Визначено фактори негативного впливу, серед яких високі фінансово-економічні ризики, згортання інвестиційних процесів, низький ступінь співпраці підприємств у ланцюгах створення доданої вартості, недостатність замкнених циклів виробництва продукції вищих технологічних укладів, низькі обсяги витрат на дослідження та розробки та ін. З метою визначення ролі переробної промисловості в умовах повоєнного економічного відновлення акцентовано увагу на ключових аспектах наявного потенціалу, як-от: достатня кількість сировини, можливість отримання зростаючих секторів економіки, покриття публічних закупівель та державного споживання продуктами вітчизняного виробництва, нагальна потреба щодо імпортозаміщення тощо.

Ключові слова: *промисловість; переробна галузь; додана вартість; імпортозаміщення; повоєнне відновлення.*
Рис.: 2. Бібл.: 9.

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія проти нашої країни має нищівний вплив на всі сфери життя суспільства – людські жертви, руйнування інфраструктури, втрата людського капіталу через виїзд за кордон, значний негативний вплив на економіку. Занепокоєння викликає і зниження рівня ВВП на душу населення України загалом та частки переробної промисловості в ньому зокрема.

До того ж актуалізуються питання забезпечення матеріалами та суміжною продукцією процесу відновлення зруйнованої інфраструктури, забезпечення спеціальною технікою процесу розмінування деокупованих територій, наявності в достатній кількості пасажирського транспорту для налагодження автомобільного сполучення звільнених територій, заміщення імпорту з РФ та РБ і багато іншого.

Виходячи з вищезазначеного, переробна промисловість України має стати одним із пріоритетних напрямів економічного розвитку в умовах повоєнного відновлення, враховуючи її здатність забезпечити стійке зростання ВВП за рахунок створення продукції з високою доданою вартістю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку промисловості України перебувають у фокусі уваги багатьох вітчизняних науковців. Зокрема варто згадати про дослідження О. Собкевич, А. Шевченко, В. Русан, М. Бердар, С. Іщук та багатьох інших.

До того ж значна кількість досліджень зосереджена на проблематиці післявоєнного відновлення України з акцентом на засадах сталого розвитку. На увагу заслуговують роботи С. Горблюка, Г. Дугінець, А. Кострубіцької, О. Куща, В. Небрат, О. Охріменко, І. Підоричевої, О. Пустовойта, М. Скрипниченко, Н. Супрун, Т. Чернявської та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри те, що важливість розвитку переробної промисловості України в умовах повоєнного відновлення не піддається жодним сумнівам, є низка питань, що потребують особливої уваги та подальшого дослідження. Поглиблення технологічного відставання економіки України зумовлене не лише об’єктивними зовнішніми чинниками, зокрема повномасштабною збройною агресією проти нашої країни, а й низкою внутрішніх системних проблем, які потребують

© К. П. Коваль, В. П. Коваль, 2025

негайного вирішення. До того ж підґрунтям повоєнного відновлення України має стати концепція сталого розвитку, що, своєю чергою, спонукає до пошуку шляхів модернізації та озеленення переробної промисловості.

Мета статті. Дослідити сучасний стан переробної промисловості України, окреслити ключові виклики та визначити можливості щодо сталого повоєнного відновлення економіки країни.

Виклад основного матеріалу. Переробна промисловість України, що базується на проведенні переробки сировини – продуктів сільського господарства або видобувної промисловості – на кінцеву продукцію, вважається одним із пріоритетних напрямів економічного розвитку нашої країни в умовах повоєнного відновлення економіки.

Протягом останніх десятиліть, внаслідок застосування неефективних підходів, ослаблення переробної промисловості через ігнорування її розвитку на рівні економічної політики, стало однією з причин суттєвого відставання України в темпах економічного розвитку щодо інших країн. Наприклад, у 2021 році ВВП на душу населення України становив 14,2 тис. дол. США, у той час як відповідний показник Польщі становив 37,5 тис. дол., Румунії – 35,4 тис. дол., а Словаччині – 33 тис. дол. США. Частка ж переробної промисловості у ВВП України становила 10,3 %. Серед інших складових ВВП нашої країни: сільське, лісове та рибне господарство – 10,6 %, добувна промисловість та постачання електроенергії – 10,4 %, будівництво – 2,8 %, торгівля, транспорт, організація харчування, проживання – 20 %, професійна, наукова та технічна діяльність, адміністративні послуги – 4,2 %, інші послуги, податки та субсидії – 41,7 %. Для порівняння, частка переробної промисловості у ВВП Польщі становить 17,3 %, Словаччини – 19,1 % [1].

Саме переробна промисловість здатна утворювати продукцію з високою доданою вартістю, що, з урахуванням подальшого розвитку, дозволить забезпечити стійке зростання ВВП.

Особливого значення розвиток переробної промисловості України набуває в контексті повоєнного відновлення економіки, оскільки забезпечує реалізацію ключових інтересів нашої країни, як-от: зайнятість, розвиток суміжних галузей, економічна безпека, зростання доходів бюджету, економічна євроінтеграція та ін.

В умовах повномасштабної збройної агресії промисловість України загалом та її переробна галузь зокрема зазнають нищівних втрат, руйнувань активів, виробничо-збутових та логістичних ланцюгів – від початку бойових дій було пошкоджено або зруйновано активи близько півтисячі великих і середніх приватних та державних підприємств й десятки тисяч малих приватних підприємств. Серед ключових наслідків бойових дій на території нашої країни визначають масштабну деіндустріалізацію – вже у 2022 році частка переробної промисловості у ВВП України скоротилася до 7,6 %, у той час як відповідний світовий показник становив у середньому 15-16 %. А загальні збитки у промисловості України на кінець 2024 року становили 14,7 млрд дол. США [2; 3].

Військові дії в Україні негативно вплинули на підприємства переробного сектору промисловості та призвели до поглиблення технологічного відставання економіки України. Понад третину товарного експорту України у 2023 році (36,1 %) було представлено продукцією сільського господарства. Для порівняння, у 2021 році цей показник перебував на рівні 24,8 %. Також спостерігаються зміни в галузевій структурі функціонування промисловості: частка металургійної галузі скоротилася на 12,1 % порівняно з 2021 роком та становила 17 % у структурі переробної промисловості, хімічної та пов'язаних галузей – 8,9 % (скорочення на 1,3 % порівняно з 2021 роком), що пов'язано з численними обстрілами, окупацією окремих регіонів і підвищеними ризиками та проблемами з електропостачанням у регіонах, де найбільш розвиненими були саме ці галузі. Натомість спостерігається зростання частки машинобудування до 12,3 % (зростання на 3 % порівняно із 2021 роком), що пояснюється нарощуванням кількості державних (зокрема оборонних)

замовлень, збільшенням виробництва транспортних засобів та устаткування для енергетичних потреб – виробництво військового транспорту зросло на 97,3 %, автотранспорту – на 84,0 %, кабельної продукції – на 101,2 %, освітлення – на 47,7 %, електродвигунів, генераторів і трансформаторів – на 19,6 % [2; 4; 5].

Що стосується менш технологічних галузей виробництв, то ситуація видається дещо кращою. Частка харчової промисловості у структурі переробної галузі зросла на 9 % порівняно з 2021 роком і становила 39,9 %, легкої промисловості – на 0,9 % (2,2 %), деревообробної – на 0,6 % (3,1 %) [2].

Таке становище зумовлене не лише об'єктивними зовнішніми чинниками, як-от ведення бойових дій, що гальмують технологічні зрушення, а й низкою внутрішніх системних проблем (рис. 1).

Рис. 1. Фактори негативного впливу на переробну промисловість України
Джерело: [2; 5].

Високі фінансово-економічні ризики безпосередньо пов'язані з питаннями реалізації процесу відновлення промислових підприємств. Протягом 2023 року в розрізі великих та середніх підприємств зафіксовано збитки на суму 119 млрд грн (торкнулися понад 27 % суб'єктів господарювання), що стало на заваді фінансуванню відновлення та розвитку даних підприємств за допомогою ресурсів банківської системи [5].

Поряд із тим, відновлення зруйнованої промислової інфраструктури та запровадження структурної модернізації вимагають значної кількості інвестицій. Проте українська промисловість залишається малопривабливою галуззю для інвестування, в першу чергу через повномасштабну збройну агресію щодо нашої країни. Враховуючи безпекову ситуацію сьогодення, інвестиційна криза може стати затяжною, у той час як інші джерела фінансування, такі як кошти державного бюджету, міжнародних організацій, здебільшого спрямовуються на оборонні, гуманітарні та інфраструктурні проєкти, що є більш пріоритетними в умовах війни.

Варто звернути увагу на те, що недооцінення ролі промисловості в повоєнному відновленні може призвести до його суттєвого гальмування [5].

Низький ступінь співпраці підприємств у ланцюгах доданої вартості й недостатність замкнених циклів виробництва продукції вищих технологічних укладів можна здолати шляхом входження підприємств у так звані кластери, що передбачає налагодження коопераційно-виробничих зв'язків щодо галузевої та міжгалузевої співпраці, реалізацію інноваційних проєктів, концентрацію капіталів різних розмірів тощо. Такий підхід допоможе зміцнити технологічний потенціал промисловості та пришвидшить економічне повоєнне відновлення України.

Незадовільна структура промисловості в контексті технологічності пояснюється тим, що частка промисловості в загальному обсязі капітальних інвестицій знижується – 30,8 % порівняно з 36 % у 2021 році. Якщо розглядати переробну промисловість в розрізі структури капітальних інвестицій, то серед лідерів можна виділити харчову промисловість – 28,9 %, деревообробну промисловість – 17,5 %, металургію – 16,8 % та хімічний комплекс – 12,4 %. Щодо високотехнологічного виробництва, то частки інвестицій є мізерними – виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції – 1 %, електричного устаткування – 2,1 %, основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів – 3,6 % [2].

Наукоємність ВВП України перебуває на критично низькому рівні протягом багатьох років – менше ніж 1 %, а за період з 2012 по 2022 рік знизилася більш ніж у двічі – з 0,67 до 0,32 %. Щодо промисловості, то цей показник перебуває на рівні 0,08 %. Для порівняння, найбільший рівень наукоємності ВВП серед країн ЄС демонструвала Бельгія (3,43 %), а найнижчий – Румунія (0,46 %) [2].

До того ж спостерігається значний дефіцит кадрів у промисловості, що безпосередньо пов'язано з воєнними діями, – масовий виїзд громадян за кордон, переміщення всередині країни, мобілізація до лав ЗСУ тощо. До того ж не варто залишати поза увагою такі аспекти, як старіння кадрів, втрата престижності інженерних, проєктувальних і технологічних спеціальностей, що визначають тенденції останніх десятиліть. Для прикладу, за період з 2010 до 2022 року кількість працівників, які зайняті у промисловості, скоротилася майже удвічі – з 3291,9 тис. до 1808,6 тис. осіб. Якщо на початку 2023 року кількість претендентів на одну вакансію в переробній промисловості становила 6 осіб, то у жовтні того ж року цей показник знизився до 0,9 особи на одне вакантне місце [2; 5].

Брак промислових потужностей та недостатність інфраструктури, що використовується під час внутрішнього перероблення сировинної продукції, перш за все пояснюється відсутністю мотивації в підприємств щодо налагодження переробки сировини всередині країни через виклики, що з ними стикаються підприємці під час ведення бізнесу в Україні, та високі прибутки саме від сировинного експорту. Такий стан речей зробив економіку країни більш уразливою до зовнішніх викликів.

Щодо створення та подальшого розвитку інфраструктури переробної промисловості, варто зосередити увагу на тому, що ключовим орієнтиром повоєнного відновлення України визначено саме сталий розвиток, який передбачає ефективне поєднання економічної, екологічної та соціальної складових. Натомість наразі виробничий сектор економіки України виявляє наступні характеристики: у виробництві та експорті переважає низькотехнологічна продукція (ресурсоємність економіки); відносно низький рівень ефективності CO_2 (неефективність використання ресурсів та споживання енергії); високий рівень споживання матеріалів і т.і. Подекуди спостерігається значна залежність від імпорту (електротехніка та машинобудування, текстильна промисловість, деревообробна та паперова промисловість, транспортне обладнання) чи то експорту (металургійна промисловість); значний обсяг відходів (металургійна промисловість); брак інновацій (деревообробна та паперова промисловість, транспортне обладнання) тощо [6; 7].

З початком пандемії COVID-19 в Україні було припинено приватизацію великих підприємств, а з початком повномасштабного військового вторгнення – малих. І хоча восени 2022 року приватизацію малих підприємств було відновлено, що дозволило державі отримати додатково близько 2,5 млрд грн, «велика» приватизація залишається нерозблокованою. До підприємств «великої» приватизації належать підприємства машинобудування, металургії та хімічної галузі, діяльність яких залишається низькоефективною [5].

Для підтвердження важливості розвитку переробної промисловості в Україні як шляху розвитку економіки в умовах повоєнного відновлення варто звернутися до досвіду низки країн щодо цього питання. Японія після Другої світової війни створила одну з найбільших економік саме шляхом розвитку експортноорієнтованої переробної промисловості. План Маршала в Німеччині був спрямований на відновлення промислової економіки саме шляхом розвитку переробної і високотехнологічної галузі. Південна Корея успішно створила високотехнологічну економіку шляхом розвитку переробної промисловості та експорту [1].

Розглядаючи потенціал створення та розвитку переробної промисловості України, можна виділити ключові його аспекти (рис. 2).

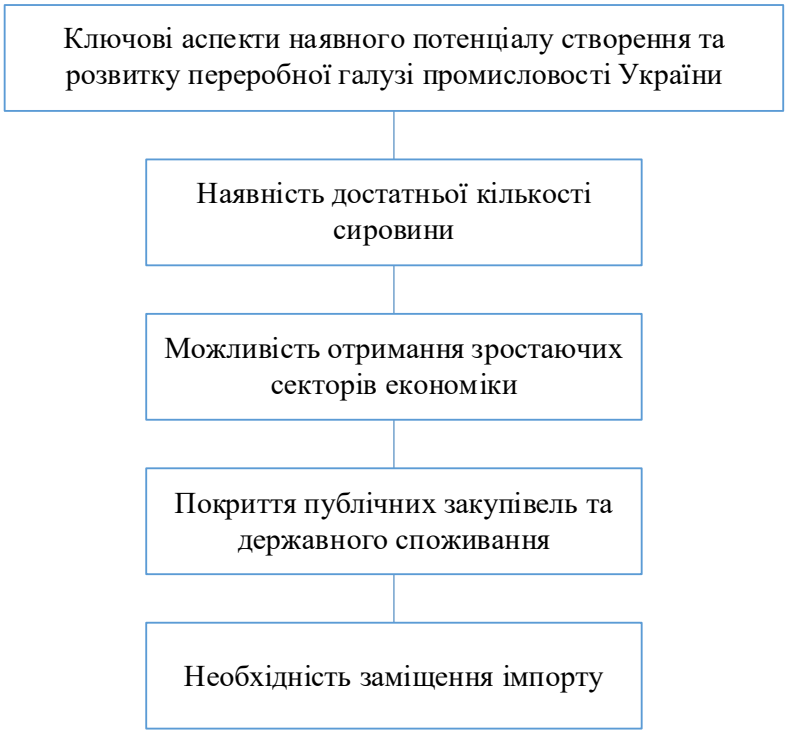


Рис. 2. Ключові аспекти потенціалу створення та розвитку переробної промисловості України

Джерело: [1].

Україна має достатньо запасів сировини, що дозволяє виробляти широкий спектр необхідних товарів, проте 52 % виробленої сировини експортується в необробленому вигляді. Для прикладу, з 85,1 млн т зернових культур 60 % експортується саме у вигляді сировини, з 22,9 млн т олійних культур – 17 %, з 78,3 млн т залізної руди – 57 %, з 0,8 млн т титанової руди – 69 %, з 16,7 млн м^3 деревини – 29 %. У той час, як переробка 1 т зерна пшениці дозволяє створити 220 дол. США доданої вартості під час виробництва борошна і 940 дол. США доданої вартості під час виробництва органічних кислот та амінокислот. Щодо деревини, то в процесі переробки 1 м^3 для виробництва фанери створюється 190 дол. США доданої вартості, а під час виробництва корпусних меблів – 290 дол. США на 1 м^3 деревини [1]. До того ж, незважаючи на те, що перероблена харчова продукція має вдев'ятеро нижчий тоннаж експорту, у структурі товарного експорту України вона формує лише вдвічі меншу частку порівняно з відповідною сировиною (15,2 та 32,6 % відповідно) [5].

Розвиток переробної промисловості України дозволить дати поштовх до зростання суміжних секторів. Застосування кластерних моделей функціонування промислових підприємств сприятиме концентруванню капіталів, реалізації інноваційних проєктів і посилить виробничі зв'язки між представниками галузі. У країнах ЄС функціонують понад 1500 кластерів, розташованих у понад 200 регіонах [2]. До того ж для повоєнного відновлення економіки України пріоритетом виступає стимулювання створення індустріальних та екоіндустріальних парків. Програма розвитку індустріальних парків в Україні передбачає відповідне фінансування для забезпечення будівництва інфраструктури – до 150 млн грн, що надається на безповоротній основі та покриває до 50 % кошторисної вартості робіт з облаштування території чи будівництва інженерно-транспортної інфраструктури. Станом на травень 2025 року зареєстровано 97 індустріальних парків, 37 з яких створені протягом 2024-2025 років. Поряд з цим запровадження функціонування екоіндустріальних парків, діяльність яких має бути спрямована на підвищення економічних, екологічних та соціальних показників діяльності шляхом управління спільними ресурсами, перебуває на початковій стадії. До того ж чинне законодавство про індустріальні парки не містить вимог щодо запровадження засад сталого розвитку в їхню діяльність [3; 8].

Публічні закупівлі та державне споживання також може бути забезпечене саме товарами вітчизняного виробництва. Яскравим прикладом виступає продукція оборонно-промислового комплексу України, що дозволяє забезпечувати потреби оборони на високому рівні. У 2024 році обсяг виробництва озброєнь перебував на рівні 10 млрд дол. США, на відміну від 3 млрд дол. США у 2023 році та 1 млрд дол США у 2022 році. За підсумками 2025 року цей показник очікується на рівні 30-35 млрд дол. США [3].

До того ж є потреба щодо імпортозаміщення російських і білоруських товарів на внутрішньому ринку України та локалізації виробництва продукції саме на території нашої держави. В номенклатурі імпорту з РФ та РБ ключовою позицією виступали енергетичні матеріали – 60,3 % та 59,3 % відповідно. Крім того, на увагу заслуговує частка імпорту добрив (РБ) – 11,9 %, пластмас, полімерів та виробів з них (РФ та РБ) – 5,3 % та 3,5 % відповідно, засобів наземного транспорту (РФ та РБ) – 1,3 та 4,6 % відповідно, реакторів ядерних, котлів, машини та обладнання (РФ та РБ) – 3,8 та 1,8 % відповідно, деревини та виробів з неї (РБ) – 2,8 %, скла та виробів з нього (РФ та РБ) – 1,7 та 1,1 % відповідно, електричних машин та обладнання (РФ) – 1,2 % та ін. [9]. І знов прикладом щодо втілення заходів з імпортозаміщення може слугувати оборонно-промисловий комплекс. Вже у 2024 році частка вітчизняного виробництва в озброєнні ЗСУ становила 30 %. Причому в розрізі сегментів можна побачити значно вищі показники, наприклад, дрони вітчизняного виробництва складають 96,2 % від усіх використовуваних БпЛА, серед 200 зразків дозволеного до використання ЗСУ автотранспорту 50 % є транспортом вітчизняного виробництва, а зі 130 нових зразків озброєння та військової техніки, використовуваних у бойових діях, близько 100 вироблено саме українськими збройарами [3].

Висновки та пропозиції. Незважаючи на складні обставини, підприємства переробної промисловості України продовжують власну діяльність, адаптуючись до умов сьогодення – інвестують у розвиток виробництва, намагаючись модернізувати не лише бізнес-процеси, а й технологічне оснащення. Головною перевагою подальшого розвитку переробної промисловості України виступає можливість створення доданої вартості саме всередині країни. Враховуючи, що Україна має значний потенціал – достатня кількість сировини, потреба в розвитку суміжних галузей, необхідність імпортозаміщення, використання таких інструментів, як страхування військових ризиків, стимулювання інвестицій у переробку й наближення часу доступу до ринку (створення індустріальних та екоіндустріальних парків, компенсація роботодавцям ЄСВ, часткова або повна компенсація капітальних вкладень), стимулювання внутрішнього попиту (публічні закупівлі з локалізацією, часткова компенсація вартості, державний лізинг промислової продукції вітчизняного виробництва), обмеження експорту сировини та стимулювання експорту готової продукції сприятиме розвитку даного сектору економіки.

Не варто забувати й про те, що саме сталий розвиток визначено одним із ключових орієнтирів повоєнного відновлення України. Цей підхід спонукає вишукувати такі шляхи розвитку переробної промисловості, що дозволять поєднати такі складові, як екологічність, енергоефективність та інклюзивність. До того ж промисловий сектор економіки України, зокрема харчова промисловість, електротехнічна, машинобудівна та металообробна, визначені пріоритетними щодо запровадження сталих бізнес-моделей, зокрема моделі циркулярної економіки, що також сприятиме сталому повоєнному економічному відновленню.

Такий підхід, поряд із всебічною державною підтримкою у вигляді підтримки релокації виробничих потужностей, різноманітних грантових програми, програм доступних кредитів і фінансового лізингу, страхування інвестицій від воєнних ризиків, вдосконалення нормативно-правової бази з урахуванням вимог сьогодення, дозволять використати наявний потенціал переробної промисловості України для ефективного повоєнного відновлення економіки.

Список використаних джерел

1. Переробна промисловість зайнятість, економічне зростання, спроможна держава [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://komprompol.rada.gov.ua/uploads/documents/31367.pdf.

2. Собкевич О. В. Оцінки індустріальної конкурентоспроможності економіки та технологічного потенціалу промисловості України [Електронний ресурс] / О. В. Собкевич. – Режим доступу: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-08/az_konk-promislovosti_12082024.pdf.

3. Собкевич О. В. Заходи підтримки промисловості в умовах повномасштабної війни [Електронний ресурс] / О. В. Собкевич. – Режим доступу: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-07/az_zakhodi-pidtrimki-promislovosti_220725.pdf.

4. Переробна промисловість України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://catalog.youcontrol.market/pererobna-promyslovist.

5. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України: аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін.]; за заг. ред. Я. А. Жаліла. – Київ : НІСД, 2024. – 104 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2024.03.

6. Стале відновлення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dream.gov.ua/ua/special/sustainabilityrestoration.

7. 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.

8. Про ЕІП (екоіндустріальні парки) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://geipp-ukraine.org/pro-eip/.

9. Шевченко А. В. Перспективи імпортозаміщення російських та білоруських товарів на внутрішньому ринку України [Електронний ресурс] / А. В. Шевченко. – Режим доступу: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-02/importozamischennyarf_df.pdf.

References

1. Pererobna promyslovist zainiatist, ekonomichne zrostannia, spromozhna derzhava [Manufacturing industry employment, economic growth, capable state]. (n.d.). https://komprompol.rada.gov.ua/uploads/documents/31367.pdf.

2. Sobkevych, O. V. (2024). *Otsinky industrialnoi konkurentospromozhnosti ekonomiky ta tekhnolohichnoho potentsialu promyslovosti Ukrainy [Assessment of industrial competitiveness of the economy and technological potential of the industry of Ukraine]*. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-08/az_konk-promislovosti_12082024.pdf.

3. Sobkevych, O. V. (n.d.). *Zakhody pidtrymky promyslovosti v umovakh povnomasshtabnoi viiny [Measures to support industry in the conditions of full-scale war]*. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-07/az_zakhodi-pidtrimki-promislovosti_220725.pdf.

4. Pererobna promyslovist Ukrainy [Manufacturing Industry of Ukraine]. (n.d.). https://catalog.youcontrol.market/pererobna-promyslovist.

5. Sobkevych, O. V., Shevchenko, A. V., Rusan, V. M., Zhalilo, Ya. A. (Ed.). (2024). *Priorytety rozvytku realnoho sektora v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Priorities for the development of the real sector in the conditions of war and post-war recovery of the economy of Ukraine: analytical supplement]*. NISD. https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2024.03.

6. Stale vidnovlennia [Sustainable Restoration]. (n.d.). https://dream.gov.ua/ua/special/sustainabilityrestoration.

7. Tsyrkuliarna 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.

8. Pro EIP (ekoindustrialni parky) [About EIP (Eco-Industrial Parks)]. (n.d.). https://geipp-ukraine.org/pro-eip.

9. Shevchenko, A. V. (2023). Perspektyvy importozamishchennia rosiiskykh ta biloruskykh tovariv na vnutrishnomu rynku ukrainy [Prospects for import substitution of Russian and Belarusian goods in the domestic market of Ukraine]. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-02/importozamischennyarf_df.pdf.

Отримано 08.11.2025

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:** http://orcid.org/0000-0003-3796-6653
ResearcherID: AAI-2121-2019

Vladyslav Koval

PhD student
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: vladyslav.koval14@gmail.com. **ORCID:** https://orcid.org/0009-0004-2563-8198

MANUFACTURING INDUSTRY: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR SUSTAINABLE POST-WAR ECONOMY RECOVERY IN UKRAINE

The Ukrainian manufacturing industry, which is based on processing raw materials into final products, is considered one of the priority areas of economic development for our country in the post-war economic recovery context.

Over the past few decades, the weakening of Ukraine's manufacturing industry, resulting from the ineffective use of approaches and the neglect of its development in economic policy, has become one of the key reasons for the country's significant lag in economic development compared to other nations.

The large-scale deindustrialization of Ukraine is due not only to objective external factors, such as the conduct of hostilities, which slow down technological advances, but also to many internal systemic problems: high financial and economic risks, curtailment of investment processes in industry, low degree of cooperation of enterprises in value-added chains, insufficient closed production cycles of products of higher technological structures, unsatisfactory structure of industry in terms of technological capabilities, low amounts of spending on research and development, increasing shortage of human resources, etc.

The development of Ukraine's manufacturing industry is of particular importance in the context of post-war economic recovery, as it ensures the realization of key interests of our country, including: employment, development of related industries, economic security, growth of budget revenues, economic European integration, etc.

Considering the potential for the creation and development of Ukraine's manufacturing industry, its key aspects can be identified: the availability of sufficient raw materials, the possibility of obtaining growing sectors of the economy, covering public procurement and state consumption at the expense of domestically produced goods, and the existing need for import substitution.

The fact that sustainable development is defined as one of the key guidelines for post-war recovery in Ukraine encourages us to seek ways to develop the manufacturing industry that will allow us to combine such components as environmental friendliness, energy efficiency, and inclusiveness.

This approach, along with comprehensive state support in the form of support for the relocation of production facilities, various grant programs, affordable credit and financial leasing programs, investment insurance against war risks, and improvement of the regulatory framework taking into account today's requirements, will allow using the existing potential of Ukraine's processing industry for effective post-war economic recovery.

Keywords: *industry; manufacturing industry; added value! import substitution; post-war recovery.*

Fig.: 2. References: 9.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-86-95
УДК 330.341.1
JEL Classification: A10; A11; F29; O31; O33; Z10

Лариса Михайлівна Мех
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і управління
Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка (Чернігів, Україна)
E-mail: mehlarisa@gmail.com. **ORCID:** https://orcid.org/0000-0002-4418-7036

Марина Вікторівна Кондрашова
кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри економіки і управління
Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка (Чернігів, Україна)
E-mail: kondrashova1210@ukr.net. **ORCID:** https://orcid.org/0009-0003-0206-6185

Ігор Васильович Коваль
кандидат політичних наук, доцент кафедри економіки і управління
Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка (Чернігів, Україна)
E-mail: Kovalvf@gmail.com. **ORCID:** https://orcid.org/0009-0006-9903-9977

КАТЕГОРІАЛЬНИЙ ПРОСТІР ДОСЛІДЖЕННЯ КРЕАТИВНОГО СЕКТОРУ

У статті проведено концептуальну демаркацію між термінами «креативний бізнес», «культурні індустрії», «креативні індустрії» та «креативна економіка». Визначено, що розмежування між культурними індустріями та креативними індустріями є ключовим для цільового формування політики, оскільки воно визначає пріоритет: культурна спадщина чи економічна комерціалізація. Встановлено чітку ієрархію економічних категорій: креативна економіка як всеохопна парадигма, креативні індустрії як галузевий сектор, культурні індустрії як ядро креативних індустрій з фокусом на нематеріальній цінності, та креативний бізнес як операційна одиниця. Ключове економічне розмежування полягає у визначенні сутності: культурні індустрії визначаються культурною сутністю продукту (збереження спадщини), тоді як креативні індустрії визначаються методом створення доданої вартості через комерціалізацію креативності та інтелектуальної власності. Креативний бізнес є виконавчим інструментом, який перетворює інтелектуальний капітал (креативна економіка) у комерційний продукт (культурні та креативні індустрії).

Ключові слова: *креативний бізнес; креативна економіка; культурні індустрії; креативні індустрії; модель концентричних кіл; знання; інтелектуальний капітал; інновації.*

Табл.: 1. Рис.: 2. Бібл.: 22.

Постановка проблеми. Креативні та культурні індустрії є визнаною однією з найбільш динамічних і швидкозростаючих сфер сучасної економіки. Вони ефективно поєднують культурну цінність, значний інноваційний потенціал та здатність до соціальної трансформації, що робить їх стратегічним ресурсом для сталого розвитку [18]. Розуміння та підтримка цього сектору набувають особливої важливості у світі, що постійно змінюється, оскільки креативні та культурні індустрії стимулюють інновації, створюють робочі місця та сприяють формуванню національної ідентичності [5].

Попри високу актуальність, концептуальна демаркація між термінами «креативний бізнес», «культурні індустрії», «креативні індустрії» та «креативна економіка» залишається непевною і часто залежить від конкретного тлумачення, що створює виклики для розробки ефективної політики та статистичного обліку. Для забезпечення прозорості політики та розробки стандартизованих систем промислової класифікації, які можуть бути застосовані для всієї економіки, необхідний стандартизований набір визначень та чітка ієрархія цих понять.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Це дослідження є логічним продовженням наукових розвідок вітчизняних та зарубіжних дослідників, які зробили значний внесок у теоретичне обґрунтування та демаркацію цих понять.

Джон Хоукінс (John Howkins) вважається автором терміна «креативна економіка» (2001 рік). Він сфокусував увагу на вартості, що створюється інтелектуальною власністю, і є одним із ключових дослідників, необхідних для розуміння демаркації [11].

© Л. М. Мех, М. В. Кондрашова, І. В. Коваль, 2025

Річард Флоріда (Richard Florida) є автором концепції «креативного класу». Його роботи зосереджені на ролі креативних людей як рушійної сили економічного розвитку міст і регіонів, що безпосередньо стосується категорії «креативний бізнес» [11].

Чарльз Лендрі (Charles Landry) відомий своєю роботою про «креативне місто». Досліджував, як креативність може бути використана для міського планування та економічного відродження, пов'язуючи культурні індустрії з розвитком територій.

Енді Пратт (Andy Pratt) – один із провідних дослідників у сфері культурних та креативних індустрій. Його роботи часто стосуються визначення та класифікації креативних секторів.

В Україні проблема креативної економіки та демаркації категорій активно досліджується в контексті європейської інтеграції та розвитку національного економічного сектору. Так, Чорна Н. М. [20] досліджує вплив креативних індустрій на соціально-економічний розвиток територій, формування їхнього бренда й наступне просування на національному та міжнародному туристичному ринку. Ушкаренко Ю. В., Чмут А. В., Синякова К. М. [17] активно досліджують співвідношення понять «нова економіка», «креативна економіка», «інноваційна економіка», «цифрова економіка», «економіка вражень», «економіка знань».

Самійленко Г. М. [14] акцентує увагу на значенні та сутності складових терміна «креативна економіка», розглядає креативну економіку як системне явище, наводить особливості її функціонування з погляду системного підходу. У центрі досліджень Д. Копійки [7; 8] – моделі креативної економіки та структурна динаміка креативного сектору глобальної економіки.

Євтушенко О. В. та Арсенкіна Д. Д. [4] зосереджуються на дослідженні доцільності залучення креативних індустрій у післявоєнне відновлення України. Березюк-Рибак І. Р., Ільченко Н. В., Ганжала І. В. [1] досліджують роль креативних індустрій у контексті інноваційного розвитку економіки України. Федулова Л. І. та Давимука А. А. [2] вивчають вплив креативної економіки на регіональний розвиток та інноваційні процеси. Мержвинська А. Ю. [11], Сотнікова Ю. В. [16], Карінцева О. І., Литвиненко С. М., Харченко М. О. [6] досліджують перспективи розвитку креативної економіки в Україні та її інтеграцію у світову систему.

Для дослідження з демаркації особливий інтерес становлять роботи, які прямо чи опосередковано займаються класифікацією, порівнянням та розмежуванням понять культурні індустрії, креативні індустрії та креативний бізнес на основі критеріїв UNCTAD, Європейського Союзу та національних підходів.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Водночас досі не сформувалось єдиної позиції щодо демаркації креативного бізнесу, культурних і креативних індустрій та креативної економіки як економічних категорій. Вони потребують подальшого уточнення та систематизації.

Мета статті. Метою статті є проведення демаркації таких економічних категорій, як креативний бізнес, культурні і креативні індустрії та креативна економіка, встановлення їх ієрархічної структури.

Виклад основного матеріалу. Філософські роздуми античних мислителів про дозвілля стали основою для формування сучасних креативних індустрій. Античні філософи заклали міцний фундамент поняття дозвіллєвої діяльності як багатогранного явища, це сприяло розвитку культури більшості європейських країн [19]. Однак сучасне обговорення комерціалізації культури розпочалося з концепту, що мав виражений критичний характер.

Поняття «культурна індустрія» було вперше введено у 1947 році німецькими філософами Максом Хоркхаймером і Теодором Адорно у їхній спільній роботі «Діалектика просвітництва». Ці представники франкфуртської школи використали термін для опису

комерціалізованого культурного виробництва, яке вони вперше спостерігали у Сполучених Штатах Америки. Вони описували культуріндустрію як гомогенну, уніфіковану систему, яка нав'язувала масам стандартизовану, часто низькоякісну продукцію під домінуванням монополій [19].

Д. Гесмондгальг у праці "Культурні індустрії" підкреслює, що термін «культуріндустрія» був популярним інструментом полеміки серед французьких соціологів (Morin, 1962; Huet, 1978; Miege, 1979) та політиків. Вони використовували його для критики обмежених уявлень про сучасну культуру, а згодом перетворили це поняття на множинну форму "культурні індустрії" [12].

Концептуальна зміна відбулася наприкінці XX століття. Перехід до поняття «креативні індустрії» ознаменував свідомий відхід від песимістичної критики Франкфуртської школи. Вперше концепція була задокументована в Австралії у 1994 році в рамках культурної політики «Creative Nation». Тут креативність почала розглядатися не як засіб маніпуляції, а як рушійна сила для економічного та соціального розвитку. Це свідчить про глибоку ідеологічну інверсію: механізми масового виробництва, тиражування (наприклад, через медіа, відеоігри) та комерціалізації інтелектуальної власності, які Теодор Адорно критикував як символи панування, у сучасній економічній парадигмі визнаються ключовими засобами створення доданої вартості, робочих місць та експортного потенціалу [5]. Сучасні креативні індустрії фокусуються на комерційній ефективності креативності, використовуючи інтелектуальний капітал як основний актив, що повністю відрізняє їх від критичної культуріндустрії.

Розмежування між культурними індустріями та креативними індустріями є ключовим для цільового формування політики, оскільки воно визначає пріоритет: культурна спадщина чи економічна комерціалізація.

Згідно з методологією ЮНЕСКО, термін культурні індустрії стосується індустрій, які поєднують створення, виробництво та комерціалізацію творчого змісту, який за своєю природою є нематеріальним і культурним [22].

Основною метою культурних індустрій є не лише отримання прибутку, але й захист, заохочення та підтримка культурного розмаїття та ідентичності як найважливіших чинників сталого розвитку [5]. Культурні індустрії формують ядро креативного сектора. До них традиційно відносять ті види діяльності, що зосереджені на чистій творчості та збереженні спадщини, такі як література, виконавські види мистецтва, візуальні мистецтва, музеї, галереї та бібліотеки [7].

Креативні індустрії є ширшим поняттям, що включає культурні індустрії, але розширює сферу діяльності на галузі, де креативність використовується для створення доданої вартості та інновацій у більш комерційно орієнтованому контексті.

Українське законодавство чітко закріплює економічну орієнтацію креативних індустрій. Згідно з Законом України «Про культуру», креативні індустрії визначаються як види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне та/або креативне вираження. Продукти і послуги цих індустрій є результатом індивідуальної творчості [5]. Креативні індустрії включають не лише традиційні мистецтва, але й сфери, де творчий контент застосовується для бізнес-завдань, такі як реклама, архітектура, дизайн та мода [7].

У політиці Європейського Союзу, креативні та культурні індустрії розглядаються як стратегічний ресурс цифрової трансформації та інклюзивного зростання [1]. Ця галузева підтримка, зокрема через програми типу «Креативна Європа», демонструє, що креативні індустрії є ключовим об'єктом інвестицій, що підкреслює їхню економічну функцію.

Модель концентричних кіл, розроблена Девідом Тросбі та розвинута KEA European Affairs, є найбільш повним та просунутим підходом для структурування креативної

економіки [21]. Вона дозволяє декомпозицію та обґрунтування взаємозв'язків між галузями, структурувавши креативний сектор за цінністю продукту, який створюється кожним із компонентів [7]. Згідно з цією моделлю, креативні ідеї зароджуються в середовищі «базових креативних мистецтв» (культурні індустрії) і розсіюються назовні через серію шарів до периферійних креативних галузей (креативні індустрії) (рис. 1).

Рис. 1. Модель концентричних кіл за Д. Тросбі: декомпозиція креативних індустрій
Джерело: побудовано авторами за [7; 21].

Це структурне розмежування має прямі наслідки для державної політики, оскільки дозволяє диференціювати підтримку. Фінансування, спрямоване на кола 1 і 2 (наприклад, підтримка музеїв чи театрів), переважно належить до культурної політики і має на меті збереження ідентичності. Натомість підтримка кола 4 (наприклад, інвестиції в дизайн або архітектуру) належить до економічної політики, орієнтованої на інновації та експортний потенціал. Таким чином, класифікація дозволяє стратегам цілеспрямовано розподіляти ресурси відповідно до пріоритетів: або культурне збереження (культурні індустрії), або економічна експансія (креативні індустрії).

Креативна економіка є найбільш широкою і всеосяжною економічною категорією, що функціонує на макрорівні (національному та глобальному). Вона виступає як глобальна галузь, що швидко розвивається, характеризується динамізмом, здатністю генерувати доходи, створювати робочі місця та сприяти експорту, оскільки її діяльність менше залежить від матеріальних ресурсів [3].

Концепція креативної економіки була офіційно узгоджена на Конференції ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD) у 2008 році. Креативна економіка – це модель розвитку, в основі якої лежить взаємодія між людською творчістю, ідеями, інтелектуальною власністю, знаннями та технологіями. По суті, це економічна діяльність, що ґрунтується на знаннях, і слугує фундаментом для функціонування креативних індустрій. Отже, креативна економіка використовує творчість та інтелект як основні ресурси для створення економічної цінності.

Креативна економіка є більшим сектором, який виходить за межі традиційних мистецьких та культурних галузей. Її концептуальна широта є наслідком свідомого інтеграційного імперативу: креативна економіка об'єднує розрізнені, але взаємопов'язані поняття «інформаційної економіки», «економіки знань» та «інноваційної економіки». Це

свідчить про те, що креативна економіка є не просто сукупністю галузей, а новою метапарадигмою економічного розвитку, де креативність (здатність до створення нового) виступає центральним каталізатором для всіх знаннєво-орієнтованих процесів. Для формування державної стратегії це означає, що політика підтримки креативної економіки не може бути ізольованою, а повинна бути інтегрована в національні стратегії цифрової трансформації, R&D та освіти.

Функціональна роль креативної економіки полягає в забезпеченні економічного зростання на засадах стійкого розвитку. Креативна економіка сприяє соціалізації бізнесу, оскільки розвиток соціуму вимагає від підприємств переходу до соціальної моделі поведінки [3]. В умовах стрімкого розвитку технологій, включаючи штучний інтелект та робототехніку, креативність залишається унікальною людською здатністю, яка підтримує економічне зростання [15].

Хоча креативна економіка є ширшим поняттям, ніж «креативний сектор» або «креативні індустрії», на практиці багато вчених-економістів вживають ці терміни як взаємозамінні, що підкреслює необхідність встановлення чіткого ієрархічного розмежування. У строгому розумінні, креативна економіка – це сукупність усіх креативних та культурних індустрій, а також усіх супутніх видів економічної діяльності (наприклад, IT-послуг, що створюють інфраструктуру для креативного контенту), які разом використовують інтелектуальний капітал як свій основний актив.

Креативний бізнес є найменшою і найбільш оперативною економічною категорією в цій ієрархії, функціонуючи на мікрорівні [3]. Креативний бізнес – це конкретний суб'єкт підприємництва (окрема компанія, мале чи середнє підприємство, стартап або індивідуальний фрилансер), який безпосередньо здійснює діяльність, класифіковану як креативні індустрії.

Креативний бізнес є первинним виробничим середовищем, яке створює культурні, мистецькі, інноваційні продукти та послуги. Його продукти та послуги є результатом індивідуальної творчості, а його успіх тісно пов'язаний із використанням інтелектуального капіталу [5]. Організаційно креативний бізнес історично розвивався у формі малих та середніх підприємств (МСП) і набуває значної вагомості в економічному житті країн [9].

Розглянуті економічні категорії формують чітку ієрархічну структуру, яка простягається від мікрорівня операційної діяльності до макрорівня економічної парадигми (рис. 2).

Рис. 2. Ієрархічна структура економічних категорій: креативний бізнес, культурні і креативні індустрії та креативна економіка

Джерело: власна розробка авторів.

1. **Креативна економіка –** вершина ієрархії, що функціонує на макро- чи надгалузевому рівні. Це сукупність усіх видів економічної діяльності, що ґрунтуються на знаннях та інтелектуальному капіталі, об'єднуючи креативні, культурні, інформаційні та інноваційні сектори.

2. **Креативні індустрії –** середній (мезо) рівень, набір галузей, орієнтованих на комерціалізацію інтелектуальної власності та креативного вираження з метою створення доданої вартості та робочих місць.

3. **Культурні індустрії –** підмножина креативних індустрій, що становить їхнє ядро. Вони спеціалізуються на нематеріальному змісті культурної природи, де пріоритет надається збереженню ідентичності.

4. **Креативний бізнес –** основа ієрархії, мікрорівень. Окрема компанія або підприємство, яке є виконавчим інструментом для перетворення інтелектуального капіталу в комерційний продукт у рамках культурних та/або креативних індустрій.

Чітке розмежування категорій можливе через аналіз їхніх функціональних та політичних критеріїв (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика категорій: критерії розмежування

Критерій	**Категорії**			
	креативна економіка	**креативні індустрії**	**культурні індустрії**	**креативний бізнес**
Рівень аналізу	Макро (парадигма)	Мезо (галузевий)	Мезо (галузевий, ядро)	Мікро (операційний)
Основний драйвер	знання, інтелектуальний капітал, інновації	створення доданої вартості та робочих місць	культурна/ нематеріальна цінність, спадщина	прибуток, комерціалізація продукту
Сфера охоплення	Весь спектр знаннєвої економіки, включаючи суміжні сектори	Галузі, визначені інтелектуальною власністю та творчістю (4 кола Тросбі)	Обмежено традиційними мистецтвами та культурним контентом	Конкретні МСП, кластери
Юридична / політична мета	Стратегічний розвиток країни, гармонізація з глобальними трендами	Статистичний облік, цільове фінансування, регулювання зайнятості	Збереження ідентичності та культурного розмаїття	Інвестиції, регуляторна гнучкість

Джерело: власна розробка авторів.

Висновки і пропозиції. Аналіз підтверджує чітку ієрархію економічних категорій: креативна економіка як всеохопна парадигма, креативні індустрії як галузевий сектор, культурні індустрії як ядро креативних індустрій з фокусом на нематеріальній цінності та креативний бізнес як операційна одиниця.

Ключове економічне розмежування полягає у визначенні сутності: культурні індустрії визначаються культурною сутністю продукту (збереження спадщини), тоді як креативні індустрії визначаються методом створення доданої вартості через комерціалізацію креативності та інтелектуальної власності. Креативний бізнес є виконавчим інструментом, який перетворює інтелектуальний капітал (креативна економіка) у комерційний продукт (культурні та креативні індустрії).

Тема дослідження буде цікава широкому колу суб'єктів, яким потрібне чітке розмежування цих понять для ефективного управління, планування та аналізу. Крім того, дослідження є важливим для наведення порядку в термінології, що дозволяє: уникнути плутанини між окремими бізнесами, індустріями та економікою в цілому; сформувати єдиний підхід до оцінки креативного сектору на національному та міжнародному рівнях; підвищити ефективність політики підтримки, спрямовуючи ресурси точно на цільові групи.

Список використаних джерел

1. Березюк-Рибак І. Р. Роль креативних індустрій у контексті інноваційного розвитку України / І. Р. Березюк-Рибак, Н. В. Ільченко, І. В. Ганжала // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2023. – Вип. 68. – С. 102-111.

2. Давимука С. А. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови : [монографія] / С. А. Давимука, Л. І. Федулова. ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України". – Львів, 2017. – 528 с.

3. Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Л. Калініченко. – Харків : ФОП Панов А. М., 2018. – 316 с.

4. Євтушенко О.В. Можливості післявоєнного відновлення економіки за допомогою креативних індустрій / О.В. Євтушенко, Д.Д. Арсенкіна // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. – 2022. – № 16. – С. 64-73.

5. Засади функціонування креативних індустрій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mcsc.gov.ua/news/zasady-funkczionuvannya-kreatyvnyh-industrij.

6. Карінцева О. І. Розвиток креативної економіки як провідний напрям цифрових трансформацій: досвід Європи та практика України / О. І. Карінцева, С. М. Литвиненко, М. О. Харченко, Ж. І. Хіжазі, А. В. Дейнека, М. В. Чорток // Підприємництво і торгівля. - 2023. - Вип. 37. - С. 27-40.

7. Копійка Д. В. Моделі креативної економіки / Д. В. Копійка // Ринок цінних паперів. – 2017. – № 9-10. – С. 59-64.

8. Копійка Д. В. Структурна динаміка креативного сектору глобальної економіки / Д. В. Копійка // Стратегія розвитку України. – Вип. 2. – 2018. – С. 95-101.

9. Кузнецова Н. Б. Концептуальні основи формування та розвитку креативних кластерів [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://csbc.edu.ua/biblio/documents/163.pdf.

10. Мартинович М. Сучасні тренди розвитку креативних індустрій та їх вплив на національну економіку [Електронний ресурс] / М. Мартинович, С. Плуталов // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2022. – №3. – Режим доступу: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-3-03-08.

11. Мержвинська А. М. Дослідження суті креативної економіки та тенденцій і проблем її розвитку в сучасних умовах / А. М. Мержвинська // Проблеми системного підходу в економіці. – 2016. – Вип. 1(55). – С. 125–129.

12. Олійник О. Феномен «культурні індустрії»: походження та соціокультурний зміст / О. Олійник // Культурологічна думка. – 2009. – № 1. – С. 67-73.

13. Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 квітня 2019 р. № 265-р [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-%D1%80#Text.

14. Самійленко Г. М. Креативна економіка: теоретичні засади та особливості її функціонування в умовах становлення нової економіки / Г. М. Самійленко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2021. – № 2(22). – С. 31–42.

15. Свищук І. Сучасні тренди розвитку креативних індустрій в Україні / І. Свищук // Сталий розвиток економіки. – 2025. – № (1 (52). – С. 150-157.

16. Сотнікова Ю. В. Креативна економіка в Україні: реальність чи перспектива? / Ю. В. Сотнікова // Інфраструктура ринку. – 2017. – Вип. 3. – С. 123–127.

17. Ушкаренко Ю. В. Креативна економіка: сутність поняття та значення для України в умовах європейської інтеграції / Ю. В. Ушкаренко, А. В. Чмут, К. М. Синякова // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 18. – С. 67–72.

18. Федорів С. Політика Європейського Союзу у сфері креативних індустрій: виклики публічного управління та перспективи для України [Електронний ресурс] / С. Федорів, О.Познякова // Державне управління та політика. – № 5. – 2025. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/392117832_POLITIKA_EVROPEJSKOGO_SOUZU_U_SFERI_KREATIVNIH_INDUSTRIJ_VIKLIKI_PUBLICNOGO_UPRAVLINNA_TA_PERSPEKTIVI_DLA_UKRAINIEUROPEAN_UNION_POLICY_ON_CREATIVE_INDUSTRIES_PUBLIC_ADMINISTRATION_CHALLENGES_AND_PROSP.

19. Шумейко Л. М. Культурні та креативні індустрії : історія та сучасність / Л. Шумейко // Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». – 2021. – № 8. – С. 456–460.

20. Чорна Н. Креативні індустрії та їх роль у розвиток культурно – пізнавального туризму / Н. Чорна // Економіка та суспільство. – 2023. – № 48. – С. 52 -61.

21. Throsby D. The concentric circles model of the cultural industries / D.Throsby // Cultural Trends. – 2008. – № 17:3. – 147-164.

22. Understanding Creative Industries. Americans for the Arts [Electronic resource] – Mode of access: https://www.americansforthearts.org/sites/default/files/pdf/2015/international/UNESCO_Understanding_Creative_Industries.pdf.

References

1. Bereziuk-Rybak, I. R., Ilchenko, N. V. & Hanzhala, I. V. (2023) Rol kreatyvnykh industrii u konteksti innovatsiinoho rozvytku Ukrainy [The role of creative industries in the context of Ukraine's innovative development]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriia : Ekonomichni nauky – Collection of scientific works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences,* 68, 102-111.

2. Davymuka, S. A. & Fedulova, L. I. (2017) *Kreatyvnyi sektor ekonomiky: dosvid ta napriamy rozbudovy [The creative sector of the economy: experience and directions for development].* M. I. Dolishniy Institute of Regional Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine.

3. Kalinichenko, L. L. (2018) *Yevropeiskyi vektor modernizatsii ekonomiky: kreatyvnist, prozorist ta stalyi rozvytok [The European vector of economic modernization: creativity, transparency, and sustainable development].* Individual entrepreneur Panov A. M.

4. Yevtushenko, O.V. & Arsenkina, D.D. (2022) Mozhlyvosti pisliavoiennoho vidnovlennia ekonomiky za dopomohoiu kreatyvnykh industrii [Opportunities for post-war economic recovery through creative industries]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriia: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm – Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism,* 16, 64-73.

5. *Zasady funktsionuvannia kreatyvnykh industrii [Fundamentals of creative industries].* (n.d.). https://mcsc.gov.ua/news/zasady-funkczionuvannya-kreatyvnyh-industrij.

6. Karintseva, O. I., Lytvynenko, S. M., Kharchenko, M. O., Khizhazi, Zh. I., Deineka, A. V. & Chortok, M. V. (2023) Rozvytok kreatyvnoi ekonomiky yak providnyi napriam tsyfrovykh transformatsii: dosvid Yevropy ta praktyka Ukrainy [The development of the creative economy as a leading direction of digital transformation: the experience of Europe and the practice of Ukraine]. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and trade,* 37, 27-40.

7. Kopiika, D. V. (2017) Modeli kreatyvnoi ekonomiky [Models of the creative economy]. *Rynok tsinnykh paperiv – Securities Market*, 9-10, 59-64.

8. Kopiika, D. V. (2018) Strukturna dynamika kreatyvnoho sektoru hlobalnoi ekonomiky [Structural dynamics of the creative sector of the global economy]. *Stratehiia rozvytku Ukrainy – Development Strategy of Ukraine*, 2, 95-101.

9. Kuznetsova, N. B. (2018) *Kontseptualni osnovy formuvannia ta rozvytku kreatyvnykh klasteriv [Conceptual foundations for the formation and development of creative clusters].* http://csbc.edu.ua/biblio/documents/163.pdf.

10. Martynovych, M. & Plutalov, C. (2022) Suchasni trendy rozvytku kreatyvnykh industrii ta yikh vplyv na natsionalnu ekonomiku [Current trends in the development of creative industries and their impact on the national economy]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: Economics and Management,* 3. https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-3-03-08

11. Merzhvynska, A. M. (2016) Doslidzhennia suti kreatyvnoi ekonomiky ta tendentsii i problem yii rozvytku v suchasnykh umovakh [Research into the essence of the creative economy and trends and problems in its development in modern conditions]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of the systematic approach in economics*, 1(55), 125–129.

12. Oliinyk, O. (2009) Fenomen «kulturni industrii»: pokhodzhennia ta sotsiokulturnyi zmist [The phenomenon of “cultural industries”: origins and sociocultural content]. *Kulturolohichna dumka – Cultural Studies,* 1, 67-73.

13. *Pro zatverdzhennia vydiv ekonomichnoi diialnosti, yaki nalezhat do kreatyvnykh industrii [On approval of types of economic activities belonging to creative industries]. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 265-r (April 24, 2019).* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-%D1%80#Text.

14. Samiilenko, H. M. (2021) Kreatyvna ekonomika: teoretychni zasady ta osoblyvosti yii funktsionuvannia v umovakh stanovlennia novoi ekonomiky [Creative economy: theoretical foundations and peculiarities of its functioning in the context of the emerging new economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia. – Problems and prospects of economics and management, 2(22),* 31–42.

15. Svyshchuk, I. (2025) Suchasni trendy rozvytku kreatyvnykh industrii v Ukraini [Current trends in the development of creative industries in Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development,* 1 (52), 150-157.

16. Sotnikova, Yu. V. (2017) Kreatyvna ekonomika v Ukraini: realnist chy perspektyva? [Creative economy in Ukraine: reality or prospect?]. *Infrastruktura rynku. – Market Infrastructure,* 3, 123–127.

17. Ushkarenko, Yu. V., Chmut, A. V. & Syniakova, K. M. (2018) Kreatyvna ekonomika: sutnist poniattia ta znachennia dlia Ukrainy v umovakh yevropeiskoi intehratsii [Kreative economy: essence of the concept and significance for Ukraine in the context of European integration]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society,* 18, 67–72.

18. Fedoriv, S. & Pozniakova, O. (2025) Polityka Yevropeiskoho Soiuzu u sferi kreatyvnykh industrii: vyklyky publichnoho upravlinnia ta perspektyvy dlia Ukrainy [European Union policy in the creative industries: challenges for public administration and prospects for Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia ta polityka – Public Administration and Policy,* 5. https://www.researchgate.net/publication/392117832_POLITIKA_EVROPEJSKOGO_SOUZU_U_SFERI_KREATIVNIH_INDUSTRIJ_VIKLIKI_PUBLICNOGO_UPRAVLINNA_TA_PERSPEKTIVI_DLA_UKRAINIEUROPEAN_UNION_POLICY_ON_CREATIVE_INDUSTRIES_PUBLIC_ADMINISTRATION_CHALLENGES_AND_PROSP.

19. Shumeiko, L. M. (2021) Kulturni ta kreatyvni industrii : istoriia ta suchasnist [Cultural and creative industries: history and modernity]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Hraal nauky» – Grail of Science*, 8, 456–460.

20. Chorna, N. (2023) Kreatyvni industrii ta yikh rol u rozvytok kulturno – piznavalnoho turyzmu [Creative industries and their role in the development of cultural and cognitive tourism]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society,* 48, 52 -61.

21. Throsby D. (2008) The concentric circles model of the cultural industries. *Cultural Trends*, (17:3), 147-164.

22. Understanding Creative Industries. Americans for the Arts. https://www.americansforthearts.org/sites/default/files/pdf/2015/international/UNESCO_Understanding_Creative_Industries.pdf.

Отримано 14.11.2025

UDC 658.6:339.3

Larysa Mekh

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

Maryna Kondrashova

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

Ihor Koval

PhD in Political Sciences, Associate Professor of Department of Economics and Management
T. H. Shevchenko National University «Chernihiv Colehium» (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: Kovalvf@gmail.com. **ORCID:** https://orcid.org/0009-0006-9903-9977

CATEGORICAL SPACE OF CREATIVE SECTOR RESEARCH

The article provides a comprehensive theoretical and methodological analysis of the demarcation between key economic categories of the modern knowledge economy — creative business, cultural industries, creative industries, and the creative economy. The relevance of the study is determined by the need to unify the terminology used in domestic and international academic discourse, as well as to develop a clear hierarchical model for the effective management of the creative sector.

Cultural industries are defined as the core of the creative sector, focused on preserving intangible cultural heritage, authenticity, and social value. Creative industries, in turn, are interpreted as an industrial cluster that employs creativity and intellectual property for commercialization and economic gain. Creative business is defined as a micro-level operational unit that directly sells the products and services of creative industries, transforming intellectual capital into a marketable form. At the highest level of the hierarchy is the creative economy — a systemic macro-category that integrates the cultural, informational, innovation, and digital sectors into a single meta-paradigm of development based on knowledge, technology, and human capital.

It is emphasized that the development of the creative economy is not only an instrument of economic growth but also a factor of social cohesion, territorial branding, and post-war recovery. The creative economy is viewed as a comprehensive paradigm of post-industrial development, within which creative industries form a structural sector, cultural industries serve as its ideological core, and creative business functions as the operational mechanism of implementation. This systemic structure helps eliminate terminological ambiguity, create an integrated model for managing the creative sector, and lay the foundation for Ukraine's integration into global knowledge-based and creative processes.

Keywords*: creative business, creative economy, cultural industries, creative industries, concentric circles model, knowledge, intellectual capital, innovation.*

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

Мех Л. М., Кондрашова М. В., Коваль І. В. Категоріальний простір дослідження креативного сектору. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 86-95. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-86-95.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-96-104
UDC 351:338.43
JEL Classification: Q16; O32; H70; Q01

Inna Lopashchuk
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Business and Human Resources Management
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (Chernivtsi, Ukraine)
E- mail : i.lopashchuk@chnu.edu.ua. **ORCID :** https://orcid.org/0000-0001-9934-6607

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

PUBLIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL COMPLEX IN THE CONTEXT OF SUSTAINABILITY

The article examines the principles of public management of innovative development of the agri-industrial complex in the sustainable development context. It is substantiated that in the context of increasing global economic, environmental, and social challenges, innovative development of the agri-industrial complex requires systematic state support based on a comprehensive combination of management tools. Based on the generalization of modern scientific approaches, the role of public management as a key factor in the formation of a favorable institutional environment for innovative transformation of the agricultural sector is determined. A model of public management of innovative development of the agri-industrial complex is proposed, which is based on the logic of "strategic goal - tools - results" and integrates regulatory, strategic-program, financial-economic, institutional, information-digital, environmental, and personnel educational tools.

Keywords*: mechanism; public administration; innovative development; innovative potential; agro-industrial complex; state policy; food security; strategy; sustainable development; region; agricultural sector; public-private partnership; business; community.*

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

Statement of the problem. The agro-industrial complex plays a strategic role in ensuring food security, economic stability, and social development of the state. In the globalization context, climate change and increasing resource constraints, the traditional model of agro-industrial complex development is losing its effectiveness, which necessitates the introduction of innovative approaches to its functioning.

At the same time, the realization of the innovative potential of the agri-industrial complex largely depends on the quality of public administration, capable of ensuring the coherence of economic interests, environmental priorities, and social needs of society. That is why the problem of forming an effective system of public administration of the innovative development of the agri-industrial complex in the sustainable development context is becoming more urgent.

Analysis of recent research and publications. Modern scientists draw attention to the fact that innovative approaches in public administration are becoming a key factor in the development of the public policy sector. A. Stasyshyn et al. include digital solutions (e-government), a systematic approach to uncertainty management, and the use of intelligent management models [1]. V. Galanets et al. consider public administration of the development of the agro-industrial complex as a strategic mechanism for ensuring sustainable development and emphasize that the sustainable development of the agricultural sector requires careful consideration of economic, social, and environmental aspects, as well as state support for innovations [2]. L. Komakha, V. Koltun developed the concept of sustainable public administration of rural areas, taking into account the interests of local communities and emphasizing the role of comprehensive administrative tools for ensuring socio-economic sustainability [3]. N. M. Kotvytska identifies key determinants of innovative development of the agri-food sector, including technological development, investments, scientific research, and development of human capital, which have a significant impact on the economic growth of the industry [4].

© І. А. Лопащук, О. В. Попело, 2025

Highlighting unexplored parts of the general problem. At the same time, the analysis of scientific publications shows that despite the considerable attention of researchers to individual aspects of innovative development and sustainable functioning of the agro-industrial complex, the issues of systemic integration of public management tools into the conceptual model of innovative development of the agro-industrial complex remain insufficiently developed. This necessitates the formation of a comprehensive approach to public management of innovative development of the agro-industrial complex, which takes into account multi-level management and the interaction of economic, environmental, and social factors.

Purpose of the article. The purpose of the article is to study the features of public management of innovative development of the agricultural complex in the sustainable development context.

Presentation of the main material. The modern agro-industrial complex operates in conditions of increasing global economic, environmental, and social challenges, which necessitate the transition to an innovative development model focused on the principles of sustainability. The introduction of innovations in the agricultural sector requires not only technological changes but also the transformation of approaches to public administration, capable of ensuring the coherence of state policy, market mechanisms, and public interests. In this context, public administration is an important institutional mechanism for the formation of a favorable environment for the innovative development of the agro-industrial complex.

The issue of innovative development of the agro-industrial complex occupies an important place in modern scientific research, which is due to the growing role of the agricultural sector in ensuring food security, economic stability, and achieving sustainable development goals. In the works of domestic and foreign scientists, innovative development of the agro-industrial complex is considered as a complex multidimensional process that combines technological, institutional, organizational and managerial, and socio-economic changes.

T. Dudar notes that innovative activity in the agricultural sector has its own characteristics due to the combination of technological processes and biological cycles: that is, innovations encompass not only technologies, but also production organisms (new plant varieties, animal breeds, etc.), which contribute to economic, social, and environmental benefits [5].

O. Mishchenko and Y. Ponomarenko emphasize that it is strategically important to introduce modern innovation-intensive technologies (for example, precision agriculture, digital solutions, and soil conservation technologies), as they are a key factor in maintaining competitiveness, food security, and integration into global markets [6].

K.S. Klymova emphasizes the importance of institutional support for the innovative development of agribusiness, which includes the creation of appropriate regulatory, informational, and communication conditions to stimulate innovation dynamics [7].

S. Zaika et al. examine innovations through the prism of sustainable development, indicating that the implementation of innovations must be consistent with environmental and social goals, which becomes critically important for the long-term functioning of the agricultural sector [8].

The generalization of scientific approaches to the innovative development of the agro-industrial complex indicates the need for a comprehensive, system-oriented state policy that combines a strategic vision, institutional support, and public management tools aimed at achieving sustainable development goals. The effectiveness of management decisions is determined by the complexity of the application of state influence tools, the level of coordination between authorities at different levels, as well as the integration of economic, environmental, and social development goals.

Given the multifactorial nature of innovations in the agricultural sector, it is advisable to use a comprehensive model of public management of innovative development of the agricultural complex, which combines regulatory, strategic, financial and economic, institutional, information and digital, environmental and personnel, and educational tools. Such an approach allows you to systematically reflect the relationships between elements of public management and ensure a targeted impact on the innovative activity of agricultural business entities.

The proposed model is aimed at forming an effective public management mechanism capable of ensuring the competitiveness of the agro-industrial complex, increasing its resource efficiency, and achieving sustainable development goals (Fig. 1).

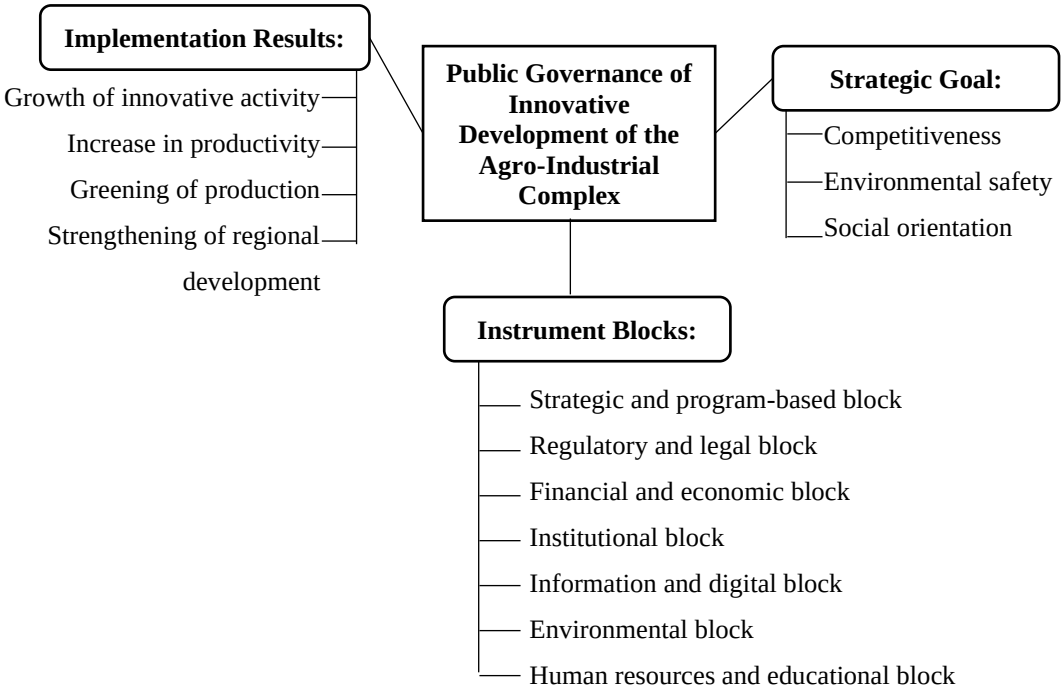


Fig. 1. Model of public management of innovative development of the agro-industrial complex
Source: Compiled by the authors based on [9; 10; 11].

The model of public management of innovative development of the agro-industrial complex provides for a clear logic of "goal - tools - results", according to which the strategic goal of state policy is specified through a system of public management tools, and the effectiveness of their application is assessed by the achieved economic, environmental, and social results. This allows ensuring the transparency of state agrarian policy and increasing its effectiveness.

Public administration is a key coordinating element that ensures the alignment of the state's strategic goals, the interests of agribusiness, and public needs.

The strategic goal of the comprehensive model of public management of innovative development of the agro-industrial complex is to form a competitive, innovatively oriented, and environmentally responsible agricultural sector capable of ensuring sustainable socio-economic development of the state and its regions. Achieving this goal involves balancing the economic interests of agricultural entities with environmental constraints and social priorities for the development of rural areas. Within the framework of the model, the strategic goal is specified through ensuring technological modernization of agricultural production, increasing the efficiency of natural resource use, stimulating innovative activity, and strengthening the institutional capacity of public authorities in the field of agricultural policy.

The model is structured according to functional blocks of public administration tools, each of which plays a separate role in stimulating innovative activity in the agro-industrial complex. Public administration tools within the proposed model contribute to the targeted regulatory, stimulating, and coordinating influence of public authorities on innovation processes in the agro-industrial complex. The use of tools is based on the principles of systematicity, integration, and complementarity.

The key tools of public management of innovative development of the agricultural complex should include the following:

- strategic planning and program-targeted approach (state and regional programs for innovative development of the agricultural complex);
- financial and economic incentives (grants, subsidies, tax breaks for innovative agricultural projects);
- institutional support (agro-innovation clusters, advisory services, state-business-science partnerships);
- digitalization of the agricultural sector (AgTech , Big Data , precision agriculture);
- environmental regulation and "green" innovations as a component of sustainable development.

The implementation of a comprehensive model of public management of innovative development of the agro-industrial complex ensures the achievement of multidimensional results that cover the economic, environmental, and social components of sustainable development. In the economic dimension, the results are an increase in the productivity of agricultural production, an increase in the competitiveness of agricultural products, an intensification of innovative activity, and an increase in the investment attractiveness of the agro-industrial complex. In the environmental dimension, a reduction in the negative impact of agricultural production on the environment, an increase in the level of resource efficiency, and the introduction of environmentally friendly technologies are achieved. In the social dimension, the implementation of the model contributes to the development of rural areas, the creation of new jobs, an increase in the quality of life of the rural population, and the strengthening of social stability.

The assessment of the state policy of innovative development of the agricultural complex within the framework of the proposed conceptual framework is carried out in the following key areas:

- level of innovative activity of the agro-industrial complex;
- efficiency of use of financial and natural resources;
- degree of environmental protection of agricultural production;
- development of human potential and institutional capacity;
- contribution of the agricultural sector to achieving sustainable development goals.

An important component of the conceptual framework is the orientation towards multi-level public governance, which involves the coordination of actions of central and local authorities, business, scientific institutions, and civil society. This ensures the adaptability of state policy to regional features of the development of the agro-industrial complex and increases the efficiency of the implementation of innovative initiatives.

The overall result is to ensure the transition of the agro-industrial complex to an innovative development model that meets the goals of sustainable development and the strategic priorities of the state agrarian policy.

The proposed model of public management of innovative development of the agro-industrial complex is specified through a system of interconnected instruments of state influence, which ensure the practical implementation of the strategic goal of innovative transformation of the agricultural sector in the context of sustainable development. Within the framework of this model, public management instruments act as key mechanisms for implementing state agrarian policy, aimed at forming a favorable institutional, financial, and information environment for innovative activity (Table 1).

The regulatory and legal block forms legal conditions and a regulatory implementation of environmental innovations. Regulatory and legal instruments form the basic conditions for the functioning of innovative activities in the agro-industrial complex. They are aimed at creating a transparent and stable regulatory environment, harmonizing national legislation with the norms of the European Union, and introducing legal mechanisms to support "green" technologies. The use of these instruments ensures the coordination of the economic interests of agro-industrial complex entities with the environmental requirements of sustainable development.

Table 1

Tools of public management of innovative development of the agricultural complex

Tool group	**Tool Contents**	**Expected impact on the innovative development of the agricultural complex**	**Contribution to sustainable development**
Regulatory and legal	Formation of agricultural innovation policy; harmonization of legislation with EU norms; regulation of the use of “green” technologies	Creating stable rules for innovation	Balancing economic and environmental interests
Strategic and programmatic	State and regional strategies for the development of the agricultural complex; innovation and digitalization programs	Aligning long-term goals and resources	Orientation of agricultural development to the SDGs
Financial and economic	Budgetary support for innovations, grants, tax incentives, and preferential lending	Lowering financial barriers to innovation	Supporting the economic sustainability of the agricultural sector
Institutional	Agro-innovation clusters; advisory services; public-private partnership	Intensification of interaction between science, business, and government	Social cohesion and regional development
Information and digital	AgTech , Big Data , electronic services, and digital platforms to support farmers	Increasing the efficiency of management decisions	Rational use of resources
Environmental	Support for organic production, environmental standards, and green innovations	Promoting environmentally friendly technologies	Preserving natural capital
Personnel and educational	Training, agricultural startup incubators, and knowledge transfer	Growth of the innovative potential of the agricultural complex	Social sustainability and human capital development

Source: Systematized by the authors.

The strategic and programmatic block provides long-term planning and programmatic support for the innovative development of the agricultural sector. These tools ensure the definition of priority areas for the innovative development of the agricultural sector in the medium and long term. State and regional strategies, as well as targeted programs for innovation and digitalization, allow concentrating resources on key areas of modernization of the agricultural sector and ensure the orientation of the development of the agricultural sector towards achieving the Sustainable Development Goals.

The financial and economic block is aimed at reducing investment risks and stimulating the introduction of innovations through the use of budgetary, credit, and tax instruments. Financial and economic instruments play a stimulating role in activating the innovative activity of agricultural business entities. The use of budgetary support, grant programs, tax incentives, and preferential lending helps reduce financial barriers to the introduction of innovations and increases the economic sustainability of the agro-industrial complex.

The institutional block ensures the interaction of public authorities, scientific institutions, business, and local communities, promoting the development of partnership forms of cooperation. Accordingly, institutional instruments are aimed at developing effective interaction between public authorities, business, scientific institutions, and local communities.

The creation of agro-innovation clusters, the development of advisory services, and mechanisms of public-private partnership contribute to the transfer of knowledge, the dissemination of innovations, and the strengthening of regional development.

The information and digital block reflect the role of digital technologies and innovative information systems in increasing the efficiency of management decisions in the agribusiness sector. Information and digital tools ensure the implementation of modern digital technologies in the management system and production processes of the agribusiness sector. The use of AgTech solutions, Big Data, electronic services, and digital platforms increases the efficiency of management decisions, contributes to the optimization of resource use, and transparency of agricultural policy.

A separate place in the scheme is occupied by the environmental and personnel education blocks, which ensure the integration of the principles of environmental safety, resource efficiency, and human capital development into the innovation policy of the agricultural sector.

Environmental tools integrate the principles of environmental safety and resource conservation into the processes of innovative development of the agro-industrial complex. Supporting organic production, introducing environmental standards, and stimulating "green" innovations contribute to the preservation of natural capital and reducing the negative impact of agricultural activities on the environment.

Personnel and educational tools are focused on the development of human capital as the main factor of innovative transformation of the agro-industrial complex. Training of qualified personnel, development of agricultural startup incubators, and knowledge transfer systems ensure the growth of the innovative potential of the agricultural sector and increased social sustainability.

The result of the interaction of all blocks of tools is an increase in the innovative activity of the agricultural sector, an increase in its competitiveness, the greening of production, and the strengthening of socio-economic sustainability, which together contribute to the achievement of sustainable development goals.

Conclusions and suggestions. The proposed system of public management tools for the innovative development of the agro-industrial complex forms the conceptual basis of state policy in the agro-industrial complex, which is based on the principles of systematicity, comprehensiveness, and orientation towards sustainable development. This conceptual basis provides for the integration of the strategic goal of innovative transformation of the agro-industrial complex with the mechanisms of its practical implementation and results that are subject to constant monitoring and evaluation.

Promising areas for improving public management of innovative development of the agri-industrial complex are: integration of innovative agricultural policy with sustainable development goals; strengthening the role of local communities in supporting agricultural innovations; development of public-private partnerships in the agricultural sector; adaptation of European experience in "green" and digital development of the agri-industrial complex; formation of a system for monitoring the effectiveness of innovation policy.

The proposed model can be used as a methodological platform for the formation, implementation, and evaluation of state policy for the innovative development of the agro-industrial complex, aimed at ensuring its competitiveness, environmental safety, and social sustainability in the sustainable development concept.

References

1. Stasyshyn, A., Oliskevych, M., Kravchuk, M. (2024). Innovatsiyni pidkhody do e-uryaduvannya v umovakh neviznachenosti [Innovative approaches to e-governance under uncertainty]. *Publichne upravlinnya: kontseptsiyi, paradyhma, rozvytok, udoskonalennya – Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement, 7*, 106–115. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-106-115.

2. Halanets, V., Dziany, R., Dziurakh, Yu. (2019). Publichne upravlinnya rozvytkom APK v konteksti stratehiyi staloho rozvytku Ukrayiny (arkhetypnyy pidkhid) [Public management of agrarian sector development in the context of Ukraine's sustainable development strategy (archetype approach)]. *Publichne uriaduvannya – Public Governance*, 3(18), 128–143. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-128-143.

3. Komakha, L., Koltun, V. (2024). Publichne upravlinnya stalym rozvytkom silskykh terytoriy [Public management of sustainable development of rural territories]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv*, 19 (1), 34–38. https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-6/22.

4. Kotvytska, N. M. (2023). Determinanty innovatsiynoho rozvytku v agroprodovolchiy sferi [Determinants of innovative development in the agro-food sector]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen – Journal of Strategic Economic Studies*, 1(12), 15–24. https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.1.2.

5. Mishchenko, O., Ponomarenko, Yu. (2025). Suchasni innovatsiyno-intensyvni tekhnolohiyi u rozvytku silskoho hospodarstva Ukrayiny [Modern innovation-intensive technologies in the development of the agricultural sector of Ukraine]. *Naukovyi prohres ta innovatsiyi – Scientific Progress and Innovations*, 28(3), 74–78. https://doi.org/10.31210/spi2025.28.03.12.

6. Dudar, T. (2019). Rozvytok innovatsiynoyi diyalnosti v ahrarnomu sektori ekonomiky Ukrayiny [Development of innovative activity in the agrarian sector of the Ukrainian economy]. *Visnyk ekonomiky – Economic Bulletin*, 1(91), 60–69. https://doi.org/10.35774/visnyk2019.01.060.

7. Klymova, K. S. (2022). Instytutsiinalni aspekty rozvytku innovatsiynoho ahrabiznesu [Institutional aspects of innovative agribusiness development]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskogo derzhavnoho tekhnichnoho universytetu – Economic Bulletin of Dnipro State Technical University*, 1(4), 14–21. https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss1(4).264511pp14-21.

8. Zaika, S., Hridin, O., Zaika, O. (2023). Innovatsiyi v stalomu rozvytku ahrarnoho vyrobnytstva: tendentsiyi, problemy, perspektyvy [Innovations in sustainable development of agricultural production: trends, problems, prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 52. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-69.

9. Grosu, V., Kholiavko, N., Zhavoronok, A., Zlati, M. L., & Cosmulese, C. G. (2021). Model of financial management conceptualization in Romanian agriculture. *Economic Annals-XXI*, 191(7-8(1)), 54-66. https://doi.org/10.21003/ea.V191-05.

10. Zhavoronok, A., & Verbivskyi, I. (2024). Problemni aspekty ta perspektyvy vidnovlennia investytsiinoho rozvytku silskohospodarskykh pidpryiemstv v ukraini v umovakh finansovoi nestabilnosti [Problematic aspects and prospects for the restoration of investment development of agricultural enterprises in Ukraine in conditions of financial instability]. Modeling the development of the economic systems. *Modeling the development of the economic systems*, 4, 242-249. https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-32.

11. Popelo O., & Zhavoronok, A. (2024). Finansovo-kredytne zabezpechennia ahrarnykh pidpryiemstv v Ukraini [Financial and credit support for agricultural enterprises in Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia - Problems and prospects of economics and management*, 4(40), 212–222. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-212-222.

Список використаних джерел

1. Стасишин А. Інноваційні підходи до е-урядування в умовах невизначеності / А. Стасишин, М. Оліскевич, М. Кравчук // Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. – 2024. – № 7. – С. 106–115. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-106-115.

2. Галанець В., Дзяний Р., Дзюрах Ю. Публічне управління розвитком АПК в контексті стратегії сталого розвитку України (архетипний підхід) / В. Галанець, Р. Дзяний, Ю. Дзюрах // Публічне урядування. – 2019. – № 3(18). – С. 128-143. DOI: https://doi.org/ 10.32689/2617-2224-2019-18-3-128-143.

3. Комаха Л. Публічне управління сталим розвитком сільських територій / Л. Комаха, В. Колтун // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2024. – № 19(1). – С. 34-38. DOI: https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-6/22.

4. Котвицька Н. М. Детермінанти інноваційного розвитку в агропродовольчій сфері / Н. М. Котвицька // Журнал стратегічних економічних досліджень. – 2023. – № 1(12). – С. 15-24. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.1.2.

5. Міщенко О. Сучасні інноваційно-інтенсивні технології у розвитку сільськогосподарського сектору України / О. Міщенко, Ю. Пономаренко // Науковий прогрес та інновації. – 2025. – № 28(3). – С. 74-78. DOI: https://doi.org/10.31210/spi2025.28.03.12.

6. Дудар Т. Розвиток інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки України / Т. Дудар // Вісник економіки. – 2019. – № 1(91). – С. 60-69. DOI: https://doi.org/10.35774/ visnyk2019.01.060.

7. Климова К. С. Інституціональні аспекти розвитку інноваційного агробізнесу / К. С. Климова // Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. – 2022. – № 1(4). DOI: 10.31319/2709-2879.2022iss1(4).264511pp14-21.

8. Заїка С. Інновації в сталому розвитку аграрного виробництва: тенденції, проблеми, перспективи / С. Заїка, О. Грідін, О. Заїка // Економіка та суспільство. – 2023. – № 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-69.

9. Conceptualization of model of financial management in romanian agriculture / Grosu V., Kholiavko N., Zhavoronok A., Zlati M.L., Cosmulese C.G. // Economic Annals-XXI. – 2021. – № 191(7-8(1)). – Pp. 54-66. DOI: https://doi.org/10.21003/ea.V191-05.

10. Жаворонок А. Проблемні аспекти та перспективи відновлення інвестиційного розвитку сільськогосподарських підприємств в україні в умовах фінансової нестабільності / А. Жаворонок, І. Вербівський //Modeling the development of the economic systems. – 2024. – № 4. – С. 242-249. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-32.

11. Попело О. Фінансово-кредитне забезпечення аграрних підприємств в Україні / О. Попело, А. Жаворонок // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 4(40). – С. 212–222. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-212-222.

Отримано 23.11.2025

УДК 351:338.43

Інна Афанасіївна Лопащук

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

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

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АПК У КОНТЕКСТІ СТАЛОСТІ

Переосмислення ролі державного управління у забезпеченні інноваційного розвитку агропромислового комплексу в умовах трансформаційних змін пов'язане з глобалізацією, кліматичними викликами, цифровізацією економіки та орієнтацією на реалізацію Цілей сталого розвитку. Агропромисловий комплекс є стратегічно важливою складовою національної економіки, саме тому питання формування ефективної державної політики забезпечення інноваційного розвитку АПК має особливе значення. У статті досліджуються основи державного управління інноваційним розвитком агропромислового комплексу в контексті сталого розвитку. Обґрунтовується, що в умовах зростаючих глобальних економічних, екологічних та соціальних викликів інноваційний розвиток агропромислового комплексу потребує системного та цілеспрямованого державного впливу, що ґрунтується на комплексному поєднанні інструментів державного управління. На основі узагальнення сучасних наукових підходів роль державного управління визначена як ключовий фактор у формуванні сприятливого інституційного середовища для інноваційної трансформації аграрного сектору. Запропоновано модель державного управління інноваційним розвитком агропромислового комплексу, побудовану за логікою «стратегічна мета – інструменти – результати», яка інтегрує нормативно-правові, стратегічно-програмні, фінансово-економічні, інституційні, інформаційно-цифрові, екологічні та кадрово-освітні інструменти. Розроблено концептуальну основу формування та оцінки державної політики у напрямі інноваційного розвитку агропромислового комплексу, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського

виробництва, забезпечення екологічної безпеки та досягнення соціально-економічних цілей сталого розвитку. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх застосування органами державної влади під час розробки та реалізації державної аграрної та інноваційної політики, а також у наукових дослідженнях з питань державного управління, інноваційного та сталого розвитку агропромислового комплексу.

Ключові слова: *механізм; публічне управління; інноваційний розвиток; інноваційний потенціал; агропромисловий комплекс; державна політика; продовольча безпека; стратегія; сталий розвиток; регіон; аграрний сектор; державно-приватне партнерство; бізнес; громада.*

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 11.

Lopashchuk, I., Popelo, O. (2025). Public management of innovative development of the agricultural complex in the context of sustainability. *Problems and prospects of economics and management,* (4(44)), 96-104. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-96-104.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-105-115
УДК 352:004.8:338.3
JEL Classification: H70; O30; O32; R58; L86

Леся Михайлівна 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

Юлія Іванівна Олифіренко

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: yulia_olifirenko@ukr.net. **ORCID:** http://orcid.org/0000-0003-4317-0109

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У статті розглянуто особливості побудови дієвого механізму публічного управління, або ж публічного адміністрування незалежно від сфери чи виду економічної діяльності. Актуалізація публічного управління зумовлена його цільовим спрямуванням щодо задоволення потреб суспільства, їхніх інтересів засобом раціонального й ефективного використання наявних ресурсів і потенціалу держави загалом з метою забезпечення перспектив розвитку країни та її громадян. Активізація реалізації механізмів публічного управління у сфері інноваційного розвитку на регіональному рівні в умовах цифрових трансформацій сприятиме розширеному відтворенню територіальних економічних систем, посилить взаємодію між державними та регіональними органами влади спрямовуючи зусилля на забезпечення збалансованого соціально-економічного й екологічного розвитку регіону зберігаючи його ідентичність, при цьому модернізуючи всі сфери життєдіяльності людини й не порушуючи унікальних культурно-історичних та природних властивостей локальних територій, поступово адаптуючи їх до сучасних вимог і викликів цифрової економіки.

Ключові слова: *механізми публічного управління; інноваційний розвиток; цифрові трансформації; регіональний зріз; суспільний розвиток.*

Бібл.: 18.

Постановка завдання. Побудова дієвого механізму публічного управління, або ж публічного адміністрування незалежно від сфери чи виду економічної діяльності охоплює взаємозалежні, взаємодіючі й взаємозумовлюючі складові елементи системи державного управління, зокрема й органів місцевого управління, що забезпечують реалізацію політики держави стосовно вирішення проблемних питань розвитку країни та її регіонів загалом. Функціональність публічного управління окреслюється взаємодією виконавчих гілок влади, багатогранних сфери суспільного розвитку й життєзабезпечення населення країни. Основним цільовим спрямуванням зазначеного процесу є задоволення потреб суспільства, їхніх інтересів засобом раціонального й ефективного використання наявних ресурсів і потенціалу держави загалом з метою забезпечення перспектив розвитку країни та її громадян.

Нині в складних умовах розвитку національної економіки, негативних і непередбачуваних зовнішніх впливів, передусім воєнного стану в країні, вагомого значення набуває інноваційна складова, яка особливо актуалізується під впливом цифрових трансформацій. Зазначений процес охоплює як національний, так і регіональний рівень, де інноваційні підходи до формування збалансованої системи територіального розвитку окреслюються як економічними, соціальними, так і екологічними аспектами перспективного зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання публічного управління економічним розвитком регіонів розглядалися в наукових працях багатьох вітчизняних учених, зокрема: О. Білик, У. Лукашевської [1], В. Воротіна [2], Л. Газуди, С. Газуди, А. Поліщука [3-4], О. Дорофєєва, В. Пашнєва [5], М. Дубини, Д. Решетилова [6], І. Ісаєнка [7], М. Іщенко, Є.Міщука, А.Костенко [8], В. Куйбіди [9], Н. Ларіної, М. Потоцького, С. Ларіна, В. Орищука [10], В. Ляхоцького [11], О. Попело, О. Перепелюкової [12], І. П'ятничука [13], В. Проданик, В. Воротіна [14], Т. Радчука [15] та інших.

© Л. М. Газуда, Ю. І. Олифіренко, 2025

Окремі підходи у дослідженні проблем формування механізму державного управління інноваційним розвитком регіону розглядали зарубіжні вчені, зокрема F. Steinberg, та G. Wolff [16], S. Gupta [17], J. Lozic [18].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Впровадження інноваційних технологій є концептуальною основою забезпечення еколого-економічного й соціального розвитку суспільства. У контексті зазначеного вагоме місце належить публічному управлінню, яке у взаємодії з членами громадянського суспільства формує певний синергічний ефект і результативний поштовх до впровадження відмічених інновацій, зокрема новаційних ідей, сучасних технологій, інтерактивних та інших методів спрямованих на підвищення ефективності господарювання в багатогранних сферах людської діяльності. Активізації потребують досліджувані питання в межах регіонального розвитку, де особливо гостро відчуваються окремі відмінності в забезпеченні територіального розвитку через властиві тільки їм природно-кліматичні й людські ресурси. Таким чином, дієвість впровадження інноваційної складової регіонального розвитку в умовах цифрових трансформацій значною мірою залежить від публічного управління, тому ці процеси потребують подальших досліджень.

Мета статті. Метою є дослідження особливостей побудови механізму публічного управління інноваційним розвитком регіону в умовах цифрових трансформацій.

Виклад основного матеріалу. Формування системи публічного управління покликано сприяти реалізації політики держави в межах розвитку національної економіки, ґрунтується на задоволенні потреб суспільства, врегульовувати суспільні відносини, надаючи якісні державні послуги незалежно від місця розташування їхнього споживача, а також раціонального використання ресурсного потенціалу країни та її регіонів. При цьому зазначена система поєднує інтереси державних органів влади, органів місцевого самоврядування, сфери підприємництва (бізнесу), спрямовуючи їх зусилля на вирішення проблемних питань соціально-економічного розвитку, стратегічних завдань суспільства тощо. Водночас зазначений підхід уможливлює побудову конкурентоспроможної держави, зокрема збалансованої економічної системи зі значним інноваційним потенціалом до її зростання, ефективними державними інститутами, що функціонують на основі:

- *верховенства права*, де передбачається врахування принципу рівності всіх громадян перед законом з незалежною і неупередженою судовою системою;
- *прозорості й підзвітності,* де окреслюється відкритий доступ до інформаційних даних, змінімізовано корупційні ризики засобом запровадження прозорих процедур, оцифрування сфери надання послуг, застосування інноваційних підходів щодо навчання персоналу, процесу управління конфліктом інтересів для моніторингу стосовно врегулювання суперечностей у частині особистих та фінансових інтересів індивідууму та його професійно-функціональними обов'язками. Крім цього, вагомості набуває посилення внутрішнього контролю з метою забезпечення ефективної діяльності та прозорості використання ресурсного потенціалу згідно із законодавством, в тому числі задіяння підходів з передбачення ризиків і можливості врахування превентивних заходів, а також аналізування фінансової звітності. Водночас акцентується увага на дотриманні прав та гарантій щодо захисту викривачів, конфіденційністю інформації та передбаченням фінансових винагород тощо.
- *професійного кадрового добору*, за якого враховуватимуться компетентнісні характеристики персоналу, його кваліфікація, ділові й особистісні якості, творчі і креативні здібності, здатність до набуття інноваційних знань, підвищення і перекваліфікація за потреби;
- *надання якісних державних послуг,* де ключовим є організація швидкого і зручного доступу до отримання зазначених послуг членами суспільства, що в умовах цифрових трансформацій підвищує рівень результативності, доступності та своєчасності їх отримання;

▪ *підвищення довіри суспільства,* що уможливлюється засобом високої відповідальності державної влади, забезпеченням прозорості та доступу до інформації на всіх етапах публічного управління, нівелюванням корупції й формуванням системи відкритого діалогу з членами суспільства.

Таким чином, публічне управління повинно базуватися на сформованих ціннісних інтересах усіх членів громадянського суспільства, залучаючи їх до вирішення проблемних питань життєзабезпечення, ефективного функціонування економічної системи загалом, нівелювання різноспрямованих суперечностей і суперечностей у сфері суспільного розвитку, пропонуючи компромісні варіанти до їх вирішення за потреби.

Багатогранністю аспектів у науковій літературі витлумачується змістовна наповнюваність поняття «механізм публічного управління», який є:

▪ оптимальним поєднанням основ «притаманних товарному виробництву (конкуренція, попит і пропозиція, вільне ціноутворення), цілеспрямованою політикою у сфері державного регулювання економічних процесів» [1];

▪ засобом публічної влади спрямованої на досягнення стратегічних цілей і завдань [8];

▪ системою з практичної реалізації функціональності публічного управління, яка зумовлюється досягненням окреслених цілей, є складним процесом, що базується на власній структурі, охоплює методи, важелі, специфічні інструменти впливу на управлінський об’єкт засобом певного правового та інформаційного забезпечення [5];

▪ сукупністю організаційно-економічних, правових, політичних, та мотиваційних чинників впливу суб’єкта (органів публічної влади та місцевого самоврядування) на об’єкти управління [15, с. 126];

▪ комплексом заходів (засоби, стимули, інструменти), що реалізуються публічними інституціями з метою досягнення виокремлених цілей [13, с. 47].

Дослідження сутнісного розуміння механізму публічного управління з акцентом на висвітлення основних аспектів змістовної наповнюваності, на нашу думку, стосується його характеристики як демократичної організації з управлінським впливом на процеси суспільного розвитку, що забезпечують функціональну результативність як державних, регіональних органів влади, так і органів місцевого самоврядування, неурядових організацій, зацікавлених осіб, зусилля яких спрямовується на реалізацію політики держави незалежно від сфери чи виду економічної діяльності [7, с. 116].

Узагальнення науково-теоретичних підходів до витлумачення механізму публічного управління дає можливість подати цілісне його бачення, де ключовою основою є комплексна система відповідних інструментів, способів, прийомів, різних методик, мотивацій і стимулів, що класифікуються за правовими, економічними, організаційними, інформаційними та іншими ознаками, і в сукупності використовуваними державними органами влади й місцевого самоврядування, справляючи вплив на процеси життєзабезпечення населення країни та її регіонів з метою досягнення означених цілей у сфері суспільного розвитку.

Формування механізмів публічного управління у сфері інноваційного розвитку на регіональному зрізі окреслюється комплексним підходом, що охоплює низку інструментів у взаємодії з процесом впровадження цифрових технологій у сферу управління з метою розширеного відтворення інноваційної складової розвитку, який зумовлюється перманентністю, забезпечуючи збалансоване зростання економічної системи країни загалом та регіонів зокрема. Управлінська практика реалізації механізмів публічного управління інноваційним розвитком в умовах цифрових трансформацій стосується їх задіяння як на етапі розроблення стратегій впровадження електронних сервісів на макрорівні, що сприятимуть здобуттю цифрових знань, розширенню інтелектуальних здібностей, так і залученню членів суспільства та сфери бізнесу до формування цифрової економіки, яка ґрунтується на впровадженні цифрових комп’ютерних технологій. Зазначений підхід

спрямований на підвищення рівня автоматизації забезпечуючи прозорість та підвищуючи доступність до надання державних послуг, усуваючи, або ж нівелюючи корупційну складову, і що важливо члени суспільства отримують можливість дистанційного доступу до послуг у форматі 24/7 як на макро-, мезо-, так і на мікрорівні. Таким чином відбувається поступова адаптація державного управління відповідно сучасним імперативам і викликам цифрових трансформаційних змін.

Ключовими елементами концептуальної основи механізмів публічного управління є формування його динамічної системи, що охоплює суб'єкти, тобто державні органи влади, органи місцевого самоврядування та об'єкти управління, тобто суспільні сфери в їх функціональній взаємозумовленості, як економічної, соціальної, так і політичної та духовної. Їх взаємодія й взаємодоповнюваність дає можливість врегулювати процеси людської життєдіяльності й життєзабезпечення відповідно до потреб, сфери прикладання праці, забезпечення умов відпочинку, правовідносин та світоглядні орієнтири й моральні ціннісні критерії співжиття у суспільстві. Водночас складовими елементами формування механізмів публічного управління окреслюється цільове їх спрямування, функціональність їх реалізації, дотримання принципів, застосовуваних методів та ресурсних можливостей, що забезпечують результативність їх задіяння.

Серед основних видів механізмів публічного управління доцільно виокремити нормативно-правові, що включають законодавчо-правове та нормативне забезпечення, а також адміністративні договори виконуючи роль інструменту з вирішення конкретної ситуації, що характеризується об'єктивною реальністю явищ і процесів, які відбуваються в певні моменти часу і можуть тим чи іншим чином впливати на людську поведінку, або ж перебіг подій у межах суспільного розвитку. Крім цього, вагомого значення в когорті механізмів публічного управління набувають економічні, в частині задіяння:

- фінансових стимулів, що є дієвими інструментами впливу на економічну поведінку суб'єктів господарювання засобом матеріальних та інших бонусів;
- бюджетних асигнувань, передусім для реалізації програм розвитку окремої сфери чи виду економічної діяльності та задіяння цілеспрямованих заходів для досягнення окресленої мети, або ж вирішення проблемного питання соціально-економічного й екологічного розвитку.

Зазначені вище ключові елементи доповнюються: організаційною складовою, з її системою взаємозумовлюючих підходів до забезпечення практичної реалізації управління органами державної влади; інформаційно-аналітичною, в частині здійснення моніторингу побудованого на основі перманентності оцінювання, аналізування для подальшого прогнозування і прийняття грамотних управлінських рішень; соціально-політичною, де на етапі взаємодії відбувається процес залучення членів суспільства, окремих громадян, зацікавлених осіб з метою спільного вирішення проблем суспільного розвитку. В зазначеному контексті функціональним призначенням механізмів публічного управління в умовах інноваційного розвитку суспільства й цифрових трансформаційних змін є формування та реалізація державної політики як на національному, так і регіональному рівні, зокрема врегулювання економічних процесів розвитку, забезпечення соціального захисту громадян, національної безпеки держави та її регіонів. Дієвість відмічених механізмів окреслюється їх цілісністю й взаємодоповнюваністю, оскільки цільовим їх спрямуванням є єдність мети реалізація якої відбувається в публічній сфері. Структурно-логічну схему функціонування механізму публічного управління як на національному, так і регіональному рівнях подано на рис. 1.

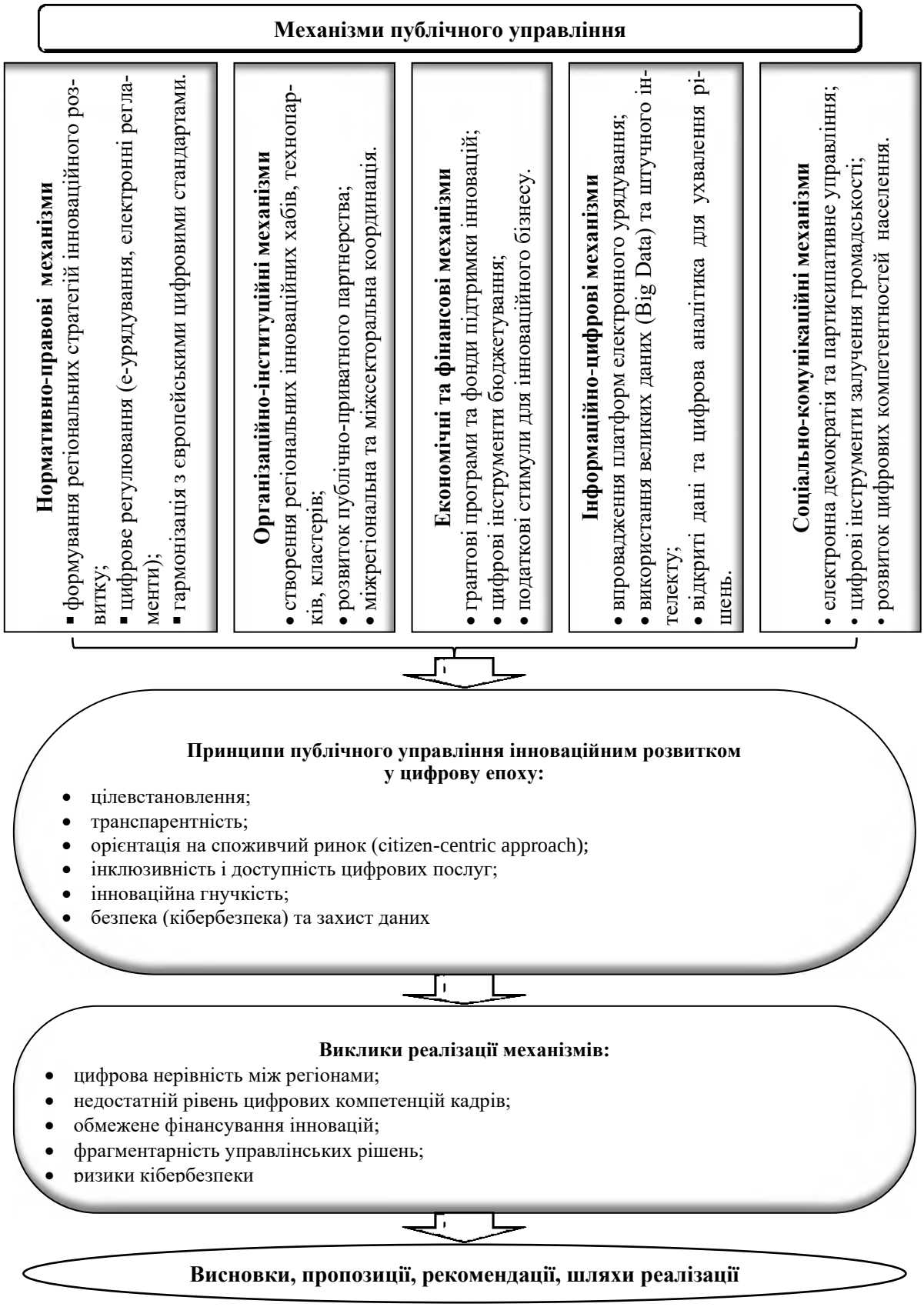


Рис. 1. Структурно-логічна схема функціонування механізмів публічного управління як на національному, так і на регіональному рівнях

Джерело: авторська розробка.

Так, основними (рис. 1) видами механізмів публічного управління є:

1. Нормативно-правові механізми:

- формування регіональних стратегій інноваційного розвитку як процес створення планів розвитку інноваційного потенціалу регіону, активізації інновацій та інвестиційної діяльності на регіональному рівні;

- цифрове регулювання (е-урядування, електронні регламенти) як застосування цифрових інструментів для комунікації та взаємозв'язку між органами державної влади, громадянами та бізнесом, що загалом сприяє залученню громади до прийняття оптимальних рішень з вибором дієвих варіантів, врахуванням альтернативних підходів з метою досягнення поставлених цілей у забезпеченні збалансованого соціально-економічного й екологічного розвитку відповідного регіону;

- гармонізація з європейськими цифровими стандартами як процес поєднання національних нормативно-правових механізмів зі стандартами Євросоюзу, приведення власного законодавства відповідно до норм ЄС для подальшої інтеграції цифрових сервісів у європейський цифровий простір.

2. Організаційно-інституційні механізми:

- створення регіональних інноваційних хабів, технопарків, кластерів, зокрема об'єднання підприємств, науковців та влади для стимулювання інновацій, створення нових робочих місць та підвищення конкурентоспроможності регіону, використовуючи спільну інфраструктуру та маркетингові зусилля для перетворення ідей на економічний продукт;

- розвиток публічно-приватного партнерства зумовлюється співпрацею між державою та бізнесом, що здійснюється в інтересах суспільства і спрямована на модернізацію інфраструктури, підвищення якості суспільних послуг та вирішення соціально-економічних проблем життєзабезпечення населення територіальних економічних систем. Зазначена співпраця передбачає довгострокове співробітництво в частині впровадження проєктів незалежно від сфери чи виду економічної діяльності починаючи від виникнення ідеї, планування діяльності, моніторингу, коригування, отримання результатів і завершуючи його закриттям, тобто досягненням окреслених цілей відповідно до визначених термінів та фінансового забезпечення. Така співпраця базується на наданні певних активів, або ж інфраструктурного забезпечення з боку держави, і фінансово-інвестиційного забезпечення з боку бізнесу, які одержують права на експлуатацію, отримання прибутку. Таким чином, зазначене дає підстави стверджувати про розподілення ризиковості в процесі здійснення діяльності, часткового поділу відповідальності між державою і приватним сектором та отриманням відповідних винагород від досліджуваної співпраці;

- міжрегіональна та міжсекторальна координація спільна діяльність регіонів і секторів (держави, бізнесу, громади) з узгодженням повноважень, цілей та вирішення спільних проблем.

3. Економічні та фінансові механізми:

- грантові програми та фонди підтримки інновацій – державні чи міжнародні інструменти підтримки інновацій, що пропонують безповоротну допомогу, менторство та інвестиції для розвитку технологій, оборонних рішень, соціальних інновацій та відбудови економіки;

- цифрові інструменти бюджетування – програми та платформи, які допомагають відстежувати доходи, витрати, створювати фінансові плани, прогнозувати грошові потоки;

- податкові стимули для інноваційного бізнесу – податкові пільги для інвесторів інновацій, зниження податків на прибуток підприємств, що займаються інноваціями.

4. Інформаційно-цифрові механізми:

- впровадження платформ електронного урядування – використання цифрових технологій, розвиток цифрової інфраструктури для модернізації державного управління;

- використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту – аналіз величезних обсягів різнорідної інформації та застосування ШІ для виявлення партнерів і ухвалення обґрунтованих рішень щодо інновацій, підвищення ефективності та створення конкурентних переваг у бізнесі;

- відкриті дані та цифрова аналітика для ухвалення рішень – використання публічної, вільної інформації (відкритих даних), зібраної від держави та інших джерел, шляхом її аналізу та інтерпретації.

5. Соціально-комунікаційні механізми:

- електронна демократія та партисипативне управління – сучасні управлінські підходи, спрямовані на залучення громадян до прийняття управлінських рішень та базуються на використання цифрових технологій для партисипації в державному управлінні;

- цифрові інструменти залучення громадськості – онлайн-платформи (Дія, PROZORRO) та технології (як-то е-петиції, громадські бюджети, онлайн-опитування та консультації), що дозволяють громадянам брати участь у прийнятті рішень, висловлювати думки та контролювати владу, роблячи процес більш прозорим;

- розвиток цифрових компетентностей населення діяльність, спрямована на формування знань, умінь, навичок застосування цифрових технологій.

Формування дієвої системи публічного управління інноваційним розвитком у цифрову епоху як на національному, так і на регіональному рівнях потребує врахування окремих принципів, серед яких основними є:

- *цілевстановлення*, тобто цільова стратегічна спрямованість з визначенням пріоритетів, задіянням системного підходу з узгодженістю дій щодо забезпечення інноваційного й цифрового розвитку;

- *транспарентність*, тобто відкритість, прозорість й інформаційна доступність щодо функціонування державних і регіональних органів влади, зокрема органів місцевого самоврядування з їх децентралізаційною спрямованістю, діяльності у сфері підприємництва і бізнесу. Урахування зазначеного принципу забезпечує підзвітність владних структур, запобігання корупції, відстежування й контролювання з боку суспільства процесу прийняття рішень органами влади;

- *орієнтація на споживчий ринок*, передусім громадяноцентричний підхід (citizen-centric approach). Відмічений бізнес-підхід передбачає максимальне задоволення потреб споживачів, що базується на вивченні цільової аудиторії, споживчого попиту, запитів клієнтів-покупців й одночасним покращенням якості й інноваційності пропонованого товару чи надаваної послуги, підвищенням власної прибутковості тощо

- *інклюзивність і доступність цифрових послуг* для всіх без винятку категорій людей, доступність зазначених послуг у всіх сферах життєзабезпечення населення країни. Основною ключовою основою цього принципу є адаптація надаваних послуг до потреб кожного громадянина, підтримка і доступність їх отримання, що суттєво сприятиме підвищенню цифрової участі громадянського суспільства;

- *інноваційна гнучкість,* що уможливлює здатність до адаптаційних можливостей суб'єктів господарювання, окремих індивідуумів сприймати інноваційні нововведення, пристосовуватися до перманентності середовища з негативними й непередбачуваними зовнішніми впливами, формування конкурентних переваг щодо забезпечення перспектив розвитку;

- *безпека (кібербезпека) та захист інформаційних даних*, що дасть можливість уникнути загроз (кіберзагроз), сприятиме дотриманню конфіденційності й інформаційної доступності в сучасному цифровому середовищі.

Вказані вище принципи окреслюються комплексністю їх врахування, взаємозв'язаністю і взаємодоповнюваністю всіх складових елементів і чинників впливу на забезпечення інноваційного розвитку в умовах цифрових трансформацій. Їх врахування при здійсненні публічного управління стане запорукою успішності й результативності досліджуваного процесу як на національному, так і регіональному рівні.

З метою підвищення рівня дієвості впроваджуваних механізмів публічного управління інноваційним розвитком в умовах цифрових трансформацій, передусім на регіональному рівні доцільно врахувати певні виклики щодо їх реалізації, які стосуються: цифрової нерівності між регіонами, недостатнього рівня цифрових компетенцій у сфері кадрового забезпечення, обмежене фінансування інноваційних впроваджень, фрагментарність управлінських рішень, ризики кібербезпеки.

Висновки та пропозиції. Дослідження засвідчує, що публічне управління інноваційним розвитком в умовах цифрових трансформацій на основі поєднання інтересів державно-приватного партнерства дає поштовх до забезпечення перспектив регіонального розвитку, зокрема територіальних громад, локальних територій. При цьому дає змогу залучити членів суспільства, зацікавлених осіб незалежно від сфери чи виду економічної діяльності. Активізація реалізації механізмів публічного управління у сфері інноваційного розвитку на регіональному рівні в умовах цифрових трансформацій сприятиме розширеному відтворенню територіальних економічних систем, посилить взаємодію між державними та регіональними органами влади спрямовуючи зусилля на забезпечення збалансованого соціально-економічного й екологічного розвитку регіону зберігаючи його ідентичність, при цьому модернізуючи всі сфери життєдіяльності людини й не порушуючи унікальних культурно-історичних та природних властивостей локальних територій, поступово адаптуючи їх до сучасних вимог і викликів цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Білик О. І. Сутність, значення та розвиток публічного механізму [Електронний ресурс] / О. І. Білик, У. Т. Лукашевська // Економіка і суспільство. – 2017. – № 12. – С. 177-180. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/28.pdf.

2. Воротін В. Є. Стратегічне бачення європейського державотворення та екологічна складова згуртованості публічного управління в Україні / В. Є. Воротін // Екологічні науки. – 2024. – № 53. – С. 57–67.

3. Газуда С. Алгоритм кластерного підходу до зміцнення брендингових стратегій регіону/ С. Газуда, Л. Газуда // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2024. – № 2(64). – С. 45-52.

4. Газуда С. Цифрові впровадження в межах сільських територіальних громад регіону / С. Газуда, А. Поліщук // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2025. – № 1(65). – С. 53-59.

5. Дорофєєв О. Поняття та структура механізму публічного управління [Електронний ресурс] / О. Дорофєєв, В. Пашнєв // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2023. – № 6 (324). – С. 256-261. – Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=20661.

6. Дубина М. В. Механізм публічного управління інноваційним розвитком агропромислового комплексу регіону: сутність та структура / М. В. Дубина, Д. С. Решетилов // Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY». – 2024. – № 3(13). – С. 6-29. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2024-3-1.

7. Ісаєнко І. А. Європейські підходи до функціонування механізмів публічного управління [Електронний ресурс] / І. А. Ісаєнко // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 5. – С. 114-117. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2012/32.pdf.

8. Іщенко М. І. Механізми та технології публічного управління й адміністрування у сфері партнерства місцевої влади з бізнес-структурами [Електронний ресурс] / М. І. Іщенко, Є. В. Міщук, А. С. Костенко // Держава та регіони. Серія «Державне управління». – 2019. – № 3. – С. 159-164. – Режим доступу: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2019/31.pdf.

9. Куйбіда В. Інституційна спроможність органів публічної влади у вимірах сталого розвитку / В. Куйбіда // Вісник НАДУ. – 2019. – № 3. – С. 23–30.

10. Ларіна Н. Механізми публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації / Н. Ларіна, М. Потоцький, С. Ларін, В. Орищук // Аспекти публічного управління. – 2024. – № 4(12). – С. 42-51.

11. Ляхоцький В. Публічне управління в умовах сталого розвитку: виклики для України / В. Ляхоцький // Державне управління: теорія та практика. – 2020. – № 4. – С. 17–25.

12. Попело О. Механізм формування брендингу аграрних регіонів у контексті забезпечення продовольчої безпеки / О. Попело, О. Перепелюкова // Наукові перспективи. СЕРІЯ «Економіка». – 2024. – № 3(45). – С. 692-703. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)-692-703.

13. П'ятничук І. Д. Класифікація механізмів публічного управління вищою освітою / І. Д. П'ятничук // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. – 2023. – № 6, Т. 34(73). – С. 46-52. DOI: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6_2023/8.pdf.

14. Проданик В. М. Сталий розвиток публічного управління: політико-управлінський аспект / В. М. Проданик, В. Є. Воротін // Державне будівництво. – 2025. – № 1 (37). – С. 139-151.

15. Радчук Т. М. Класифікація механізмів публічного управління інноваційним розвитком економіки [Електронний ресурс] / Т. М. Радчук // Публічне управління і адміністрування в Україні. – 2020. – № 19. – С. 124-127. – Режим доступу: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/19-2020/26.pdf.

16. Steinberg F. Dealing with Europe's economic (in)security / Federico Steinberg, Guntram Wolff // Global Policy. – 2023. – Vol. 15, Issue 1. DOI: https://doi.org/10.1111/1758-5899.13303.

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.

References

1. Bilyk, O. I., & Lukashevska, U. T. (2017). Sutnist, znachennia ta rozvytok publichnoho mekhanizmu [The essence, significance and development of the public mechanism]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society, 12,* 177-180. https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/28.pdf.

2. Vorotin, V. E. (2024). Stratehichne bachennia yevropeiskoho derzhavotvorennia ta ekolohichna skla-dova zghurtovanosti publichnoho upravlinnia v Ukraini [Strategic vision of European statehood and the ecological component of public administration cohesion in Ukraine]. *Ekolohichni nauky – Ecological Sciences, 53*, 57–67.

3. Gazuda, S., & Gazuda, L. (2024). Alhorytm klasternoho pidkhodu do zmitsnennia brendynhovykh stratehii rehionu [Algorithm of the cluster approach to strengthening branding strategies of the region]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia «Ekonomika» – Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series «Economy», 2*(64), 45-52.

4. Gazuda, S., & Polishchuk, A. (2025). Tsyfrovi vprovadzhennia v mezhakh silskykh terytorialnykh hromad rehionu [Digital implementations within the rural territorial communities of the region]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia «Ekonomika» – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series «Economics», 1*(65), 53-59.

5. Dorofeev, O., & Pashnev, V. (2023). Poniattia ta struktura mekhanizmu publichnoho upravlinnia [The concept and structure of the public management mechanism]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomi-chni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences, 6*(324), 256-261. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=20661.

6. Dubina, M. V., & Reshetylov, D. S. (2024). Mekhanizm publichnoho upravlinnia innovatsiinym rozvytkom ahropromyslo-voho kompleksu rehionu: sutnist ta struktura [The mechanism of public management of the innovative development of the agro-industrial complex of the region: essence and structure]. *Naukovyi zhurnal «ECONOMIC SYNERGY» – Scientific Journal «ECONOMIC SYNERGY», 3*(13), 6-29. https://doi.org/10.53920/ES-2024-3-1.

7. Isayenko, I. A. (2012). Yevropeiski pidkhody do funktsionuvannia mekhanizmiv publichnoho upravlinnia [European approaches to the functioning of public administration mechanisms]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience, 5*, 114-117. http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2012/32.pdf.

8. Ishchenko, M. I., Mishchuk, E. V., & Kostenko, A. S. (2019). Mekhanizmy ta tekhnolohii publichnoho upravlinnia y administruvannia u sferi partnerstva mistsevoi vlady z biznes-strukturamy [Mechanisms and technologies of public administration and administration in the sphere of partnership of local authorities with business structures]. *Derzhava ta rehiony. Seriia «Derzhavne upravlinnia» – State and regions. Series «Public administration», 3*, 159-164. http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2019/31.pdf.

9. Kuybida, V. (2019). Instytutsiina spromozhnist orhaniv publichnoi vlady u vymirakh staloho rozvytku [Institutional capacity of public authorities in the dimensions of sustainable development]. *Visnyk NADU – Bulletin of the National Academy of Public Administration, 3*, 23-30.

10. Larina, N., Pototsky, M., Larin, S., & Orishchuk, V. (2024). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia rozvytkom intelektualnoho potentsialu v umovakh tsyfrovizatsii [Mechanisms of public management of the development of intellectual potential in the context of digitalization]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of Public Administration, 4*(12), 42-51.

11. Lyakhotsky, V. (2020). Publichne upravlinnia v umovakh staloho rozvytku: vyklyky dlia Ukrainy [Public administration in the context of sustainable development: challenges for Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka – State Administration: Theory and Practice, 4*, 17–25.

12. Popelo, O., & Perepelyukova, O. (2024). Mekhanizm formuvannia brendynhu ahrarnykh rehioniv u konteksti zabezpechennia prodovolchoi bezpeky [The mechanism of branding of agricultural regions in the context of ensuring food security]. *Naukovi perspektyvy. SERIIa «Ekonomika» – Scientific perspectives. SERIES «Economy», 3*(45), 692-703. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)-692-703.

13. Pyatnychuk, I. D. (2023). Klasyfikatsiia mekhanizmiv publichnoho upravlinnia vyshchoiu osvitoiu [Classification of mechanisms of public management of higher education]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Public management and administration, 6*(34(73)), 46-52. https://www.pub-adm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6_2023/8.pdf.

14. Prodanyk, V. M., & Vorotin, V. E. (2025). Stalyi rozvytok publichnoho upravlinnia: politykoupravlinskyi aspekt [Sustainable development of public administration: political and managerial aspect]. *Derzhavne budivnytstvo – State Construction, 1*(37), 139-151.

15. Radchuk, T. M. (2020). Klasyfikatsiia mekhanizmiv publichnoho upravlinnia innovatsiinym rozvytkom ekonomiky [Classification of public administration mechanisms for innovative economic development]. *Publichne upravlinnia i administruvan-nia v Ukraini – Public administration and administration in Ukraine, 19*, 124-127. https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/19-2020/26.pdf.

16. Steinberg, F., Wolff G. (2023). Dealing with Europe's economic (in)security. *Global Policy, 15*(1). https://doi.org/10.1111/1758-5899.13303.

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).

Отримано 09.11.2025

UDC 352:004.8:338.3

Lesya Gazuda

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

Yuliia Olifyrenko

PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: yulia_olifirenko@ukr.net. **ORCID:** http://orcid.org/0000-0003-4317-0109

MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE REGION IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATIONS

The article considers the features of building an effective mechanism of public management, or public administration, regardless of the sphere or type of economic activity. It is noted that the functionality of public management is outlined by the interaction of the executive branches of government, the multifaceted spheres of social development and livelihoods of the country's population. The actualization of public management is determined by its targeted direction in meeting the needs of society, their interests by means of rational and effective use of available resources and the potential of the state as a whole in order to ensure the prospects for the development of the country and its citizens. It is noted that currently, in difficult conditions of development of the national economy, negative and unpredictable external influences, primarily martial law in the country, the innovative component acquires significant importance, which is especially activated under the influence of digital transformations. The specified process covers both the national and regional levels, where innovative approaches to the formation of a balanced system of territorial development are outlined by both economic, social and environmental aspects of prospective growth. The issues under study need to be activated within the framework of regional development, where certain differences in ensuring territorial development are especially acutely felt due to their inherent natural, climatic and human resources. The effectiveness of implementing the innovative component of regional development in the context of digital transformations largely depends on public administration, which should be based on the formed value interests of all members of civil society, involving them in solving problematic issues of life support, effective functioning of the economic system as a whole, leveling multidirectional contradictions and contradictions in the sphere of social development, offering compromise options for their resolution if necessary. The activation of the implementation of public administration mechanisms in the field of innovative development at the regional level in the context of digital transformations will contribute to the expanded reproduction of territorial economic systems, strengthen interaction between state and regional authorities, directing efforts to ensure balanced socio-economic and environmental development of the region, preserving its identity, while modernizing all spheres of human life without violating the unique cultural, historical and natural properties of local territories, gradually adapting them to modern requirements and challenges of the digital economy.

Keywords: *public administration mechanisms; innovative development; digital transformation; regional overview; social development.*

References: 18.

Газуда Л. М., Олифіренко Ю. І. Механізми публічного управління інноваційним розвитком регіону в умовах цифрових трансформацій. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 105-115. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-105-115.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-116-126
УДК 338.45-043.86-048.35+351.824:004
JEL Classification: O30; O32; O33; L20; L60

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

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У статті обґрунтовано особливості побудови механізму формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств в епоху цифрових трансформацій. Зазначено, що інноваційна складова розвитку тісно пов'язана з процесами цифровізації, які нині набувають особливої актуалізації. Необхідністю зумовлюється побудова інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства в умовах цифрових трансформацій через вплив зовнішніх екстерналій і непередбачуваності ситуації. Зазначена необхідність стосується й прийняття заходів з попередження кризових явищ, які значною мірою знижують наявний ресурсний потенціал підприємства, нівелюють, або ж мінімізують впровадження інноваційно-інвестиційних проєктів. Узагальнено методи стратегічного аналізу, які доцільно задіяти при побудові механізму формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації. Виокремлено ключові етапи і компоненти, що формують певний алгоритм послідовних дій при розробленні механізму формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації.

Ключові слова: *механізм формування; інноваційна стратегія розвитку; інноваційна складова; епоха цифрових трансформацій; кризові явища; зовнішні і внутрішні чинники впливу.*
Рис. : 1. Бібл.: 27.

Постановка завдання. Інноваційна складова розвитку промислових підприємств в сучасних умовах господарювання є чи не одним з найважливіших імперативів, реалізація яких уможливлює успішне функціонування будь-якого з господарюючих суб'єктів. Водночас інноваційна складова розвитку тісно пов'язана з процесами цифровізації, які нині набувають особливої актуалізації. Взаємодія і взаємозумовленість зазначених процесів дає змогу формувати конкурентні переваги функціонування і розвитку промислових підприємств окреслюючи їх стратегію, прибутковість на довготривалу перспективу. Відмічене дає підстави стверджувати, що окреслення інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства в умовах цифрових трансформацій, впливу зовнішніх екстерналій і непередбачуваності ситуації зумовлюється виключною необхідністю. Крім цього, зазначена необхідність стосується й прийняття заходів з попередження кризових явищ, які значною мірою знижують наявний ресурсний потенціал підприємства, нівелюють, або ж мінімізують впровадження інноваційно-інвестиційних проєктів. У контексті зазначеного вагомого значення набуває формування дієвого механізму з побудови інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства з врахуванням зовнішніх чинників впливу і, зокрема процесів цифровізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науково-теоретичні й методичні дослідження процесів побудови механізму формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств (передусім в умовах цифрових трансформацій) досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені-економісти. Серед них Р. Базака, А. Єфремов [2], С. Благун, М. Івасишин, І. Пониполяк [3], С. Газуда, М. Газуда, М., В. Герцег [5-7], О. Гудзь, С. Стрельнікова [10], М. Дзямулич, О. Стащук, Т. Шматковська, Л. Гаряга [12], С. Дубиніна [13], Л. Ковальська, І. Левчук, О. Левчук [15], А. Макурін, С. Козаревич [17], Н. Микитенко [18], Б. Мізюк [19], П. Перерва, В. Товажнянський, А. Кобєлєва [20], Б. Підгорний [21], Н. Скоробогатова [22]. Управління розвитком інноваційного підприємства та окреслення ролі стратегії інноваційного розвитку у забезпеченні результативності й здатності протистояти кризам висвітлено в наукових працях М. Бугаєвої, С. Демченко [4], Ю. Горященко [8], В. Майбороди [16], Ю. Шипулиної, Н. Ілляшенко, С. Ілляшенка

© М. В. Газуда, 2025

[23]. Дослідження інноваційних процесів у промисловому виробництві представлено у працях: С. Грибкова [9], М. Міщенко [26], С. Іщука і Л. Созанського [14] та ін.

Окремі підходи до формування і забезпечення інноваційного стратегічного розвитку промислового підприємства в умовах цифрових трансформацій досліджувалися зарубіжними вченими, зокрема S. Gupta [24], S. Lund, J. Manyika, J. Woetzel, J. Bughin, M. Krishnan, J. Seong, M. Muir [25], M. Porter [27].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Відповідно до вже існуючих науково-теоретичних підходів, що стосуються інноваційного розвитку підприємства в умовах цифрових трансформацій, додаткових наукових пошуків потребують питання щодо побудови механізму формування інноваційної стратегії розвитку і функціонування господарюючого суб'єкта під впливом процесів цифровізації.

Мета статті. Метою є дослідження механізмів формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств в епоху цифрових трансформацій.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах невизначеності та динамічності бізнес-процесів в комплексі з цифровою трансформацією всіх сфер людської життєдіяльності, суб'єкти господарювання змушені шукати оптимальні шляхи адаптації до змін зовнішнього середовища та збереження конкурентоспроможності. Інноваційний процес є головним аспектом вдосконалення та розвитку будь-якого підприємства, однак його впровадження потребує значних фінансових та людських ресурсів. Нестача, або ж відсутність відмічених ресурсів може негативно вплинути на процеси цифровізації, які, згідно сучасних вимог, повинно впроваджувати підприємство. У зазначеному контексті вагомого значення набуває формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації, яка зорієнтовує діяльність суб'єктів господарювання відповідно до змін зовнішнього середовища та визначає пріоритети розвитку й реалізації нових можливостей підприємств. 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 в коротко- та довгостроковій перспективі та способів досягнення бажаного результату [19, с. 57-60].

Таким чином, дослідження механізмів формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств є актуальним, оскільки дозволяє виявити основні чинники успішного впровадження інновацій, визначити ефективні управлінські підходи для прийняття стратегічних рішень, спрогнозувати можливі ризики та перешкоди на шляху реалізації стратегії.

Наукові дослідження підтверджують, що стратегія підприємства є інтегрованим поняттям, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку [11].

Механізм формування інноваційної стратегії в межах розвитку підприємства базується на виокремленні загальних напрямів діяльності, реалізація яких сприятиме зміцненню його конкурентних позицій. Постає необхідність пошуку оптимальних шляхів з виявленням потенційних ресурсних можливостей розвитку підприємства, що формуватимуть стратегію його подальшої діяльності. В процесі розробки інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства доцільністю зумовлюється окреслення альтернативних аспектів, починаючи з інтуїтивних гіпотез, наукових передбачень (прогнозування), що є основою стратегічного планування уможливлюючи передбачення змін і прийняття дієвих управлінських рішень, і завершуючи аналізуванням ситуації, визначенням

цілей і стратегічних напрямів, розробленням планів, їх реалізацією і оцінюванням результатів досягнутого. Результативність окресленої стратегії значною мірою залежить від застосовуваних моделей зворотного зв'язку, серед яких популярними є:

- STAR+AR (Situation, Task, Action, Result, Alternative, Request): системне аналізування ситуації з метою пошуку альтернатив і чітких змін. Зазначена модель передбачає структурований опис ситуації, певних завдань, дій з одержанням результату для аналізування успіху. При цьому, структурований опис ситуації являє собою впорядковане аналізування з диференціацією проблемного питання на основні компоненти з метою їх детального вивчення та прийняття обґрунтованого рішення. Задіяння зазначеної моделі дає можливість здійснити об'єктивний та конструктивний зворотний зв'язок;
- AID (Action, Impact, Desired): описування дії, її впливу та бажаної поведінки в майбутньому. Використовується в разі потреби коригування проблемних питань розвитку;
- «Сендвіч» (PIP): позитив – покращення – позитив. Зазначена модель застосовується з метою пом'якшення критики. Тобто зазначений процес починається з позитиву, подальшого обговорення покращень, і завершується позитивом та вмотивуванням;
- SOR (Situation, Observation, Request), взаємозумовлює фактичні матеріали, спостереження та обґрунтовує предметний запит на зміну.

Механізм формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства в умовах цифрових трансформацій повинен охоплювати його стратегічне бачення та місію, що базується передусім на:

- експертних оцінках залучених компетентних експертів;
- аналізуванні реального стану й виявленні проблемних питань функціонування підприємства;
- виокремленні головних індикаторів застосовуваних для виявлення соціально-економічного стану підприємства з метою побудови прогнозних сценаріїв розвитку;
- моніторингових дослідженнях впливу невизначеності ринкового середовища, як джерела ризику щодо функціонування підприємства;
- окресленні інформаційно-комунікаційної стратегії (ІК-стратегія), як комплексного плану взаємодії зі споживачем-покупцем для реалізації пріоритетних цілей підприємства. Такий план містить процес аналізування, окреслення цілей, визначення цільової аудиторії, формулювання ключових повідомлень, налагодження каналів комунікації, дотримання зворотності зв'язку. Це в сукупності дозволяє підприємству сформувати власний імідж створити позитивний образ і фірмовий стиль, завойовуючи довіру споживачів;
- безперервному оцінюванні й контролюванні діяльності підприємства для можливостей подальшого коригування.

При побудові механізму формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації доцільністю зумовлюється задіяння методів стратегічного аналізу, серед яких основними є:

- *сканування середовища,* що передбачає систематичний збір, аналіз та оцінка інформаційних даних стосовно внутрішнього та зовнішнього середовища промислового підприємства з метою виокремлення тенденцій, загроз та потенційних можливостей, які безпосередньо впливають на результативність його діяльності. Основною метою зазначеного сканування є систематизація даних для проведення стратегічного планування і прийняття обґрунтованих рішень;
- *SWOT-аналіз*, як дієвий інструмент для володіння інформацією про поточний стан підприємства і виявлення можливостей стосовно перспектив розвитку. Зазначений аналіз, як метод стратегічного планування дає змогу оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони функціонування і розвитку підприємства з окресленням можливостей та за-

гроз. При цьому, є основою для прийняття ефективних рішень і побудови обґрунтованої інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства з врахуванням процесів цифровізації;

- *PESTLE-аналіз*, виступає як інструмент для аналізування зовнішнього бізнес-середовища включаючи політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social), технологічні (Technological), юридичні (Legal) аспекти й чинники навколишнього середовища (Environmental). Зазначений аналіз призначений нівелювати, або ж мінімізувати помилки при виборі вироблюваних товарів та продуктів, забезпечити ефективність виробництва відповідно до споживчих потреб, а також виокремлення пріоритетів рекламної діяльності;
- *модель Портера (5 сил)*, як дієвого інструменту стратегічного аналізування конкурентного середовища окремої сфери чи виду економічної діяльності, що охоплює п'ять чинників [27, с. 78-93]: загрозу нових конкурентів, силу постачальників, силу покупців, загрозу товарів-замінників та конкуренцію між наявними гравцями. Зазначена модель уможливлює оцінювання ризиків і розроблення ефективної бізнес-стратегії розвитку підприємств;
- *аналіз ланцюжка вартості,* як стратегічний інструмент, що обґрунтовує бізнес засобом диференціації на певні види діяльності з метою вивчення потенційних можливостей для підвищення рівня ефективності, зниження витрат, створення ціннісної пропозиції для споживача-покупця завдяки аналізуванню кожного елемента ланцюжка додаючи вартість, зокрема первинних (основних) та допоміжних процесів;
- *матриці БКГ/GE-McKinsey,* виступають інструментами стратегічної оцінки портфеля продуктів, або ж бізнес-спрямувань для оцінювання їх перспективності, прибутковості й розподілу ресурсів. Таке оцінювання здійснюється за різними критеріями, зокрема темпом росту/частки ринку для БКГ, привабливістю ринку/конкурентної позиції для GE-McKinsey;
- *прогнозування,* побудова майбутнього передбачення діяльності підприємства, що базується на ретроспективній та реальній оцінці показників, розгляду якісних і кількісних характеристик розвитку об’єкта дослідження на перспективу.

Узагальнення теоретико-методичних підходів до дослідження механізму формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств в епоху цифрових трансформацій дає можливість виокремити кілька ключових етапів і компонентів, що формують певний алгоритм послідовних дій, схематично зображених на рис. 1.

1. *Підготовчий етап.* Це початковий етап, з якого починається процес формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств. Базується на визначенні місії і бачення підприємства на перспективу. На цьому етапі відбувається формування системи стратегічних цілей, зокрема: загальних, зорієнтованих на зростання, інноваційність, конкурентоспроможність, фінансових, виробничих, маркетингових, управлінських та інших.

2. *Стратегічний аналіз*, як оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища промислового підприємства. Де, аналіз зовнішнього середовища, як ми вже відмічали, передбачає дослідження ринку та попиту, оцінку конкурентного середовища, визначення технологічних змін, аналіз політичного середовища та економічних процесів в країні, моніторинг змін у законодавстві дотичних до діяльності підприємства. Для аналізу зовнішнього середовища застосовують такі економічні методи, як: PEST, PESTEL, DESTEP, аналіз конкуренції за Портером. Аналіз внутрішнього середовища промислового підприємства полягає у визначенні сильних і слабких сторін підприємства, оцінці технологічного стану виробництва, а також аналізі фінансових можливостей та ресурсів, інноваційного потенціалу, організаційної структури, корпоративної культури. Ефективними методами для проведення такого аналізує: SWOT**,** VRIO, аналіз ресурсів і компетенцій.

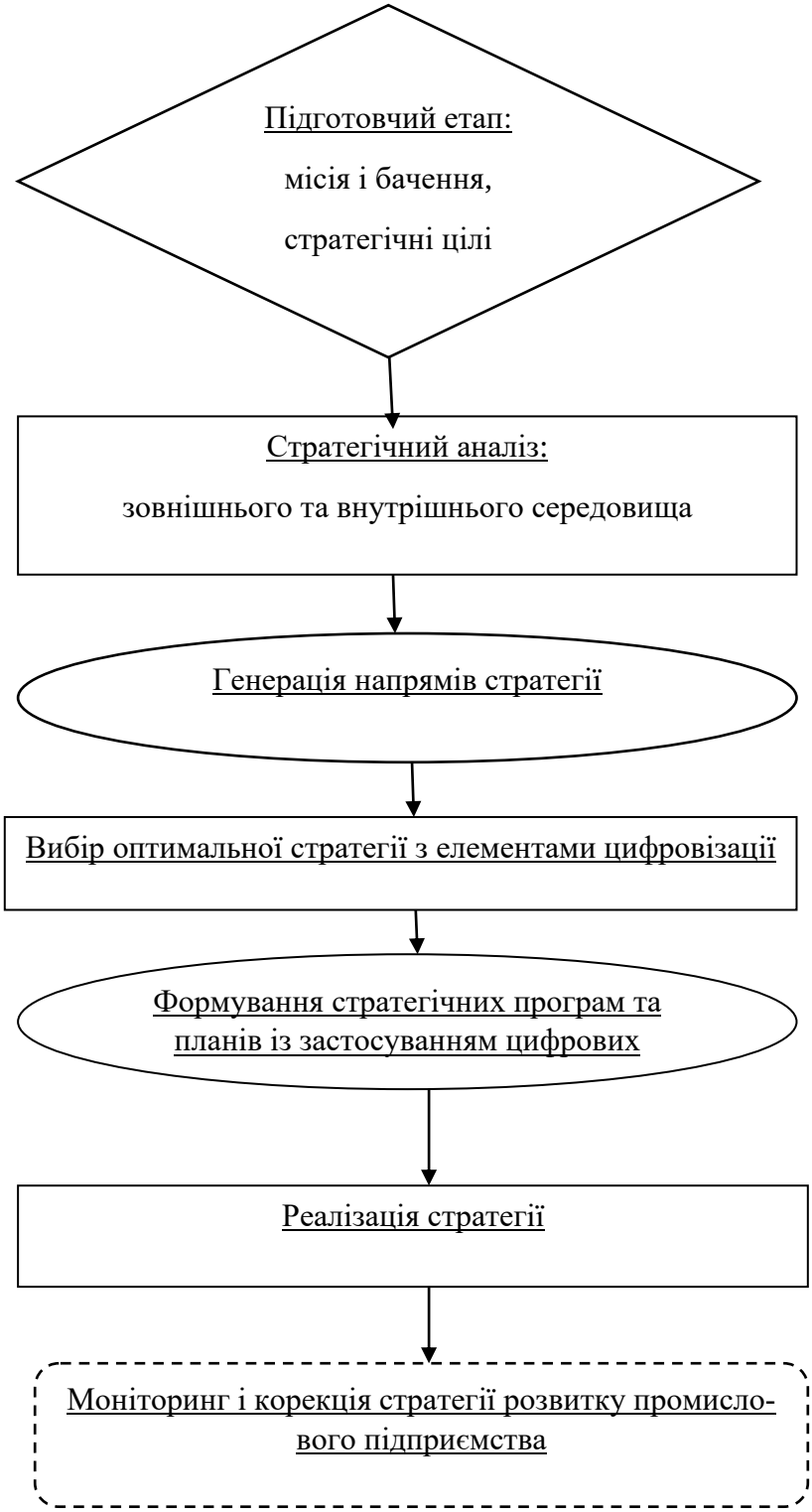


Рис. 1. Механізм формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств в епоху цифрових трансформацій

Джерело: авторські узагальнення за результатами дослідження.

3. *Генерація напрямів розвитку стратегії:* стратегія зростання через інтенсифікацію, інтеграцію, диверсифікацію; стратегія стабілізації; стратегія скорочення чи реструктуризація; інноваційна стратегія; стратегія міжнародного розвитку.

4. *Вибір оптимальної стратегії та напрямів цифровізації* – вибір інноваційних проєктів і технологій відповідно до цілей, планування ресурсів (фінансових, кадрових, технологічних) для реалізації проєктів, визначення ключових показників ефективності (KPI) для контролю результатів, експертні оцінки, моделювання сценаріїв, оцінка ризиків. Визначення пріоритетних напрямів цифрової трансформації (автоматизація, цифрові платформи, IoT, штучний інтелект тощо).

5. *Формування стратегічних програм та планів* із застосуванням цифрових технологій. Розробка стратегічних програм розвитку виробництва, програм модернізації та інновацій, маркетингових програм, фінансового планування та планування цифрової трансформації.

Впровадження цифрових технологій у діяльності промислових підприємств може здійснюватися відповідно до вибраних стратегічних пріоритетів: цифрова трансформація виробничих процесів; розробка інноваційних продуктів і послуг; розвиток цифрових компетенцій; створення гнучких і адаптивних виробничих систем; інтеграції з інноваційними системами; використання аналітики великих даних і штучного інтелекту; забезпечення кібербезпеки і захисту даних; державно-приватне партнерство; підтримка співпраці з науковими установами, стартапами, технологічними партнерами [6].

6. *Реалізація стратегії* здійснюється через побудову організаційної структури під стратегію, управління та розподіл ресурсів, запуск інвестиційних та інноваційних проєктів.

7. *Моніторинг і корекція стратегії* промислового підприємства полягає у постійному контролі процесів реалізації стратегії, аналізі результатів впровадження інновацій, при необхідності, здійсненні коригування та внесенні у стратегію відповідно до зовнішніх трансформацій . Результатом є забезпечення гнучкості й адаптивності стратегії до швидких змін цифрового середовища.

Зазначене дає підстави стверджувати про необхідність впровадження комплексу інноваційних заходів з врахуванням адаптивних можливостей господарюючих суб’єктів, цифрових трансформацій. При цьому незалежно від сфери чи виду економічної діяльності й, зокрема функціонування промислових підприємств, цифровізація виступає 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 [6].

Таким чином, механізм формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств в епоху цифрових трансформацій є комплексним процесом, який охоплює аналітику, планування, впровадження, моніторинг і управління змінами з урахуванням сучасних цифрових технологій і ринкових умов.

Висновки та пропозиції. Формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства в умовах цифрових трансформацій з врахуванням і задіянням узагальнених методів аналізу даних та виокремленням алгоритму формування і реалізації зазначеної стратегії дає можливість забезпечити успішне функціонування господарюючого суб’єкта й досягнення поставлених ним цілей. У зазначеному контексті, доцільним є врахування умов воєнного стану, у період якого промислові підприємства супроводжують значні виклики і негативні впливи значною мірою гальмуючи їхній розвиток. У цих умовах релоковані підприємства, які знайшли прихисток у більш безпечних районах повинні швидко адаптуватися до складних умов господарювання, здійснювати пошук нових ринків збуту, джерел сировини, задіювати інноваційні підходи до здійснення власної діяльності в умовах цифрових трансформацій.

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. Благун С. Інноваційна складова потенціалу розвитку регіонів України / С. Благун, М. Івасишин, І. Пониполяк // Економіка та суспільство. – 2025. – № 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-12.

4. Бугаєва М. В. Теоретичні витоки управління розвитком інноваційного підприємництва / М. В. Бугаєва, С. В. Демченко // Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. – 2021. – № 6 (39). – С. 247-257.

5. 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 ; ТОВ «РІК-У». – Велика Бакта, 2021. – 67 с.

6. Газуда М. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації / М. Газуда, Л. Газуда // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2025. – № 3 (43). – С. 130-138. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-130-138.

7. 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.

8. Горященко Ю. Г. Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах цифровізації / Ю. Г. Горященко // Підприємництво та інновації. – 2021. – № 17. – С. 34-38.

9. Грибкова С. М. Аналіз стану основних засобів промислових підприємств України [Електронний ресурс] / С. М. Грибкова, І. О. Цинько // Вісник економічної науки України. – 2016. – № 2(31). – С. 48–52. – Режим доступу: https://core.ac.uk/download/pdf/87396425.pdf.

10. Гудзь О. Є. Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації : монографія / О. Є. Гудзь, С. Ю. Стрельнікова. – Львів : СПОЛОМ, 2021. – 187 с.

11. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність [Електронний ресурс] / І. Денисюк // Економічний аналіз. – 2013. – № 12(3). – С. 112-115. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12(3)__25.

12. 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.

13. 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.

14. Іщук С. О. Порівняльна статистична оцінка інноваційної діяльності промислового сектору економіки України (регіональний розріз) / С. О. Іщук, Л. Й. Созанський // Статистика України. – 2022. – № 1. – С. 47-58.

15. Ковальська Л. Методичний підхід до аналізу та оцінки підприємницького потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Л. Ковальська, І. Левчук, О. Левчук // Геополітика України: історія і сучасність. – 2023. – № 1(30). – С. 87-104. – Режим доступу: http://dx.doi.org/10.24144/2078-1431.2023.1(30).87-104.

16. Майборода В. М. Управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг / В. М. Майборода // Entrepreneurship and Trade. – 2022. – № 33. – С. 49-52.

17. 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.

18. 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.

19.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.

20.Перерва П. Г. Інноваційний потенціал реструктуризації підприємства [Електронний ресурс] / П. Г. Перерва, В. Л. Товажнянський, А. В. Кобєлєва // Стратегія інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта (SIDEC 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.

21.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.

22.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.

23.Шипулина Ю. С. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури / Ю. С. Шипулина, Н. С. Ілляшенко, С. М. Ілляшенко // Інституціональнамодель інноваційної економіки: кол. монографія / ред. В. І. Ляшенко, О. В. Прокопенко, В. А. Омельяненко. – Київ : ІЕП НАНУ, 2019. – Розд. 5. – С. 97-113.

24.Gupta S. Driving Digital Strategy. A Guide to Reimagining Your Business / S. Gupta. – Cambridge, MA: Harvard Business Review Press, 2018. – 281 p.

25.Globalization in transition: the future of trade and value chains [Electronic resource] / Lund S., Manyika J., Woetzel J., Bughin J., Krishnan M., Seong J., Muir M. // 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.

26. Logistics management in increasing the efficiency of the development of transport construction enterprises / M. Mishchenko, L. Kalinicnenko, Ye. Kovalenko-Marchenkova, M. Bashmakov // Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University. – 2023. – Issue 3-4 (304-305). – Pp. 13-18. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-3-4-304-305-13-18.

27.Porter M. E. The five competitive forces that shape strategy / M. E. Porter // Harvard Business Review. – 2008. – Vol. 86, № 1. – Pp. 78-93.

References

1. Anopa, A. S. & Ilyashenko, S. M. (2025). Osoblyvosti vedennia innovatsiinoho biznesu v umovakh tsyfrovoi transformatsii [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). Instrumentarii sotsialnykh merezh v innovatsiinomu menedzhmenti suchasnykh orhanizatsii [Social Network Toolkit in Innovation Management of Modern Organizations]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika – Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics, 18*. http://dx.doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.31.

3. Blahun, S., Ivasyshyn, M., & Ponypolyak, I. (2025). Innovatsiina skladova potentsialu rozvytku rehioniv Ukraiiny [Innovative component of the development potential of regions of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society,* (74). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-12.

4. Bugayeva, M. V., & Demchenko, S. V. (2021). Teoretychni vytoky upravlinnia rozvytkom innovatsiinoho pidpryyemnytstva [Theoretical origins of management of the development of innovative entrepreneurship]. *Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences, 6*(39), 247-257.

5. Hazuda, L. M., Balyan, A. V., Hazuda, M. V., Voloshchuk, N. Yu. & Hazuda, S. M. (2021). *Rozvytok ahrarnoho pidpryiemnytstva v Zakarpatskii oblasti v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv: naukovo-prykladni aspekty i rekomendatsii [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».

6. Hazuda, M., & Hazuda, L. (2025). Stratehichni priorytety innovatsiynoho rozvytku promyslovykh pidpryyemstv v umovakh tsyfrovizatsiyi [Strategic priorities of innovative development of industrial enterprises in the context of digitalization]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management, 3*(43), 130-138. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-130-138.

7. Hazuda, S., Hazuda, M., & Hertseh, V. (2024). Zarubizhni praktyky formuvannia klasternykh stratehiy [Foreign practices of cluster strategy formation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia «Ekonomika» – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series «Economy», 2*(64), 53-58.

8. Goryaschenko, Yu. G. (2021). Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpryiemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Management of innovative development of enterprises in the context of digitalization]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation, 17*, 34-38.

9. Hrybkova, S. M., & Tsynko, I. O. (2016). Analiz stanu osnovnykh zasobiv promyslovykh pidpryyemstv Ukrayiny [Analysis of the state of fixed assets of industrial enterprises of Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine, 2*(31), 48–52. https://core.ac.uk/download/pdf/87396425.pdf.

10. Gudz, O. E., & Strelnikova, S. Yu. (2021). *Upravlinnia stratehichnymy zminamy pidpryiemstv v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Management of strategic changes of enterprises in the context of digital transformation]*. SPOLOM.

11. Denisyuk, I. (2013) Stratehiia rozvytku pidpryyemstva kharchovoi promyslovosti: ekonomichna sutnist [Development strategy of a food industry enterprise: economic essence]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis, 12*(3), 112-115. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12(3)__25.

12. Dzyamulych, M., Stashchuk, O., Shmatkovska, T. & Gariaga, L. (2023) Transformatsiia biznesu v umovakh informatsiino-merezhevoi ekonomiky [Business Transformation in the Environment of the Information and Network Economy]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho uni-versytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of the Lesia Ukrainka Volyn National University, 4*, 26-33.

13. Dubynina, S. M. (2020). Vplyv innovatsiinoho rozvytku na ekonomichni pokaznyky promyslovoho pidpryiemstva [The impact of innovative development on the economic indicators of an industrial enterprise]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation, 11-2*, 23-28. https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.22.

14. Ishchuk, S. O. & Sozansky, L. Y. (2022). Porivnialna statystychna otsinka innovatsiinoi diialnosti promyslovoho sek-toru ekonomiky Ukrainy (rehionalnyi rozriz) [Comparative statistical assessment of innovation activity of the industrial sector of the economy of Ukraine (regional breakdown)]. *Statystyka Ukrainy – Statistics of Ukraine, 1*, 47-58.

15. Kovalska, L., Levchuk, I. & Levchuk O. (2023). Metodychnyi pidkhid do analizu ta otsinky pidpryiemnytskoho potentsialu pidpryiemstva [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.

16. Maiboroda, V. M. (2022). Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpryiemstv sfery posluh [Management of innovative development of service enterprises]. *Entrepreneurship and Trade – Entrepreneurship and Trade, 33*, 49-52.

17. 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.

18. Mykytenko, N. V. (2017). Mozhlyvosti vykorystannia avtomatyzovanykh informatsiinykh system v operatsiinii diialnosti [Possibilities of using automated information systems in operational activities]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriia «Ekonomika» – Scientific notes of the National University «Ostroh Academy». Series «Economics», 7*(35), 132-136.

19. Mizyuk, B. M. (2020). Stratehichnyi rozvytok korporatyvnykh struktur u turystychno-hotelnomu 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.

20.Pererva, P., Tovazhnyansky, V. & Kobelyeva, A. (2015). Innovatsiinyi potentsial restrukturyzatsii pidpryiemstva [Innovative potential of enterprise restructuring]. *Stratehiya innovatsiynoho rozvytku ekonomiky; biznes, nauka, osvita: VII Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsia –Strategy of innovative development of the economy; business, science, education: VII International scientific and practical conference* (pp. 243-246). Kharkiv NTU «KhPI. http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27200.

21.Pidgorny, B. V. (2024). Transformatsiia katehorii innovatsiinyi potentsial v umovakh industrii 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.

22.Skorobogatova, N. E. (2019). Kontseptualni zasady formuvannia staloho rozvytku suspilstva v konteksti Industrii 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.

23.Shipulina, Yu. S., Ilyashenko, N. S., & Ilyashenko, S. M. (2019). Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpryiemstva na osnovi yoho innovatsiinoi kultury [Management of innovative development of an enterprise based on its innovative culture]. In V. I. Lyashenko, O. V. Prokopenko, V. A. Omelianenko (Eds.), *Instytutsionalnamodel innovatsiinoi ekonomiky – Management of innovative development of an enterprise based on its innovative culture. Institutional model of innovative economy* (Section 5, pp. 97-113). IEP NASU.

24.Gupta, S. (2018). *Driving Digital Strategy. A Guide to Reimagining Your Business*. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press.

25.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. McKinsey & Company: Website. https://www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-and-growth/globalization-in-transition-the-future-oftrade-and-value-chains.

26.Mishchenko, M., Kalinicnenko, L., Kovalenko-Marchenkova, Ye., & Bashmakov, M. (2023). Logistics management in increasing the efficiency of the development of transport construction enterprises. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University,* 3-4 (304-305), 13-18. https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-3-4-304-305-13-18.

27.Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review, 86*(1), 78-93.

Отримано 07.12.2025

UDC 338.45-043.86-048.35+351.824:004

Mykhailo Gazuda

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Trade
Uzhhorod National University (Uzhhorod, Ukraine)
E-mail: misha.gazuda@uzhnu.edu.ua. **ORCID:** https://orcid.org/0000-0003-3947-5997
ResearcherID: AAU-3600-2020

MECHANISM OF FORMATION OF INNOVATIVE DEVELOPMENT STRATEGY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATIONS

The article substantiates the features of building a mechanism for forming an innovative strategy for the development of industrial enterprises in the era of digital transformations. In particular, it is emphasized that the innovative component of the development of industrial enterprises in modern business conditions is perhaps one of the most important imperatives, the implementation of which enables the successful functioning of any of the business entities. It is noted that the innovative component of development is closely related to the processes of digitalization, which are currently gaining particular relevance. Attention is focused on the fact that the interaction and interdependence of these processes makes it possible to form competitive advantages in the functioning and development of industrial enterprises, outlining their strategy and profitability in the long term. The need to build an innovative strategy for the development of an industrial enterprise in the context of digital transformations is due to the influence of external externalities and the unpredictability of the situation. The above-mentioned necessity also concerns the

adoption of measures to prevent crisis phenomena that significantly reduce the existing resource potential of the enterprise, level out or minimize the implementation of innovation and investment projects. In the context of the above, the formation of an effective mechanism for building an innovation strategy for the development of an industrial enterprise, taking into account external factors of influence and, in particular, digitalization processes, is of great importance. The methods of strategic analysis are summarized, which are advisable to use when building a mechanism for forming an innovation strategy for the development of industrial enterprises in the conditions of digitalization. The key stages and components that form a certain algorithm of sequential actions when developing a mechanism for forming an innovation strategy for the development of industrial enterprises in the conditions of digitalization are identified. It is noted that it is advisable to take into account the conditions of martial law during which industrial enterprises are accompanied by significant challenges and negative impacts, significantly inhibiting their development. In these conditions, relocated enterprises that have found refuge in safer areas must quickly adapt to difficult business conditions, search for new sales markets, sources of raw materials, and use innovative approaches to carrying out their own activities in the context of digital transformations.

Keywords: *formation mechanism; innovative development strategy; innovative component; era of digital transformations; crisis phenomena; external and internal factors of influence.*

Fig.: 1. References: 27.

Газуда М. В. Механізм формування інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств в епоху цифрових трансформацій. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 116-126. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-116-126.

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-127-136
УДК 005.95:338.432-023.472(477)
JEL Classification: M2; M54; Q1; O13

Ірина Іванівна Кичко

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління персоналом та бізнес-технологій
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: ira41215@ukr.net. **ORCID**: https://orcid.org/0000-0002-1110-4177
Researcher ID: H-1753-2015

Максим Вікторович Ольхович

аспірант
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: olmax1@ukr.net. **ORCID**: https://orcid.org/0009-0003-0140-9772

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ НА ПРИНЦИПАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

У статті обґрунтовано необхідність адаптації персоналу аграрних підприємств до змін у технологічному та екологічному середовищі, використання сучасних технологій управління персоналом для формування та реалізації регенеративних бізнес-моделей в аграрному секторі України. Показано, що перехід від лінійної до циркулярної логіки створення вартості вимагає не лише технологічних, а насамперед трансформації HR-політики. Сформульовано вимоги до компетентностей персоналу та окреслено інструменти HR-технологій, що забезпечують персоніфіковане навчання, вимірювання екологічного внеску працівників. Узагальнено особливості менеджменту персоналу основних типів регенеративних бізнес-моделей для сільськогосподарських підприємств України. Виокремлено бар'єри впровадження регенеративних моделей в агробізнес та охарактеризовано конкретні ризики. Визначено основні джерела та інструменти фінансування циркулярних проєктів. Визначено заходи державного впливу у формуванні та реалізації регенеративних бізнес-моделей в агробізнесі.

Ключові слова: *циркулярна економіка; регенеративні бізнес-моделі, аграрний сектор; технології управління персоналом; кадрова політика, людський капітал; компетенції; вуглецеве землеробство; ESG-інвестиції; державні стимули.*

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 21.

Постановка проблеми. Актуальність циркулярного підходу в агробізнесі зумовлена вичерпністю природних ресурсів, необхідністю мінімізувати негативний вплив на довкілля та підвищити стійкість продовольчих систем. Перехід до замкнених циклів виробництва дає можливість ефективно використовувати відходи як ресурс, знижувати витрати й підсилювати конкурентоспроможність підприємств аграрної сфери. Крім того, нині для України необхідність впровадження циркулярного підходу в агробізнесі пов'язано з тим, що аграрний сектор змушений працювати в контексті значних викликів. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, станом на 29 листопада 2024 року було зібрано 73,6 млн тонн сільськогосподарської продукції з площі 19,5 млн га, хоча війна, мінування земель та втрата експорту мали важкі наслідки для галузі [1]. Водночас понад 14 млн га сільськогосподарських угідь постраждали внаслідок бойових дій, з них лише близько 3,5 млн га очищено або обстежено [2].

Індустріальна модель ведення діяльності агробізнесу зумовлює деградацію ґрунтів, посилює кліматичні ризики, створює передумови для зростання витрат на енергоносії та добрива. Впровадження циркулярного підходу в діяльність аграрних підприємств дає змогу використовувати технології ведення бізнесу, які сприяють відновленню родючості ґрунтів, скороченню відходів, створенню доданої вартості із побічних потоків (біомаса, органічні рештки, стоки тощо).

© І. І. Кичко, М. В. Ольхович, 2025

Технології управління персоналом на підприємствах агросектору, що функціонують на принципах циркулярної економіки, мають певні особливості, а саме: персонал підприємств має чітко розуміти, що результатом роботи колективу є не лише досягнення економічних показників, але й реалізація екологічної, соціальної складової виробництва: відновлення природи, покращення стійкості компанії; мотиваційна система має бути інтегрована з новими бізнес-моделями, коли винагороди та оцінка ефективності персоналу мають враховувати не лише кількісні виробничі результати, але й участь у впровадженні регенеративних практик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні вже напрацьована нормативно-правова база для переходу до функціонування агробізнесу на засадах циркулярності: Національна економічна стратегія-2030 [3], Закон «Про управління відходами» [4], Стратегія розвитку сільського господарства до 2030 року [5] тощо. Збільшується також і зацікавленість науковців проблемами реалізації регенеративних бізнес-моделей та циркулярної економіки. За спостереженнями Кучер Л. та Пащенко Ю. [6], за останні п'ять років кількість наукових публікацій, присвячених циркулярній економіці в аграрному секторі, зросла у 7,7 раза, що свідчить про формування наукової та прикладної бази розвитку циркулярних підходів.

Циркулярний підхід в науковій літературі представлений досить широко. Деякі науковці звертають увагу на бар'єри розвитку циркулярності. Так, у дослідженні В. Шебаніна, О. Шебаніної, Ю. Кормишкіна, А. Дробітько, Н. Потриваєвої підкреслюється, що вітчизняне аграрне виробництво перебуває під впливом глобалізаційних процесів, воєнних ризиків і скорочення інвестицій, що істотно обмежує впровадження циркулярних моделей [7].

Подібних висновків дотримуються і українські дослідники, які акцентують увагу на ролі кадрового потенціалу у впровадженні циркулярних бізнес-моделей. Так, Т. Ларіна, Д. Коваленко. та О. Остахов наголошують, що саме розвиток компетентностей персоналу, формування екологічної культури та залучення працівників до інноваційних процесів є ключовими передумовами успішної реалізації циркулярних підходів у сільському господарстві. Науковці підкреслюють необхідність поєднання управлінських і технологічних інновацій із системами мотивації, що враховують екологічні результати діяльності підприємств [8].

Крім того, у дослідженні Н. Носань та С. Артеменко увага приділяється формуванню кадрової політики в аграрній сфері, здатної забезпечити сталий розвиток та адаптацію персоналу до змін у технологічному та екологічному середовищі [9]. Автори зазначають, що підготовка фахівців нового покоління має базуватись на принципах «зелених» компетенцій і цифрової трансформації виробництва. У цьому контексті В. Ходаківський підкреслює значення людського капіталу як складової ресурсного потенціалу агробізнесу, що забезпечує ефективність циркулярних процесів через управління знаннями та інноваціями [10].

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що розвиток циркулярної економіки в аграрному секторі України спирається не лише на нормативно-правове підґрунтя та технологічні інновації, а й на ефективне управління людським капіталом. Дослідники підкреслюють, що підготовка, перепідготовка та мотивація персоналу є одним із ключових чинників успішного впровадження циркулярних бізнес-моделей, оскільки забезпечують адаптивність підприємств до екологічних, цифрових і соціально-економічних викликів.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри активізацію наукових досліджень у сфері циркулярної економіки та сталого аграрного виробництва, питання інтеграції систем управління персоналом у контекст циркулярних бізнес-моделей залишається недостатньо вивченим. Зокрема, відсутні системні підходи до оцінювання ефективності HR-технологій із позиції екологічної результативності, немає розроблених

методичних рекомендацій щодо формування мотиваційних моделей для персоналу регенеративних підприємств. Дослідники не приділяють достатньо уваги механізмам поєднання цифровізації управління персоналом із розвитком «зелених» компетенцій, що є необхідним для підготовки кадрів нового типу. Саме тому актуальним є поглиблений аналіз кадрової політики підприємств агросектору в умовах переходу до циркулярної економіки.

Мета статті. Обґрунтування необхідності провадження сучасних технологій управління персоналом у роботу підприємств аграрного сектору для забезпечення ефективної трансформації їхньої діяльності в напрямі регенеративного розвитку.

Виклад основного матеріалу. В Україні використання принципів циркулярної економіки щодо розвитку агросектору вже має офіційне нормативне підґрунтя. На рівні державної політики сформульовано чіткий запит на трансформацію економіки в напрямі циркулярності, енергоефективності та екологічної відповідальності. Урядові стратегії та закони закріплюють принципи раціонального використання ресурсів, мінімізації відходів і зменшення впливу на довкілля, створюючи правові умови для впровадження регенеративних практик у ключових галузях, зокрема аграрній. Важливим кроком стало ухвалення Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1163-р «Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року» від 15 листопада 2024 року [5]. У документі аграрний сектор визначено одним із пріоритетів національного розвитку, що потребує модернізації, запровадження інновацій та підвищення екологічної і ресурсної ефективності.

Паралельно триває підготовка Стратегії розвитку циркулярної економіки України до 2035 року. Зокрема, у 2024 році в Полтаві відбулася консультаційна зустріч за участю представників Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, присвячена обговоренню проєкту цього документа [11]. Разом ці ініціативи створюють формальну основу для інтеграції принципів циркулярності – повторного використання ресурсів, замикання матеріальних потоків і зниження обсягів відходів.

За даними Державної служби статистики України [12], у країні ведеться системний облік утворення та поводження з відходами. Наприклад, у Харківській області у 2022 році обсяг утворених відходів становив 635,8 тис. тонн [13]. Ці дані підтверджують наявність значного потенціалу для переробки побічних продуктів агровиробництва й формування замкнених циклів використання ресурсів.

Циркулярна економіка для аграрних підприємств України – це не просто концепція скорочення відходів, а нова бізнес-логіка, що передбачає замикання ресурсних циклів, підвищення внутрішньої ефективності використання ресурсів та адаптацію виробництва до кліматичних і військово-економічних викликів. Наявні дані засвідчують значний потенціал агросектору для розвитку таких практик, проте реалізація потребує створення відповідних економічних інструментів, інвестиційних стимулів і адаптації державної політики.

Для впровадження бізнес-моделей в аграрному секторі України, що функціонують на принципах циркулярної економіки, керівники агропідприємств мають формулювати чітку мету бізнес-моделі, адаптувати KPI, систему винагород, що враховує участь у регенеративних ініціативах, організувати систему навчання персоналу новим компетенціям (наприклад, управління органічним добривом, використання біоенергетики, моніторинг ресурсів). Саме такий підхід дозволяє трансформувати бізнес-модель від лінійної до циклічної, з активною роллю працівника.

Менеджмент персоналу основних типів регенеративних бізнес-моделей для сільськогосподарських підприємств України (моделі замкнутих циклів виробництва, економіки користування та використання сервісів, переробки відходів у вторинну сировину, цифрової екосистеми та регенеративного землекористування, агробіоенергетичних кластерів) має свої особливості та перспективи трансформації (табл. 1).

Таблиця 1

Особливості технологій управління персоналом залежно від бізнес-моделей агросектору

Бізнес-модель	**Мета**	**Ключові компетенції персоналу**	**HR-інструменти**	**Мотивація та розвиток**	**Показники ефективності**
Замкнуті цикли виробництва	Мінімізація втрат ресурсів	Експерти з ресурсоефективності, агроекологи	Навчання технологіям замкнутих циклів, lean-системи	Премії за скорочення відходів, участь у покращенні процесів	Зменшення відходів, якість продукції
Економіка користування та використання сервісів	Продаж послуги замість продукту	Фахівці з сервісу, клієнтського супроводу	CRM-системи, автоматизація взаємодії	KPI за рівнем задоволеності клієнтів	Утримання клієнтів, якість сервісу
Переробка відходів	Використання побічних потоків	Біоінженери, технологи, лаборанти	Системи контролю якості, сертифікація	Навчання новим технологіям, бонуси за інновації	Прибуток від повторного використання
Цифрова агроекосистема	Оптимізація рішень, прозорість даних	Аналітики, оператори IoT, дата-менеджери	HRIS, ATS, EdTech-платформи	Розвиток IT-компетентностей, гнучкі кар'єрні треки	Продуктивність, точність прогнозів
Регенеративне землекористування	Відновлення ґрунтів, екосистемні послуги	Агроекологи, ґрунтознавці, біологи	Моніторинг ґрунту, природоорієнтовані програми	Участь у сертифікації, місійна мотивація	Індекс здоров'я ґрунту, вуглецевий баланс

Джерело: систематизовано авторами.

Моделі замкнутих циклів виробництва, переробки відходів у вторинну сировину, що передбачають повне замикання матеріальних потоків у межах господарства або кластера підприємств, при цьому будь-які побічні продукти та відходи стають вхідними ресурсами для наступних виробничих циклів [15]. Такі моделі дозволяють підприємству досягти значної енергетичної автономності та зниження витрат на добрива й утилізацію відходів створювати множинні потоки доходів із побічних продуктів [16].

Основні акценти HR-технологій при реалізації моделей замкнутих циклів виробництва та переробки відходів у вторинну сировину ставляться на навчанні технологіям замкнутих циклів, новим технологіям переробки, впровадженні систем бережливого виробництва, а мотивація персоналу має використовувати премії за скорочення відходів, участь у покращенні процесів з метою зменшення відходів на одиницю продукції, підвищення екологічної якості продукції, ресурсоощадності тощо.

Модель економіки користування та використання сервісів, що базується на ідеях Вальтера Р. Шталя [17] про перехід від економіки володіння до економіки продуктивності, де замість продажу техніки постачальник надає її у користування з обслуговуванням. Така модель подовжує життєвий цикл продуктів, стимулює виробників проєктувати їх з можливістю ремонту та модернізації, створює локальні робочі місця в сервісних ланцюгах. За моделі технології управління персоналом мають бути орієнтовані на CRM-системи, сервіс-стандарти, автоматизацію взаємодії з клієнтом, KPI менеджерів мають корелюватись із рівнем задоволеності клієнтів.

Модель цифрової екосистеми та регенеративного землекористування дозволяє агропідприємству надавати верифіковані дані про поліпшення стану ґрунтів, зниження викидів парникових газів, збереження біорізноманіття. Високотехнологічна модель інтегрує цифрові технології для моніторингу та управління природним капіталом: IoT-датчики для вимірювання параметрів ґрунту, супутникове відстеження стану посівів, блокчейн технології для прозорості ланцюгів постачання, платформи торгівлі вуглецевими кредитами, ШІ-системи для оптимізації сівозмін. Це відкриває доступ до преміальних ринків,

зелених кредитів та ESG-інвестицій. Особливістю технологій управління персоналом за функціонування моделей цифрової екосистеми та регенеративного землекористування є доцільність використання в управлінській практиці ATS, HRIS, онлайн-платформи для планування робочого часу, проведення корпоративного навчання через EdTech.

Впровадження регенеративних моделей в агробізнес має певні ризики, що значною мірою знижує їх впровадження та реалізацію в Україні, серед яких варто виділити:

- високі капітальні витрати, адже біогазові установки, системи точного землеробства, переробне обладнання вимагають значних інвестицій (1-3 млн євро для середньої біогазової станції), що для малих і середніх аграрних підприємств є непосильним тягарем. До того ж військові ризики суттєво знижують інвестиційну привабливість аграрних проєктів в Україні;
- довгий термін окупності (при позитивних економічних показниках термін окупності циркулярних проєктів становить 5-10 років), що є бар'єром в умовах високій вартості кредитів та нестабільній ситуації у країні;
- обмежений доступ до кредитів, оскільки банки обережно кредитують аграрний сектор, особливо інноваційні проєкти;
- руйнування значної частини аграрної інфраструктури, включаючи біогазові станції, зернові елеватори, переробні потужності, складність підключення до енергомережі (приєднання біогазових станцій до енергомережі є тривалими та бюрократичними, що затримує запуск проєктів та збільшує витрати);
- непідготовленість персоналу підприємств, відсутність належних інструментів мотивації до високопродуктивної праці, низький рівень заробітної плати, знелюднення сільських територій у результаті високого рівня міграції, що була викликана активними бойовими діями на території України;
- нестабільність «зеленого» тарифу, що створює ризики для інвесторів, відсутність системи сертифікації в Україні, що ускладнює її позиціонування на ринку та отримання преміальних цін.
- залежність від імпортних технологій, брак локальних постачальників та сервісу більшість обладнання для біогазових станцій, систем точного землеробства імпортується з ЄС, що збільшує вартість та створює логістичні труднощі [19, 20].

Для мінімізації зазначених ризиків потрібно на рівні держави, територіальних громад, аграрних підприємств вживати термінових заходів. Так, впровадження бізнес-технологій на принципах циркулярної економіки в агробізнес потребує підготовки персоналу до роботи з інноваційними технологіями переробки, потреба в навчанні персоналу починає носити постійний характер. Експлуатація біогазових установок, цифрових систем моніторингу вимагає кваліфікованого персоналу, якого бракує в сільській місцевості. Ускладнює роботу з персоналом дефіцит робочої сили через активні бойові дії, міграцію кваліфікованих працівників за кордон або в безпечніші регіони [21].

Стримує реалізацію бізнес-моделей в аграрному секторі крім фінансових та технічних можливостей також консервативність мислення, недостатня обізнаність низький рівень кооперації, адже суб’єкти господарювання звикли до традиційних методів господарювання та з недовірою ставляться до інновацій. Інколи представники агробізнесу просто не знають про можливості циркулярної економіки, вуглецевого землеробства, доступні програми фінансування [14]. Українські фермери традиційно працюють індивідуально, що ускладнює створення агробіоенергетичних кластерів.

Вважаємо за доцільне підкреслити роль державного впливу у формуванні та реалізації регенеративних бізнес-моделей в агробізнесі, а також у розвитку технологій управління персоналом, які забезпечують їх ефективне впровадження. На сьогодні держава вже здійснює низку заходів у цьому напрямі. Зокрема, Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві розробив ESG-стратегію сталого розвитку аграрного сектору та

операційний посібник для банків, що дозволяє оцінювати екологічні й соціальні ризики при фінансуванні аграрних проєктів. Це сприяє підвищенню значущості моніторингу екологічних показників і контролю за виконанням екологічних зобов'язань підприємствами.

Основними джерелами та інструментами фінансування циркулярних проєктів є державна підтримка, пільгові кредити, грантові програми тощо (рис. 1). Особливої уваги заслуговують міжнародні фінансові програми, серед яких Horizon Europe (гранти ЄС на розробку технологій біометану та «зеленого» водню), ЄБРР (довгострокові кредити й технічна допомога для проєктів відновлюваної енергетики), NEFCO (підтримка біогазових установок у Східній Європі) та IFC (фінансування сталих практик через кредити з низькими ставками). Ці програми створюють умови для інтеграції українських підприємств у міжнародну систему «зелених» інвестицій.

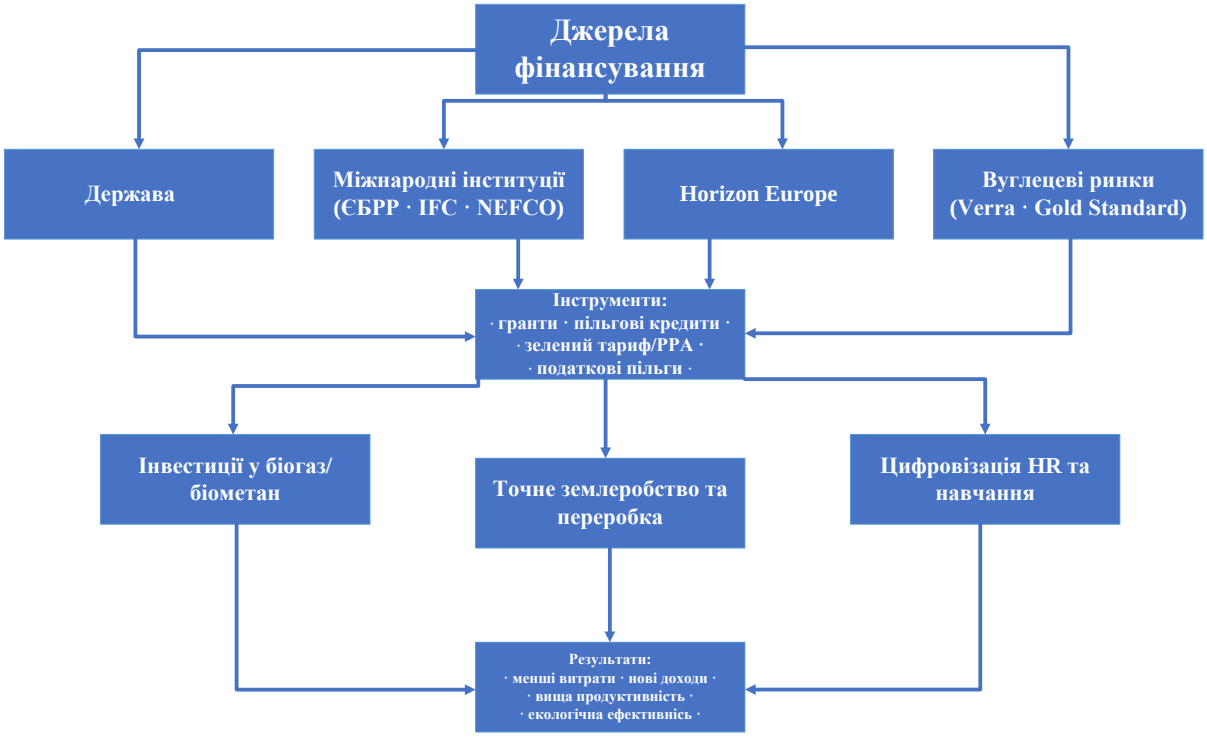


Рис. 1. Джерела, інструменти та результати фінансування циркулярних проєктів аграрного сектору

Джерело: розроблено авторами.

Не менш важливим напрямом є розвиток ринку вуглецевого землеробства. Українські фермери вже беруть участь у програмі Carbon Credit Ukraine, реалізованій спільно з компанією HeavyFinance (Литва) та Європейським Інвестиційним Фондом. До неї залучено понад 300 тис. гектарів угідь, на яких застосовуються практики нульового обробітку ґрунту, покривні культури та органічні добрива, що дає змогу генерувати в середньому 3 вуглецеві кредити з гектара на рік і отримувати додатковий дохід 120–150 євро на гектар. Сертифікація відбувається за міжнародними стандартами Verra та Gold Standard, із залученням незалежного аудиту, супутникових і лабораторних даних.

Державна політика має посилити фінансову безпеку аграрних підприємств в контексті реалізації системи фінансових і податкових стимулів, зокрема звільнення від ПДВ на обладнання для біогазових станцій, прискорену амортизацію «зеленого» обладнання, зниження ставок податку на землю для сертифікованих регенеративних господарств. У поєднанні із «зеленими» тарифами на біогаз і механізмами довгострокових енергетичних контрактів (PPA) це може забезпечити стабільні джерела доходів для агропідприємств [21].

Водночас державна підтримка має поширюватися і на людський капітал. Доцільним є впровадження освітніх програм і національних ініціатив з розширення компетенцій аграріїв, підготовки кадрів для сервісних професій і систем точного землеробства, що відповідають принципам циркулярної економіки. Підтримка екосистемних послуг і компенсацій за перехід до регенеративних практик сприятиме залученню фермерів до сталого землекористування.

Таким чином, державна політика у сфері регенеративного агробізнесу має бути багаторівневою – поєднувати фінансові, освітні та регуляторні інструменти, створюючи умови для розвитку інновацій, управління знаннями та підвищення ефективності аграрних підприємств на засадах циркулярної економіки.

Висновки і пропозиції. Формування бізнес-моделей на принципах циркулярної економіки в аграрному секторі – це не лише екологічна вимога, а стратегічне вікно можливостей для України. Йдеться про зміну парадигми: економічна ефективність має досягатися через відновлення природних систем і підвищення стійкості виробництва, а не за рахунок їх виснаження. У цій трансформації вирішальним чинником стає людський капітал – працівники, здатні системно мислити, приймати екологічно відповідальні рішення та працювати з цифровими технологіями.

Щоб зрушення стало незворотним, HR-політика має перейти від адміністративного управління кадрами до стратегічного управління людським капіталом. Потрібні моделі компетенцій, що включають «зелені» навички й екологічну грамотність; інтеграція принципів сталості в підбір, навчання, оцінювання та винагороди; цифрові HR-інструменти (HRIS, ATS, EdTech, аналітика на базі AI), які підтримують персоніфіковане навчання, прозорість і вимірювання «екологічного внеску» працівників. Наукова спільнота має запропонувати методики оцінювання ефективності такої HR-стратегії та адаптувати кращі європейські практики до українського контексту.

Держава, у свою чергу, повинна підсилити фінансову безпеку в контексті завдань фінансового менеджменту підприємства, людський вимір циркулярної політики: національні програми підготовки та перепідготовки кадрів для «зелених» робочих місць; гранти й податкові стимули для роботодавців, що інвестують у навчання; партнерські платформи «держава–бізнес–наука» для обміну знаннями; а також запровадження сертифікації Green HR як інструменту підвищення інвестиційної привабливості та доступу до ESG-фінансування.

Отже, успіх переходу до циркулярної економіки визначатиметься синергією чотирьох складових: прогресивної державної політики, наукового супроводу, інноваційного бізнес-середовища та зрілої системи управління людським капіталом. Розвиток персоналу й сучасні HR-технології – не допоміжний елемент, а системоутворювальний фактор, що задає темп і результативність регенеративної трансформації аграрного сектору України.

Список використаних джерел

1. Жнива добігають до завершення: зібрано 76,3 млн тонн зернових і олійних [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/news/zhnyva-dobihaiut-do-zavershennia-zibrano-763-mln-tonn-zernovykh-i-oliinykh.

2. Як через війну страждає агробізнес [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://agroliga.com/yak-cherez-vijnu-strazhdaye-agrarnij-sektor-ukrayini/.

3. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України № 179 від 03.03.2021 р. – Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179.

4. Про управління відходами [Електронний ресурс] : Закон України від 20.06.2022 р. № 2320-IX. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20.

5. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1163-р від 15.11.2024 р. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1163-2024-р.

6. Кучер Л. Ю. Циркулярна економіка в системі сталого розвитку аграрного сектору України / Л. Ю. Кучер, Ю. В. Пащенко // Економіка та суспільство. – 2021. – № 32. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/766.

7. Шебанін В. Циркулярна економіка аграрного сектора: стратегії та виклики в умовах глобалізації / В. Шебанін, О. Шебаніна, Ю. Кормишкін, А. Дробітько, Н. Потриваєва // Science Horizon. – 2024. – Т. 27, № 9. – Режим доступу: https://sciencehorizon.com.ua/uk/journals/tom-27-9-2024/tsirkulyarna-ekonomika-agrarnogo-sektora-strategiyi-ta-vikliki-v-umovakh-globalizatsiyi.

8. Ларіна Т. Ф. Організаційно-економічні аспекти розвитку кадрового потенціалу в процесі впровадження принципів циркулярної економіки на аграрних підприємствах / Т. Ф. Ларіна, Д. О. Коваленко, О. С. Остахов // Business Inform. – 2024. – С. 443.

9. Носань Н. С. Управління кадровим потенціалом аграрної сфери / Н. С. Носань, С. В. Артеменко // Економіка і суспільство. – 2021. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/363/349.

10. Ходаківський В. М. Методи оцінки ресурсного потенціалу агробізнесу / В. М. Ходаківський // Економічний простір. – 2025. – С. 234.

11. Полтавська обласна державна адміністрація. Новини про консультаційну зустріч щодо Стратегії циркулярної економіки [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: https://poda.gov.ua/news/235912.

12. Державна служба статистики України. Утворення та поводження з відходами (1995–2020) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ns.htm.

13. Головне управління статистики у Харківській області. Динаміка основних показників утворення та поводження з відходами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kh.ukrstat.gov.ua/dynamika-osnovnykh-pokaznykiv-utvorennia-ta-povodzhennia-z-vidkhodamy.

14. Хоменко І. О. Сучасні напрями використання систем управління навчанням персоналу компаніями в умовах пандемії коронавірусу та воєнного стану / І. О. Хоменко, І. І. Кичко, Р. О. Фридрих // Київський економічний науковий журнал. – 2025. – № 8. – С.158-165.

15. Ellen MacArthur Foundation. Towards the Circular Economy: Accelerating the Scale-up Across Global Supply Chains [Electronic resource]. – 2014. – Accessed mode: https://www3.weforum.org/docs/WEF_ENV_TowardsCircularEconomy_Report_2014.pdf.

16. Руда М. В. Циркулярні бізнес-моделі в Україні / М. В. Руда, Я. В. Мирка // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2020. – Т. 2, № 1. – С. 107–121.

17. Stahel W. R. The Circular Economy: A User's Guide [Electronic resource] / W. R. Stahel. – London: Routledge, 2019. – Accessed mode: https://www.routledge.com/The-Circular-Economy-A-Users-Guide/Stahel/p/book/9780367200176.

18. Кичко І. І. Стратегічні пріоритети збереження трудового потенціалу України в умовах цифровізації та дії воєнного стану / І. І. Кичко // Проблеми і перспективи економіки і управління. – № 2(42). – 2025. – С. 23-38.

19. Кичко І. І. Адаптивно-стабілізаційна стратегія управління аграрними підприємствами України в умовах воєнної нестабільності / І. І. Кичко, М. В. Ольхович // Економічний простір. – 2025. – № 202. – С. 137-144.

20. Біоенергетична асоціація України. Position Paper on Biogas and Biomethane Development in Ukraine [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу: https://uabio.org/wp-content/uploads/2022/09/final-EN-Position-paper-UABIO-2022-09.pdf.

21. Хоменко І. О. Досягнення фінансової безпеки в контексті завдань фінансового менеджменту підприємства / І. О. Хоменко, І. В. Горобінська, Я. Я. Назаренко, Н. П. Теслюк // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2025. – № 1 (41). – С. 323-336.

References

1. Zhnyva dobihaiut do zavershennia: zibrano 76,3 mln tonn zernovykh i oliinykh [Harvest is nearing completion: 76.3 million tons of grains and oilseeds have been harvested]. (n.d.). https://www.kmu.gov.ua/news/zhnyva-dobihaiut-do-zavershennia-zibrano-763-mln-tonn-zernovykh-i-oliinykh.

2. Yak cherez viinu strazhdaie ahrobiznes [How agribusiness is suffering because of the war]. (n.d.). https://agro-liga.com/yak-cherez-vijnu-strazhdaye-agrarnij-sektor-ukrayini/.

3. 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 No. 179 (March 3, 2021). https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179.

4. Pro upravlinnia vidkhodamy [On Waste Management], Law No. 2320-IX (June 20, 2022). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20.

5. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku silskoho hospodarstva ta silskykh terytorii v Ukraini na period do 2030 roku [On approval of the Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas in Ukraine for the period until 2030], Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1163-r (November 15, 2024). https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1163-2024-p.

6. Kucher, L. Yu., Pashchenko, Yu. V. (2021). Tsyrkuliarna ekonomika v systemi staloho rozvytku ahrarnoho sektoru Ukrainy [Circular economy in the system of sustainable development of the agricultural sector of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society,* 32. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/766.

7. Shebanin, V., Shebanina, O., Kormyshkin, Yu., Drobitko, A., Potryvaieva, N. (2024). Tsyrkuliarna ekonomika ahrarnoho sektora: stratehii ta vyklyky v umovakh hlobalizatsii [Circular economy of the agricultural sector: strategies and challenges in the context of globalization]. *Science Horizon*, *27*(9). https://sciencehorizon.com.ua/uk/journals/tom-27-9-2024/tsirkulyarna-ekonomika-agrarnogo-sektora-strategiyi-ta-vikliki-v-umovakh-globalizatsiyi.

8. Larina, T. F., Kovalenko, D. O., Ostakhov, O. S. (2024). Orhanizatsiino-ekonomichni aspekty rozvytku kadrovoho potentsialu v protsesi vprovadzhennia pryntsypiv tsyrkuliarnoi ekonomiky na ahrarnykh pidpryiemstvakh [Organizational and economic aspects of human resource development in the process of implementing the principles of the circular economy at agricultural enterprises]. *Business Inform*, 443.

9. Nosan, N. S., Artemenko, S. V. (2021). Upravlinnia kadrovym potentsialom ahrarnoi sfery [Management of human resources in the agricultural sector]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/363/349.

10. hodakivskyi, V. M. (2025). Metody otsinky resursnoho potentsialu ahrobiznesu [Methods for assessing the resource potential of agribusiness]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space,* 234.

11.Poltavska oblasna derzhavna administratsiia. Novyny pro konsultatsiinu zustrich shchodo Stratehii tsyrkuliarnoi ekonomiky [Poltava Regional State Administration. News about the consultation meeting on the Circular Economy Strategy] (2024). https://poda.gov.ua/news/235912.

12.Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Utvorennia ta povodzhennia z vidkhodamy [State Statistics Service of Ukraine. Waste generation and management] (1995–2020). (n.d.). https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ns.htm.

13.Holovne upravlinnia statystyky u Kharkivskii oblasti. Dynamika osnovnykh pokaznykiv utvorennia ta povodzhennia z vidkhodamy [Main Department of Statistics in Kharkiv Region. Dynamics of the main indicators of waste generation and management]. (n.d.). https://kh.ukrstat.gov.ua/dynamika-osnovnykh-pokaznykiv-utvorennia-ta-povodzhennia-z-vidkhodamy.

14. Khomenko, I. O., Kychko, I. I., Frydrykh, R. O. (2025). Suchasni napriamy vykorystannia system upravlinnia navchanniam personalu kompaniiamy v umovakh pandemii koronavirusu ta voiennoho stanu [Modern trends in the use of personnel training management systems by companies in the context of the coronavirus pandemic and martial law]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, *8*, 158-165.

15.Ellen MacArthur Foundation. Towards the Circular Economy: Accelerating the Scale-up Across Global Supply Chains. (n.d.). https://www3.weforum.org/docs/WEF_ENV_ TowardsCircularEconomy_Report_2014.pdf.

16.Ruda, M. V., Myrka, Ya. V. (2020). Tsyrkuliarni biznes-modeli v Ukraini [Circular business models in Ukraine]. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, *2*(1), 107–121.

17.Stahel, W. R. (2019). The Circular Economy: A User's Guide. London: Routledge. https://www.routledge.com/The-Circular-Economy-A-Users-Guide/Stahel/p/book/9780367200176.

18. Kychko, I. I. (2025). Stratehichni priorytety zberezhennia trudovoho potentsialu Ukrainy v umovakh tsyfrovizatsii ta dii viiskovoho stanu [Strategic priorities for preserving the labor potential of Ukraine in the conditions of digitalization and martial law]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky i upravlinnia – Problems and prospects of economics and management,* (2(42)), 23-38.

19. Kychko, I. I., Olkhovych, M. V. (2025). Adaptyvno-stabilizatsiina stratehiia upravlinnia ahrarnymy pidpryiemstvamy Ukrainy v umovakh voiennoi nestabilnosti [Adaptive and stabilization strategy for managing agricultural enterprises in Ukraine in conditions of military instability]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, (202), 137-144.

20. Bioenergy Association of Ukraine. Position Paper on Biogas and Biomethane Development in Ukraine (2022). https://uabio.org/wp-content/uploads/2022/09/final-EN-Position-paper-UABIO-2022-09.pdf.

21. Khomenko, I. O., Horobinska, I. V., Nazarenko, Ya. Ya., Tesliuk, N. P. (2025). Dosiahnennia finansovoi bezpeky v konteksti zavdan finansovoho menedzhmentu pidpryiemstva [Achieving financial security in the context of the tasks of financial management of an enterprise]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (1(41)), 323-336.

Отримано 08.12.2025

UDC 005.95:338.432-023.472(477)

Iryna Kychko

Doctor of Economics,
Professor of the Department of Human Resources Management and Business Technologies
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: ira41215@ukr.net. **ORCID**: https://orcid.org/0000-0002-1110-4177
Researcher ID: H-1753-2015

Maksym Olkhovych

PhD Student in the Department of Economics, Accounting and Taxation
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: olmax1@ukr.net. **ORCID**: https://orcid.org/0009-0003-0140-9772

USE OF MODERN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN IMPLEMENTING CIRCULAR ECONOMY-BASED BUSINESS MODELS IN UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR

The article substantiates the need to adapt the personnel of agricultural enterprises to changes in the technological and ecological environment, emphasizing the importance of using modern human resource management (HRM) technologies for the formation and implementation of regenerative business models in Ukraine's agricultural sector. The transition from a linear to a circular logic of value creation requires not only technological renewal but primarily the transformation of HR policies and corporate culture. The study highlights that the development of a circular economy in agriculture depends on the formation of new competencies among employees, the integration of sustainability principles into motivation systems, and the establishment of transparent mechanisms for measuring employees' ecological contributions.

The research systematizes the main HR technologies that support regenerative business models, including digital HR systems (HRIS, ATS), personalized learning through EdTech platforms, lean production tools, and performance-based environmental key performance indicators (eco-KPIs). Particular attention is given to the role of human capital in implementing models of closed production cycles, waste recycling, regenerative land use, and digital agro-ecosystems. The article also identifies barriers to introducing regenerative practices in agribusiness, such as high capital costs, limited access to financing, destruction of infrastructure, shortage of qualified labor, and dependence on imported technologies.

The paper analyzes the sources and tools of financing circular projects — state support, green investment programs, and international initiatives (Horizon Europe, EBRD, NEFCO, IFC). The development of the carbon farming market is presented as one of the promising directions of circular transformation, with Ukrainian farmers already participating in international certification programs such as Verra and Gold Standard. The study emphasizes the need for state intervention in human capital development by introducing national training programs for "green" professions and incentives for employers investing in professional retraining.

The findings prove that the success of Ukraine's transition to a circular and regenerative agricultural economy depends on the synergy between innovative HR management, digital transformation, and public policy. The article concludes that human resource management technologies are not merely an auxiliary component of business models but a systemic factor that ensures the adaptability, resilience, and long-term competitiveness of agrarian enterprises.

Keywords*: circular economy; regenerative business models; agricultural sector; HR technologies; HR policy; human capital; competencies; carbon agriculture; ESG investments; government incentives.*

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

Кичко І. І., Ольхович М. В. Використання сучасних технологій управління персоналом при реалізації бізнес-моделей на принципах циркулярної економіки в аграрному секторі України. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 127-136. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-127-136.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-137-144
УДК 330.3
JEL Classification: M11; M20; Q13

Олена Василівна Перепелюкова
доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Харків, Україна)
E-mail: olena.perepelukova@gmail.com. **ORCID**: https://orcid.org/0000-0003-0385-4047
ResearcherID: AAB-8166-2022

Наталія Володимирівна Іванова
доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва і торгівлі
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: ivanova.nat.vlad@gmail.com. **ORCID:** http://orcid.org/0000-0001-6622-7310

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГАЛУЗІ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ

У статті розглянуто особливості використання інноваційних підходів до управління підприємствами. Було означено основні ключові інноваційні підходи до розвитку підприємств різних галузей. На основі узагальнення теоретичного базису було сформовано особливості інноваційних підходів до управління підприємствами ветеринарної медицини. Виокремлено основні напрями впровадження цифрових рішень щодо удосконалення бізнес-процесів на підприємствах ветеринарної медицини. Було виокремлено бар'єри, які сповільнюють процеси впровадження інноваційних технологій у діяльність підприємств ветеринарної медицини. Досліджено основні цифрові рішення, які використовують підприємства для забезпечення конкурентоспроможності у сфері ветеринарної медицини.

***Ключові слова**: інноваційні підходи; інновації; цифровізація; управління; підприємство; галузь ветеринарної медицини.*
Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 8.

Постановка проблеми. Нині динамічний розвиток глобального середовища, підвищення рівня цифровізації та автоматизації процесів перебувають під впливом факторів зовнішнього середовища, які спонукають підприємства більш активно вирішувати проблеми для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. У таких умовах першочерговим завданням держави та бізнесу є створення сприятливих умов для оптимального інноваційного розвитку, що сприяє підвищенню ефективності державної політики та якості життя населення. Враховуючи означені аспекти, особливої уваги заслуговує дослідження інноваційних підходів до управління підприємствами галузі ветеринарної медицини. Саме ця галузь є на сьогодні однією з перспективних, враховуючи активізацію агарного бізнесу та сільського господарства, як конкурентоспроможної галузі країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впровадження інноваційних технологій у діяльність підприємств сфери ветеринарної медицини присвячено значну кількість робіт українських учених, серед яких можна виокремити праці І. Бланка, А. Буряка, К. Волощук, А. Пересади, В. Кравців, В. Ситніка, В. Шевчука та інших. Проте питання використання інноваційних технологій залишається актуальним завданням, враховуючи сучасний динамічний розвиток глобальних інноваційних трендів та орієнтацію виробництв на принципи Індустрії 4.0 та 5.0.

Мета статті полягає у визначенні особливостей використання інноваційних підходів в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Враховуючи ґрунтовні дослідження щодо впровадження інноваційних підходів у діяльність підприємств на сьогодні для України постають питання модернізації та цифровізації більшості галузей для забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Зважаючи на особливість функціонування закладів ветеринарної медицини саме сучасні інноваційні підходи в напрямку цифрових рішень потребують ширшого дослідження, враховуючи динамічний розвиток цифровізації в глобальному середовищі.

© О. В. Перепелюкова, Н. В. Іванова, 2025

Виклад основного матеріалу. Галузь ветеринарної медицини є досить специфічною, враховуючи вимоги до функціонування закладів цієї сфери. На українському ринку підприємства цієї галузі представлені здебільшого приватними закладами (ветеринарні клініки, лабораторії, сервісні центри, фармкомпанії тощо). Середовище функціонування підприємств ветеринарної галузі підпорядковано певним вимогам, а саме: якість та безпека послуг, державне регулювання та ліцензування діяльності, соціальна відповідальність і швидкість розвитку технологій. Саме тому визначення підходів до інноваційної діяльності цієї сфери є науковим інтересом багатьох учених.

Якщо досліджувати класичні підходи щодо розвитку та впровадження інновацій, то можна виділити такі напрями їх реалізації:

–технологічні інновації, які спрямовані на удосконалення та модернізацію виробничих процесів, технологічних циклів, цифрових технологій для збільшення обробки даних та підвищення продуктивності праці. Такі технології більш націлені на удосконалення виробничих процесів з метою підвищення продуктивності праці, якості продукції та зниження трудомісткості виробництва;

–організаційні інновації, які спрямовані на зміну та удосконалення управлінських підходів до бізнес-процесів, пошуку нових форм управління з метою покращення функціонування підприємства та підвищення мотивації працівників. Удосконалення організаційної складової дозволяє підприємствам більш швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що робить їх більш адаптивними та гнучкими в умовах мінливості та невизначеності;

–управлінські інноваційні підходи націлені на формування довгострокових планів розвитку бізнесу, які базуються на управлінні знаннями, інтелектуальним капіталом з метою їх максимальної комерціалізації. Таке управління передбачає формування ефективних стратегій з урахуванням інноваційного потенціалу підприємств та його спроможності в майбутньому до розвитку в умовах кризи та загроз;

–маркетинговий підхід до інноваційного розвитку включає використання підходів до просування продукції та послуг, застосування нових методик, напрями формування позитивного бренду підприємства та налагодження взаємодії зі споживачами.

Такі напрями є більш класичними та використовуються для підприємств різних галузей. Інноваційні підходи до управління в сучасних умовах націлені на такі напрями модернізації (рис. 1).

Рис. 1. Основні інноваційні підходи до управління підприємствами

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 3; 6].

У сучасних умовах основні підходи до управління підприємствами зосереджені на розвитку інклюзивності, яка дозволяє створювати відкритий простір для розширення потреб та можливостей для більш широкого кола споживачів. Впровадження принципів цифрового менеджменту дозволяє на основі сучасних технологій та програмних продуктів обробляти значну кількість даних, тим самим спрощуючи ухвалення управлінських рішень та підвищуючи ефективність системи управління.

Дотримання глобального тренду сталого розвитку спонукає підприємства всіх форм власності та галузей функціонування впроваджувати технології екологічності, енергоефективності, ефективного виробництва для удосконалення бізнес-процесів та збереження довкілля. Особливо це є актуальним для підприємств України в період повоєнного відновлення оскільки такий вектор дозволяє забезпечити конкурентоспроможність бізнесу та розширити клієнтську базу.

В умовах ризику, невизначеності зовнішнього середовища саме використання адаптивних технологій дозволяє підприємствам бути більш гнучкими та швидко адаптуватися до нових умов функціонування. Саме швидка орієнтація бізнесу на нові умови дозволяє зберегти конкурентні позиції та знижує ризик втрати прибутку. Саме орієнтація на довгострокову перспективу дає можливість закладам формувати сильне конкурентне середовище та підґрунтя для формування таких переваг як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

Досить значного поширення отримав напрямок управління змінами, який включає напрями стратегічних рішень, які в довгостроковій перспективі дозволяють підприємствам адаптуватися до нових умов функціонування, мінімізуючи ризики зовнішнього та внутрішнього середовища.

Проте для запровадження ефективної інноваційної політики доцільно більш ґрунтовно виокремити особливості інноваційного розвитку саме сфери ветеринарної медицини (рис. 2).

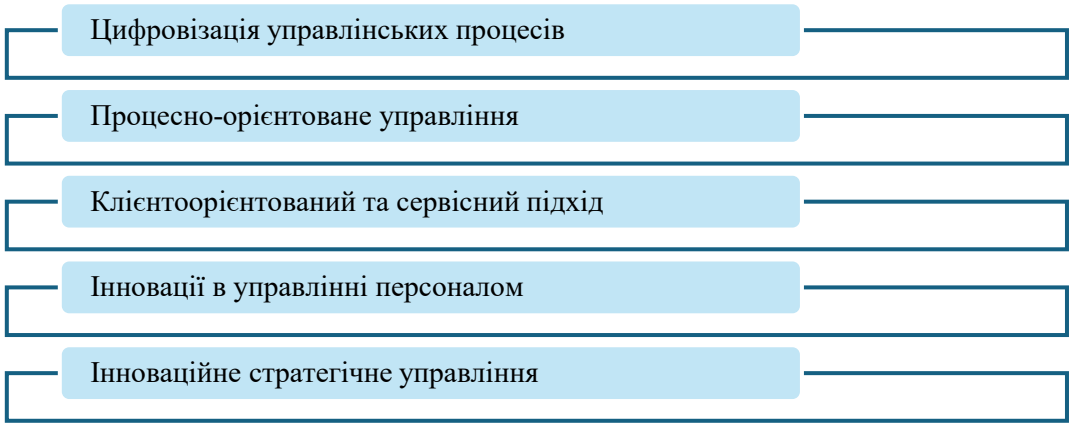


Рис. 2. Особливості інноваційних підходів у сфері ветеринарної медицини
Джерело: запропоновано авторами.

Особливість використання інноваційних підходів для галузі ветеринарної медицини зумовлена специфікою функціонування галузі та спрямована на впровадження сучасних технологій для удосконалення виробничих та управлінських процесів. Ключовим підходом до інноваційного розвитку є впровадження цифровізації в управлінські процеси, які націлені на використання систем CRM для роботи з клієнтами, управління запасами, персоналом та обладнанням. Сучасні реалії потребують адаптації до складних безпекових умов, які повинні адаптуватися в частині онлайн-сервісу консультування. У таких умовах цифрових рішень важливо забезпечити конфіденційність даних за допомогою сучасних систем кіберзахисту.

У питаннях ефективного управління важливу роль відіграють процеси оптимізації бізнес-процесів, які спрямовані на результативність послуг та прискорення часу їх надання. Враховуючи специфіку галузі, слід наголосити на такому важливому аспекті, як відповідність міжнародним стандартам та протоколам лікування (ISO, HACCP, GMP). Відповідність міжнародним стандартам та висока якість послуг здатні значно знизити операційні ризики та позитивно вплинути на репутацію закладу [5].

Реалізація зазначених напрямів неможлива без відповідного кадрового забезпечення, що досягається підготовкою кадрів, підвищенням кваліфікації працівників. Важливо при цьому використовувати мотиваційні моделі, які орієнтовані не лише на фінансові показники, але й на якість лікування. Сучасні цифрові рішення потребують сучасних підходів, які включають системність та поєднують міждисциплінарний характер надання послуг. Галузева особливість проявляється в недостатній кількості кваліфікованих кадрів та швидкому вигоранні персоналу.

Оскільки сфера ветеринарної медицини націлена на надання послуг, необхідним напрямом удосконалення сервісного обслуговування та впровадження персоналізації послуг з використанням цифрових технологій і каналів комунікації (мобільні застосунки, нагадування, онлайн-запис). Для розширення клієнтської бази доцільно налагодження співпраці з фермерськими господарствами, які займаються розведенням худоби для комплексного обслуговування.

У питаннях розвитку інноваційного стратегічного управління важливу роль відіграє використання agile-підходів у прийнятті управлінських рішень. Впровадження цифрових технологій базується на участі та просуванні стартап-проєктів, співпраці з науковими установами та компаніями агробізнесу. У сфері ветеринарної медицини доцільно запроваджувати такі технології в нові методи діагностики та вакцинації.

Попри значні напрями впровадження таких технологій є певні бар'єри, які гальмують ці процеси, а саме:

–обмеженість фінансової спроможності малих підприємств сфери ветеринарної медицини;

–низький рівень управлінської компетентності керівників та персоналу;

–недосконаліть нормативно-правового забезпечення, що посилює ризики корупції.

На сьогодні ефективне управління у сфері ветеринарної медицини дедалі більше залежить від ефективності впровадження електронних систем, які дозволяють завчасно сповіщати клієнтів про необхідність планових візитів. Враховуючи збільшення клієнтської бази, збільшення інформаційно-аналітичного базису використання цифрових рішень дозволяє значно швидше оброблювати великі масиви даних, генерувати статистичні звіти, які є основою прийняття управлінських рішень. Такі кроки дозволяють у майбутньому підвищити конкурентоспроможність підприємства та галузі загалом.

У загальному вигляді, цифрові рішення, які впроваджуються у сферу ветеринарної медицини можна сформувати за такими характеристиками (табл. 1).

Таблиця 1

Основні цифрові рішення у сфері ветеринарної медицини

Цифрові рішення	Характеристика
1	2
Електроні бази даних	Включають системи реєстрації та автоматизації електронних карток тварин, у яких міститься вся потрібна інформація. Використання таких баз даних значно спрощується створення звітів, планів, статистичних даних, які дозволяють більш раціонально приймати управлінські рішення.
Хмарні технології	Включають технології, які здатні значно збільшити можливості зберігання великих масивів даних, що дозволяє отримувати інформацію з різних джерел та знижує потребу в розширенні власної інфраструктури.

Закінчення таблиці 1

1	2
Телемедицина та дистанційне консультування	Використання технологій відео зв'язку та різних спеціалізованих мобільних додатків дозволяє здійснювати консультування в онлайн-режимі, що дає змогу зробити більш доступною першу допомогу, що є особливо актуальним для віддалених територій.
Системи штучного інтелекту	Програмне забезпечення на базі AI дозволяє більш швидко обробляти великі дані, візуалізувати результати досліджень.

Джерело: узагальнено авторами на основі [2-4].

Якщо розглядати інформаційне забезпечення функціонування галузі ветеринарної медицини, то його можна охарактеризувати як певну сукупність даних, інформаційних потоків, які забезпечують безперервність ключових процесів діяльності бізнесу. В умовах розвитку цифровізації такі процеси набувають системного значення за рахунок зростання регуляторних вимог, ризиків безпеки, що потребує швидких рішень у питаннях ухвалення управлінських заходів.

Якщо розглядати специфіку галузі, то інформаційні потоки можна поділити на такі блоки:

1. Клініко-операційний блок, який включає формування карткового обліку тварин, облік маніпуляцій, витрат, рекомендацій, призначень тощо. Ця інформація зберігається та дозволяє сформувати уявлення по стан клієнта для будь-яких зацікавлених сторін.

2. Лабораторно-діагностичний блок інформації включає журнал зразків, ланцюг збереження, методики та калібрування, різні протоколи випробувань, контроль якості результатів.

3. Фармакологічний блок дозоляє здійснювати контроль та облік строків придатності матеріалів, строки придатності, температурний режим зберігання та умов списання препаратів.

4. Біобезпековий блок включає застосування різних профілів ризику, здійснення раннього втручання та запобігання кризам. У міжнародній практиці використовуються стандарти WAHIS (WOAH), які являють собою платформу офіційних даних щодо різноманітних хвороб тварин та містить інформацію щодо спалахів епідемій та вірусів у світовому масштабі.

5. Управлінський блок включає формування управлінської звітності щодо планування, фінансового забезпечення, контролю, підготовки до аудиту.

Архітектура формування та зберігання таких даних спирається на багаторівневу модель, яка включає використання реєстрів даних, таких як записи лікаря, дані з обладнання під час обстеження, клієнтські звернення. Використовуються реєстри та довідники для обліку ліків, препаратів, протоколів лікування та обстеження, а також довідники постачальників тощо. Використання інформаційних систем на базі CRM/реєстратура, EHR для тварин (медичні дані), LIMS (лабораторія). Це одні з найбільш розповсюджених архітектур, які використовуються при формуванні системи інформаційного забезпечення діяльності закладів ветеринарної медицини.

Використання цифрових рішень реалізується на базі відповідного узагальненого алгоритму дій, який включає [1; 4]:

–визначення точок ризиків та процесів, що дозволяє вчасно встановити, де саме виникають помилки, які дані регулюються, а також оцінити якість цих даних для подальшого втручання щодо виправлення ситуації;

–використання уніфікованої моделі даних, яка включає єдині довідники, правила заповнення, визначення власників даних, що корелює з міжнародними формами та стандартами;

–вибір ІТ-контурів, які будуть використовуватися при використанні алгоритму;

–регламентація використання даних, яка за рахунок SOP дозволяє здійснювати введення даних, видачу результатів, обіг препаратів тощо;

–забезпечення контролю якості та безпеки на основі ведення журналів резервування, дотримання кібербезпеки, навчання персоналу, проведення аудиту;

–проведення аналітики даних на основі використання KPI панелей, контролю партій поставок, моніторингу випадків, формування звітності для партнерів.

Такі практичні напрями дозволяють уніфікувати використання інформаційних технологій в діяльності закладів ветеринарної медицини. Іноземні дослідники при визначенні впливу інновацій на функціонування ветеринарних практик виокремлюють такі елементи [6-7]. Розвиток людських ресурсів, який за рахунок інновацій спроможний навчанню та обміну досвідом, отриманню навичок та компетентностей. Впровадження інноваційних розробок у модернізацію обладнання ветеринарної медицини, що сприяє більш ефективному обстеженню та встановленню діагнозів. Модернізація та використання сучасного обладнання позитивно впливають на репутацію та бренд клініки. Професійно розроблений сайт, мобільні застосунки, платформи соціальних мереж формують довіру у споживачів та підвищують рейтинг закладу.

Системи онлайн-запису на базі цифрових платформ дозволяють клієнтам легко знаходити ветеринарні клініки та мати доступ до їхніх послуг у режимі 24/7, що поліпшує взаємозв'язок з клієнтами. В умовах прискорення бізнес-процесів підтримка контактів з контрагентами в режимі онлайн, забезпечує своєчасне постачання ліків, обладнання та інших ресурсів, що позитивно впливає на безперервність виробничих процесів.

Впровадження інноваційних підходів можуть значно покращити відносини з ключовими партнерами у ветеринарних клініках, сприяючи співпраці та обміну інформацією. Більшість таких закладів запроваджують електронне замовлення та управління запасами, хмарний обмін даними, системи управління постачальниками, що значно спрощує взаємодію між партнерами.

Впровадження цифрових рішень сприяє покращенню функціонування закладів ветеринарної медицини через [6; 7]:

–оптимізацію операційних процесів, що позитивно впливає на перерозподіл витрат та прибутків, зменшує ручну працю, унаслідок чого знижуються випадки помилок та підвищується ефективність операцій;

–використання електронної документації сприяє знижує витрат на паперові приналежності, тим призводить до заощадження витрат на друк та зберігання.

Використання цифрових інноваційних підходів має вагоме значення для функціонування та розвитку закладів сфери ветеринарної медицини. В умовах розвитку принципів клієнтоорієнтованого підходу вимоги до якості послуг значно зростають та змінюються, що потребує від підприємств вчасної реакції на такі зміни.

У таких змінах саме використання інноваційних підходів дозволяє закладам підвищити якість та ефективність бізнес-моделей, у тому числі співпраці з клієнтами, що позитивно впливає на репутацію та імідж підприємства. Інноваційні підходи повинні бути націлені на покращення самої сфери надання послуг, враховуючи специфіку ветеринарної системи, та на оптимізацію бізнес-процесів за рахунок використання сучасних технологій, які здатні обробляти значні масиви даних, формувати прогнози та сценарії розвитку бізнес одиниць. Такі технології дозволяють керівництву більш ґрунтовно та швидко приймати управлінські рішення щодо розвитку бізнесу, відстежувати тенденції ринку, формувати конкурентні переваги.

Використання сучасних технологій для діагностики дозволяє розширити сферу надання послуг, проводити більш оперативно та якісно обстеження, що є вагомим чинником забезпечення конкурентоспроможності та репутації закладу. Використовуючи сучасні технології в різних сферах ветеринарні клініки можуть суттєво покращити свої

послуги та взаємодію з клієнтами. Найбільш популярними на сьогодні є напрями телемедицини, онлайн-консультування та запису, електронні медичні записи, використання програмного забезпечення для оптимізації бізнес-процесів.

Список використаних джерел

1. Волощук К. Б. Особливості інноваційно-інвестиційного розвитку виробництва продукції тваринництва агропромисловими підприємствами / К. Б. Волощук, Н. А. Лісевич // Інноваційна економіка. – 2019. – Вип. 3-4. – 12 с.

2. Гримак А. В. Інформаційне забезпечення ефективності маркетингу ринку продукції для ветеринарної медицини та тваринництва / А. В. Гримак, А. В. Курилас, Т. Є. Сенишина // Науково-технічний бюлетень Державного науково-дослідного контрольного інституту ветеринарних препаратів та кормових добавок і Інституту біології тварин. – 2021. – Вип. 22, № 1. – С. 74-78. DOI: 10.36359/scivp. 2021-22-1.07.

3. Диндин М. Л. Роль інформаційних технологій у сучасній ветеринарній медицині / М. Л. Диндин, М. О. Рамський // Здобутки економіки. – 2025. – № 16. DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.15069862.

4. Дідок Ю. В. Державне управління розвитком ветеринарної медицини в Україні: дис. … д-ра. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Дідок Ю. В. ; Харків. регіон. ін-т держ. упр. НАДУ при Президентові України, Нац. ун-т цив. захисту України. – Харків, 2020. – 475 с.

5. Про ветеринарну медицину [Електронний ресурс] : Закон України № 2498-XII від 12.09.2025 (зі змінами). – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2498-12?utm_source=chatgpt.com#Text.

6. A method for extracting electronic patient record data from practice management software systems used in veterinary practice [Electronic resource] / Jones-Diette J. S. et. al // BMC Veterinary Research. – 2016. – Accessed mode: https://link.springer.com/article/10.1186/s12917-016-0861-y?utm_source=chatgpt.com.

7. Beyer K. Unlocking the potential of ICT innovation in veterinary healthcare: Unlocking the potential of ICT innovation in veterinary healthcare: The pathway to improve practices and business model / Karolina Beyer // Peer-review under responsibility of the scientific committee of the 27th International Conference on Knowledge Based and Intelligent Information and Engineering Systems. – 2023. – Accessed mode: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050923016356?utm_source=chatgpt.com.

References

1. Voloshchuk K. B., Lisevich N. A. (2019). Osoblivosti innovasino-investicinogo rozvitku virobnistva produksii tvarinistva agropromislovimi pidpriemstvami [Peculiarities of innovation and investment development of livestock production by agro-industrial enterprises]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy",* 3-4, 12.

2. Hrrymak, A. V., Kurylas, A. V., & Senyshyna, T. (2021). Informatsiine zabezpechennia efektyvnosti marketynhu rynku produktsii dlia veterynarnoi medytsyny ta tvarynnytstva [Information Support for the Effectiveness of Marketing in the Veterinary Medicine and Animal Husbandry Product Market]. *Naukovo-tekhnichnyi biuleten Derzhavnoho naukovo-doslidnoho kontrolnoho instytutu veterynarnykh preparativ ta kormovykh dobavok i Instytutu biolohii tvaryn – Scientific and technical bulletin of the State Research Control Institute of Veterinary Drugs and Feed Additives and the Institute of Animal Biology, 22*(1), 74-78. DOI: 10.36359/scivp. 2021-22-1.07.

3. Dyndyn, M. L. Ramsky, M. O. (2025). Rol informaciinih tehnologii u sucacnii veterinarnii medecini [The role of information technologies in modern veterinary medicine]. *Zdobutky ekonomiky – Achievements of the economy*, (16). https://doi.org/10.5281/zenodo.15069862.

4. Didok, Yu. (2020). Derzhavne upravlinnia rozvytkom veterynarnoi medytsyny v Ukraini [State Governance of Veterinary Medicine Development in Ukraine] [Neopubl. dys. d-ra nauk z derzh. upr.; rehion. in-t derzh. upr. NADU pry Prezydentovi Ukrainy, Nats. univ-t tsyv. zakhystu Ukrainy].

5. Pro veterynarnu medytsynu [On Veterinary Medicine], Law of Ukraine No. 2498-XII dated 12.09.2025. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2498-12?utm_source=chatgpt.com#Text.

6. Jones-Diette, J. S. (2016). A method for extracting electronic patient record data from practice management software systems used in veterinary practice. *BMC Veterinary Research* (LE12 5RD, UK). https://link.springer.com/article/10.1186/s12917-016-0861-y?utm_source=chatgpt.com.

7. Karolina Beyer (2023). Unlocking the potential of ICT innovation in veterinary healthcare: Unlocking the potential of ICT innovation in veterinary healthcare: The pathway to improve practices and business model. *Peer-review under responsibility of the scientific committee of the 27th International Conference on Knowledge Based and Intelligent Information and Engineering Systems* (Poland). https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050923016356?utm_source=chatgpt.com.

Отримано 14.12.2025

UDC 330.3

Olena Perepeliukova

Doctor of Economics,
Associate Professor Department of International Economic Relations and Business Security,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, (Kharkiv, Ukraine)
E-mail: olena.perepelukova@gmail.com. **ORCID**: https://orcid.org/0000-0003-0385-4047
ResearcherID: AAB-8166-2022

Nataliia Ivanova

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship and Trade
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: ivanova.nat.vlad@gmail.com. **ORCID:** http://orcid.org/0000-0001-6622-7310

FEATURES OF THE USE OF INNOVATIVE APPROACHES IN THE MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE VETERINARY MEDICINE INDUSTRY

The article considers the features of using innovative approaches to enterprise management. The main key innovative approaches to the development of enterprises in various industries were identified. Based on the generalization of the theoretical basis, the features of innovative approaches to the management of veterinary medicine enterprises were formed. The main directions of implementing digital solutions in improving business processes at veterinary medicine enterprises were identified.

It is proven that compliance with the global trend of sustainable development encourages enterprises of all forms of ownership and sectors of operation to implement technologies of environmental friendliness, energy efficiency, efficient production to improve business processes and preserve the environment.

It is substantiated that modern digital solutions require modern approaches that include systematicity and combine the interdisciplinary nature of service provision. The industry feature is manifested in the insufficient number of qualified personnel and rapid burnout of personnel.

The work generalized the algorithm for using digital solutions based on veterinary medicine enterprises.

Barriers that slow down the processes of introducing innovative technologies into the activities of veterinary medicine enterprises were identified. The introduction of innovative developments in the modernization of veterinary medicine equipment, which contributes to more effective examination and diagnosis. Modernization and use of modern equipment have a positive effect on the reputation and brand of the clinic.

The main digital solutions used by enterprises to ensure competitiveness in the field of veterinary medicine were studied.

The use of modern technologies for diagnostics allows you to expand the scope of services, conduct more prompt and high-quality examinations, which is a significant factor in ensuring the competitiveness and reputation of the institution.

Keywords*: innovative approaches; innovation; digitalization; management; enterprise; veterinary medicine industry.*

Fig.: 2. Table: 1. References: 7.

Перепелюкова О. В., Іванова Н. В. Особливості використання інноваційних підходів в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 137-144. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-137-144.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-145-159
УДК 004.8:339.138]:338.486.3
JEL Classification: O33; C45; M31; L83; M15

Тетяна Іванівна Ткаченко
доктор економічних наук, професор, професор,
завідувач кафедри туризму та менеджменту креативних індустрій
Державний торговельно-економічний університет (Київ, Україна)
E-mail: t.tkachenko@knute.edu.ua. **ORCID:** http://orcid.org/0000-0003-4179-5869

Сергій Васильович Хлопяк
кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та менеджменту креативних індустрій
Державний торговельно-економічний університет (Київ, Україна)
E-mail: s.khlopiak@knute.edu.ua. **ORCID:** http://orcid.org/0000-0003-1002-5888

Богдан Ігорович Сопун
магістр, спеціальність «Туризм та рекреація»
Державний торговельно-економічний університет (Київ, Україна)
E-mail: b.sopun_ftb_12m_24_m_d@knute.edu.ua

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто інтеграцію сучасних цифрових комунікацій в управління туристичними підприємствами, *систематизовано стан імплементації штучного інтелекту у систему цифрових інструментів управління маркетинговими комунікаціями. Досліджено особливості окремих видів маркетингових комунікацій у діяльності туристичного підприємства, застосування інформаційних інструментів в операційному процесі управління маркетинговими комунікаціями та формування персоналізованих комунікаційних підходів до різних цільових сегментів споживачів, проаналізовано вплив маркетингових комунікацій на іміджеву складову у сфері міжнародного туризму.*

Ключові слова: *штучний інтелект; цифрові інструменти; цифрові маркетингові комунікації; туристичне підприємство; стратегія; ринок міжнародного туризму.*

Табл.: 8. Рис.: 2. Бібл.: 20.

Постановка проблеми. У контексті сучасних трансформацій, зумовлених інтеграцією України до глобального економічного та інформаційного простору, стрімким розвитком цифрових технологій і посиленням конкурентного тиску на ринку туристичних послуг, зростає значення ефективної реалізації стратегій маркетингової діяльності туристичних підприємств. У цьому процесі особливої ваги набувають цифрові маркетингові комунікації як ключовий інструмент формування та підтримки взаємодії із цільовими аудиторіями споживачів, побудови довірливих відносин зі стейкхолдерами, створення позитивного іміджу й забезпечення стабільної присутності підприємства на ринку.

Актуальність теми статті посилюється нагальною потребою адаптації туристичної галузі України до умов зовнішнього нестабільного середовища, яке характеризується наслідками воєнного стану, економічною турбулентністю, змінами у структурі туристичних потоків та трансформацією споживчої поведінки. Успішне комунікаційне позиціонування українських туристичних підприємств може стати важливим чинником посилення їхньої конкурентоспроможності на споживчому ринку, а також сприяти розвитку туризму як складової національного економічного зростання, інструмента культурної дипломатії й елементу формування позитивного міжнародного іміджу держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підґрунтям написання статті стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців, які досліджують теоретичні та методичні засади окремих аспектів маркетингових комунікацій у контексті реалізації стратегії туристичних підприємств, інформаційно-комунікаційного обґрунтування управлінських рішень, значення стратегічних комунікацій у взаємодії з цільовими аудиторіями (А. Александров та

© Т. І. Ткаченко, С. В. Хлопяк, Б. І. Сопун, 2025

С. М. Цвілий [1], А. Діденко та Ю. В. Віхорт [4], І. Луцій та О. Луцій [8], О. Мисаньо [9], А. Рибчук [11], О. С. Тєлєтов та С. Г. Тєлєтова [13], В. Шугарова та А. І. Кюзін [17], Sh. Mamatkulova [19], О. М. Чернега [20] та ін.).

Водночас попри наявності наукових напрацювань, недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції сучасних цифрових маркетингових комунікацій, зокрема штучного інтелекту, у стратегічне управління туристичними підприємствами, особливості формування персоналізованих комунікаційних підходів до різних цільових сегментів споживачів, а також вплив маркетингових комунікацій на іміджеву складову у сфері міжнародного туризму. Ці аспекти визначають актуальність досліджуваної проблеми.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Потреба аналізу моделей і засобів комунікаційного впливу в системі управління діяльністю туристичних підприємств на споживчому ринку з урахуванням викликів цифровізації, необхідності персоніфікованої взаємодії зі споживачем та функціонування в умовах посткризової економіки зумовили потребу у здійсненні комплексного дослідження специфіки маркетингових комунікацій в управлінні підприємствами, реалізації стратегії підприємства на ринку туристичних послуг.

Мета статті. Головною метою статті є висвітлення особливостей ключових цифрових інструментів, зокрема штучного інтелекту, у реалізації стратегічного управління маркетинговими комунікаціями туристичного підприємства.

З огляду на мету дослідження, його **ключовими завданнями** стали такі:

− визначити сутність маркетингових комунікацій, як інструменту маркетингу;

− окреслити види маркетингових комунікацій, як інструменту активізації просування туристичних продуктів;

− виявити специфіку реалізації цифрових маркетингових комунікацій у реалізації стратегії туристичного підприємства.

Виклад основного матеріалу. Сучасні умови цифрової глобалізації обумовили зміну умов функціонування ринку туристичних послуг, серед яких − активна трансформація каналів збуту туристичних продуктів, розширення цифрових засобів маркетингових комунікацій, зростаючий рівень конкуренції та споживчих потреб до якості продукту та сервісу, постійна реструктуризація бюджетів на маркетинг. Одночасно варто зазначити, що соціально-економічна та політична нестабільність у світі здійснює значний вплив на розвиток туризму. Умови нестабільності, такі як воєнні конфлікти, політичні зміни, соціальні протести та інші події, економічні й фінансові кризи створюють невизначеність і ризики для туристичної індустрії. Відповідно, туристичні підприємства змушені постійно шукати нові підходи до стабілізації конкурентних позицій та фінансового становища на ринку, залучення нових клієнтів з використанням цифрових технологій. Одним із ключових інструментів у цьому процесі є цифрові маркетингові комунікації, які забезпечують ефективну взаємодію підприємства з цільовою аудиторією, формування лояльності споживачів, підвищення довіри стейкхолдерів і створення позитивного іміджу на міжнародному ринку.

Так, Шугарова В та Кюзін А.І. звертають увагу на той факт, що з погляду маркетингу комунікація розглядається як складне, багатогранне поняття, яке охоплює систему взаємопов’язаних зв’язків і відносин, які визначають можливості обміну інформацією між різними суб’єктами ринку [17, с. 106].

Слід зазначити, що сутність маркетингових комунікацій полягає у використанні різноманітних форм комунікаційної взаємодії між підприємством і споживачем у межах функціонування туристичного ринку, спрямованих на донесення переваг туристичного продукту, на стимулювання попиту.

Безперечно, успішна реалізація комунікаційної взаємодії дозволяє підприємству утримувати постійний контакт зі споживачами, оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку та адаптувати туристичний продукт до очікувань споживачів.

Серед найважливіших цільових аудиторій маркетингових комунікацій туристичного підприємства можна виокремити такі (табл. 1).

Таблиця 1

Найважливіші цільові аудиторії маркетингових комунікацій туристичного підприємства

Види аудиторій	Примітка
Співробітники фірми	Досягнення поставлених фірмою цілей багато в чому залежить від взаєморозуміння між керівництвом і співробітниками, мотивації співробітників, психологічної атмосфери в колективі
Реальні та потенційні споживачі	Система комунікації з цільовим ринком характеризується різноманітністю форм, засобів та інструментів (реклама, знижки, конкурси, ігри тощо).
Маркетингові посередники	До їх числа входять посередники і виробники туристичних послуг, а також особи і фірми, які б виконання окремих маркетингових функцій
Контактні аудиторії об'єднують організації та осіб, які не беруть безпосередньої участі в ринковій діяльності підприємства	Основними засобами комунікацій з контактними аудиторіями можуть бути зв'язки з громадськістю, реклама, участь у вирішенні соціальних проблем дестинації
Виробники туристичних послуг	Підприємства, що надають послуги з розміщення, харчування, транспортного обслуговування
Органи державної влади та управління	Для встановлення та підтримання взаємовідносин з ними можуть бути використані: лобіювання, участь у загальнодержавних програмах, презентації, участь у виставках

Джерело: розроблено на основі [17].

Діденко А. зазначає, що маркетингові комунікації в туристичній діяльності, засновані на індивідуалізації та адресності комунікаційного звернення, є важливим складником функціонування сучасного підприємства, використовують як загальні методи комунікації, так і такі, що відображають специфіку сфери діяльності, направлені на створення позитивного іміджу фірми [4, с. 136].

Комунікаційна політика суб'єкта господарювання передбачає інтеграцію управлінських рішень відносно цілей маркетингових комунікацій, здійснення комунікаційного процесу по їх реалізації, комплексу методів маркетингових комунікацій, які мають забезпечити ефективний комерційний результат від продажу туристичних послуг [7, с. 32].

Вибір підприємством конкретних інструментів маркетингу та їх поєднання залежить від поставлених цілей, особливостей цільової аудиторії, виду туристичного продукту / послуги, що просувається, розміру бюджету [8].

До основних складових маркетингових комунікацій у реалізації стратегії підприємства на ринку туристичних послуг належать: реклама, зв'язки з громадськістю (PR), стимулювання збуту, прямий маркетинг, цифрові комунікації та участь у міжнародних виставкових заходах. Кожен із цих елементів виконує окрему функцію, але спільно вони формують цілісну систему впливу на цільову споживацьку аудиторію.

При цьому, ефективні маркетингові комунікації покликані не тільки надати споживачеві необхідні знання щодо характеристик і якості товарів і послуг, умов укладання угод, особливостей конкурентної позиції, а й викликати прихильність споживачів, створити атмосферу емоційного взаєморозуміння, доброзичливості й довіри між виробником і споживачами, суспільством [9, с. 140].

Слід зазначити, що маркетингова інформація виходить із чотирьох принципів (рис. 1).

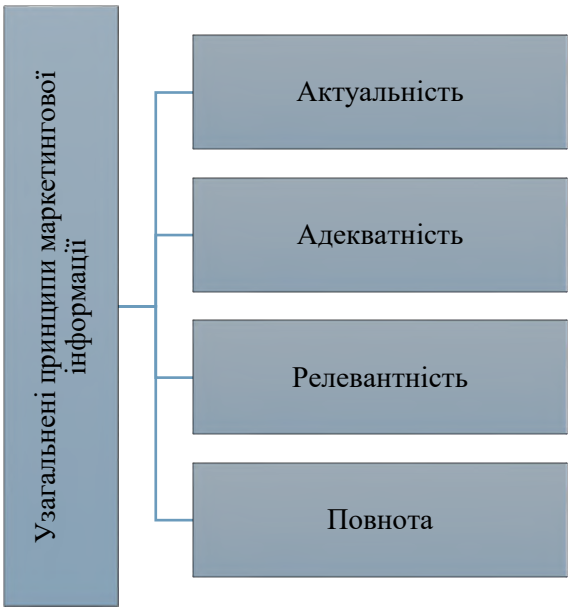


Рис. 1. Узагальнені принципи маркетингової інформації
Джерело: розроблено на основі [1, с. 34].

При цьому ефективні маркетингові комунікації покликані не тільки надати споживачеві необхідні знання щодо характеристик і якості товарів і послуг, умов укладання угод, особливостей конкурентної позиції, а й викликати прихильність споживачів, створити атмосферу емоційного взаєморозуміння, доброзичливості й довіри між виробником і споживачами, суспільством [9, с. 140].

Тєлєтов О. та Тєлєтова С. звертають увагу на те, що комплекс маркетингових комунікацій у сфері туризму відіграє вагомішу роль, порівняно з виробничою галуззю, оскільки туристичні послуги мають нематеріальний характер, що унеможливлює їхнє попереднє споживання, точне оцінювання чи вимірювання до моменту придбання. Основне призначення маркетингових комунікацій полягає у зниженні рівня невизначеності, забезпеченні потенційного споживача повною, достовірною інформацією, формуванні довіри до туристичного продукту, а також у створенні та підтриманні позитивного іміджу туристичної компанії [12, с. 620].

Слід зазначити, що реклама є найбільш поширеним інструментом маркетингових комунікацій, який дозволяє забезпечити широке охоплення потенційних клієнтів підприємства. Завдяки рекламній діяльності, підприємства мають можливість донести до споживачів інформацію про туристичні продукти, акційні пропозиції, сезонні тури тощо. Реклама виконує важливу функцію побудови впізнаваності бренду певного туристичного підприємства серед різних культурних та соціальних груп споживачів.

Зв’язки з громадськістю, або PR, відіграють не менш значущу роль у формуванні позитивного іміджу туристичного підприємства та сприяють реалізації стратегії підприємства. Так, через пресрелізи, публікації в засобах масової інформації, участь у благодійних заходах, організацію престурів для журналістів формується репутація підприємства як надійного, відповідального партнера, що дбає про якість обслуговування і клієнтський досвід.

Стимулювання збуту як складова маркетингових комунікацій включає різноманітні заходи, спрямовані на заохочення споживачів до придбання туристичних продуктів. Це можуть бути знижки, бонуси, спеціальні пропозиції, акції для постійних клієнтів. Такий підхід дозволяє підвищити рівень продажів у короткостроковій перспективі, а також сформувати довгострокову прихильність до підприємства.

Прямий маркетинг передбачає індивідуалізовану взаємодію із потенційними та наявними клієнтами через електронну пошту, SMS-розсилки, телефонні дзвінки або спеціалізовані платформи. Він дозволяє підприємствам налаштовувати персоналізовану комунікацію, враховуючи інтереси, поведінку та історію покупок кожного клієнта.

Варто зазначити, що у сучасних умовах цифрові канали комунікації стали є найефективнішим інструментом маркетингової діяльності туристичних підприємств. Соціальні мережі, контент-маркетинг, пошукова оптимізація (SEO), таргетована реклама, ведення блогів та e-mail-маркетинг забезпечують не лише швидкість, а й масштаб впливу на аудиторію. Наприклад, використання таких міжнародних цифрових платформ, як Instagram та TikTok дозволяє туристичним підприємствам звертатися до молодіжної, візуально орієнтованої аудиторії, презентуючи привабливі локації, ексклюзивні маршрути або відгуки клієнтів у зручному і зрозумілому форматі.

Цифрові інструменти надають змогу відстежувати результати діяльності туристичних підприємств у реальному часі, що сприяє гнучкому управлінню комунікаційними процесами. Крім того, завдяки аналітичним платформам туристичні підприємства можуть проводити глибокий аналіз поведінки споживачів, їхніх уподобань та очікувань, що забезпечує точніше позиціювання туристичного продукту.

Окрему нішу серед маркетингових комунікацій, покликаних сприяти реалізації стратегії туристичних підприємств займає участь підприємства у міжнародних туристичних виставках і форумах. Ці заходи дозволяють туристичним підприємствам налагоджувати ділові зв’язки, демонструвати свої послуги широкій аудиторії, а також формувати партнерства з іншими суб’єктами туристичного ринку.-Участь туристичного підприємства в таких заходах позитивно впливає на формування його ділової репутації, сприяє просуванню його бренда на міжнародному рівні та забезпечує доступ до нових сегментів споживачів.

До додаткових інструментів маркетингових комунікацій, що відповідають критерію керованості, належать рішення, спрямовані на формування партнерських взаємин, а також заходи, що забезпечують ефективну взаємодію між усіма суб’єктами маркетингового процесу. Такі управлінські дії сприяють не лише налагодженню стабільної співпраці між учасниками туристичного ринку, а й забезпечують більш злагоджену та цілеспрямовану комунікаційну політику. У результаті відбувається посилення ефективності функціонування маркетингового комплексу в індустрії туризму, що своєю чергою підвищує рівень довіри до туристичного бренду та сприяє створенню сталих конкурентних переваг [11, с. 139].

При цьому варто звернути увагу, що особлива роль у національних економіках належить міжнародному туризму, основні компоненти якого (в’їзний та виїзний туризм), вимагають специфічних підходів до маркетингових комунікацій і стратегій для ефективного залучення цільових аудиторій.

Маркетингова стратегія в’їзного туризму спрямована на залучення іноземних туристів і формування позитивного іміджу країни на міжнародному рівні. Основними інструментами для цього, в рамках розгляду та вивчення маркетингових комунікацій, є цифрові комунікації, зокрема SEO-оптимізація, соціальні мережі, інтернет-реклама, а також відеоконтент, що демонструє найкращі туристичні атракції країни. Створення яскравих візуальних матеріалів та відеороликів, які показують природні пейзажі, культурні пам’ятки, історичні об’єкти, дозволяє ефективно привертати увагу іноземних туристів. Окрім того, важливим аспектом є проведення туристичним підприємством іміджевих кампаній через засоби масової інформації. Активна участь у міжнародних туристичних виставках, фестивалях і ярмарках також є важливою складовою просування туристичним підприємством країни як туристичного напрямку. Ці заходи дозволяють не лише продемонструвати культуру та традиції, а і створити безпосередній контакт з потенційними туристами, зацікавити їх у відвідуванні країни.

Маркетинг виїзного туризму зосереджений на мотивації туристичним підприємством мешканців країни до подорожей за кордон. Оскільки потреби туристів можуть бути дуже різноманітними, важливо пропонувати персоналізовані тури та подорожі, які відповідають інтересам і перевагам різних груп населення. Це може включати тури до популярних закордонних напрямків, ексклюзивні пропозиції для певних цільових аудиторій, наприклад, для сімей з дітьми або для людей, які прагнуть до культурного обміну. Одним з ефективних інструментів є використання програм лояльності, за якими надаються бонуси або знижки на майбутні поїздки. Такий підхід стимулює повторні поїздки і зміцнює зв'язки між споживачами та туристичними підприємствами. Підвищення поінформованості про нові туристичні маршрути та культурні події в країнах, до яких часто виїжджають туристи, також є важливою складовою маркетингових зусиль у цій сфері. Спільна робота туристичних агентств та операторів для створення ексклюзивних пропозицій дає змогу ефективно задовольняти потреби потенційних туристів.

Отже, розвиток в'їзного та виїзного туризму має великий вплив на економіку та культурні зв'язки країни. Кожен із цих видів туризму потребує специфічних маркетингових стратегій, які мають на меті залучення цільової аудиторії, чи то іноземні туристи, чи мешканці країни. В умовах сучасного кризового розвитку та економічної нестабільності адаптація маркетингових комунікацій до специфіки кожного з цих напрямків є необхідною умовою для досягнення успіху в глобальному туристичному середовищі.

Разом з тим, слід погодитися з Рибчук А. та однодумців щодо того, що становлення системи сучасних маркетингових комунікацій у туристичній сфері ускладнюється внаслідок багатовекторної взаємодії туристичних компаній із цільовими аудиторіями, клієнтами, діловими партнерами та конкурентами. Це зумовлено необхідністю формування сталих конкурентних переваг шляхом впровадження цілеспрямованих комунікаційних стратегій, що розвиваються в умовах посилення інтеграційних тенденцій. У цьому контексті реалізується концепція інтегрованих маркетингових комунікацій, яка передбачає поєднання всіх складових комунікаційного комплексу в єдину, узгоджену систему. Такий підхід сприяє підвищенню загальної ефективності комунікаційної діяльності, досягненню синергетичного ефекту та створенню сприятливих умов для скоординованого просування туристичних продуктів і послуг на ринку [11, с. 135].

Тобто, інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) передбачають цілісний підхід до реалізації стратегії підприємства на ринку, за якого всі інструменти маркетингових комунікацій взаємодіють між собою, транслюючи єдине повідомлення, що відповідає загальній місії та візії підприємства. Такий підхід дозволяє уникнути суперечностей у комунікації, посилює довіру до бренда та формує стабільний імідж підприємства на ринку міжнародного туризму.

Слід зазначити, що впровадження інноваційних технологій у маркетингові комунікації туристичного бізнесу є не тільки відповіддю на сучасні тенденції цифровізації, персоналізації та багатоканальної взаємодії з клієнтами, а й ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

У діяльності туристичних підприємств простежується послідовний, системно організований процес впровадження та реалізації маркетингових рішень, орієнтований на персоналізацію пропозицій для різних сегментів туристів, підвищення ефективності комунікаційних кампаній. Ці підходи сприяють покращенню клієнтського досвіду, формуванню довгострокової лояльності та створенню впізнаваного бренду на внутрішньому та світовому ринку. Проте, для забезпечення стійкої присутності підприємства на ринку та посилення конкурентних позицій варто здійснити подальшу цифрову трансформацію маркетингових комунікацій із акцентом на впровадження інноваційних підходів.

Саме тому особливого значення набуває формування інноваційної стратегії маркетингових комунікацій, спрямованої на інтеграцію цифрових інструментів, аналітики та новітніх технологій у діяльність туристичних підприємств.

Інноваційна стратегія маркетингових комунікацій туристичного підприємства передбачає впровадження сучасних технологічних рішень, орієнтованих на підвищення ефективності комунікацій та зміцнення позицій підприємства на міжнародному туристичному ринку, зокрема з використанням штучного інтелекту (табл. 2).

Таблиця 2

Напрями інноваційної стратегії маркетингових комунікацій туристичного підприємства

№ з/п	Напрям інноваційної стратегії
1	Використання штучного інтелекту (AI) для персоналізації комунікацій
2	Впровадження багатоканальних платформ, інтегрованих із CRM та цифровими сервісами
3	Використання інтерактивного контенту та технологій доповненої (AR) і віртуальної реальності (VR)
4	Аналітика соціальних мереж із застосуванням Big Data та sentiment analysis
5	Міжсезонні стратегії з динамічним ціноутворенням і гейміфікацією процесу бронювання

Джерело: розроблено на основі [12].

Пріоритетним напрямом цифрових маркетингових комунікацій є застосування штучного інтелекту (AI) для персоналізації комунікацій. Це дозволить автоматично формувати релевантні пропозиції для різних сегментів аудиторії з урахуванням культурних, мовних і сезонних особливостей. Для цього доцільно інтегрувати платформи HubSpot AI, Salesforce Einstein або Adobe Sensei, які забезпечують прогнозування поведінки клієнтів, автоматизовані email-розсилки, рекомендаційні системи турів і оптимізацію рекламних бюджетів через Google Ads Smart Bidding та Facebook AI for Ads. Такий підхід підвищує конверсію, знижує витрати на залучення клієнта (CPA) та дозволяє гнучко адаптувати контент під ринки Західної Європи, Середземномор'я та Північної Африки (табл. 3.)

Таблиця 3

Інноваційні інструменти штучного інтелекту (AI) у межах стратегії цифрових маркетингових комунікацій туристичного підприємства

Інструмент / технологія	Ключові можливості
HubSpot AI	Прогнозування поведінки клієнтів, персоналізовані email-розсилки, рекомендаційні системи турів
Salesforce Einstein	Аналіз даних клієнтів, автоматизація маркетингових кампаній, оптимізація бюджету реклами
Adobe Sensei	Персоналізація контенту, аналітика аудиторії, інтеграція з рекламними платформами
Google Ads Smart Bidding	Автоматизація ставок у рекламі, оптимізація CPA та ROI
Facebook AI for Ads	AI-оптимізація рекламних кампаній, таргетинг на міжнародні аудиторії

Джерело: розроблено на основі джерел [2; 3; 16, 18].

Отже, використання платформ штучного інтелекту дозволить автоматизувати персоналізацію пропозицій для різних сегментів туристів, оптимізувати рекламні бюджети та підвищити ефективність маркетингових комунікацій. Це сприятиме збільшенню конверсії, зменшенню витрат на залучення клієнта та гнучкому адаптуванню контенту під культурні та сезонні особливості різних міжнародних ринків.

Окремим напрямом формування і реалізації стратегії цифрових маркетингових комунікацій є впровадження багатоканальних платформ, інтегрованих із CRM та цифровими сервісами. Це включає автоматизовані розсилки (Mailchimp, Sendinblue), чатботи для консультацій і бронювання (ManyChat, Tidio, Intercom), а також мобільні додатки на базі Flutter або React Native, що забезпечують персональний контакт і взаємодію з клієнтами в реальному

часі. Наведені сервіси платні й оплачуються за міжнародними тарифними планами. Такий підхід зміцнює лояльність, підвищує рівень задоволеності користувачів і надає підприємству аналітичні дані для вдосконалення маркетингових стратегій (табл. 4).

Таблиця 4

Інноваційні багатоканальні платформи та CRM у межах стратегії міжнародних цифрових маркетингових комунікацій

Інструмент / технологія	Ключові можливості
Mailchimp, Sendinblue	Автоматизовані email-розсилки, сегментація аудиторії, аналітика кампаній
ManyChat, Tidio, Intercom	Чатботи для консультацій та бронювання, інтерактивна взаємодія з клієнтами
Flutter, React Native	Розробка мобільних додатків, персоналізований контакт і взаємодія в реальному часі

Джерело: розроблено на основі джерел [3; 5].

Використання багатоканальних платформ та інтеграція з CRM дозволять туристичним підприємствам забезпечити персоналізований контакт із клієнтами, підвищити рівень їхньої задоволеності та лояльності. Платні сервіси з міжнародними тарифними планами гарантують стабільність роботи та доступ до широкого спектра аналітичних даних, які допоможуть вдосконалювати маркетингові стратегії і ухвалювати обґрунтовані рішення для просування на міжнародних ринках.

Інноваційним напрямом формування цифрових маркетингових комунікацій також є впровадження інтерактивного контенту та технологій доповненої (AR) і віртуальної реальності (VR) для презентації туристичних продуктів.

Використання можливостей доповненої (AR) і віртуальної реальності (VR) дозволить створювати віртуальні тури, що дають змогу потенційним клієнтам «зануритися» у подорож до її початку. Це посилює емоційний ефект, формує унікальний досвід взаємодії та підвищує ймовірність бронювання, що є особливо важливим для аудиторії країн Західної Європи (табл. 5).

Таблиця 5

Інноваційні AR/VR інструменти в межах стратегії маркетингових комунікацій туристичного підприємства

Інструмент / технологія	Ключові можливості
Доповнена реальність (AR)	Створення інтерактивних віртуальних турів, презентацій туристичних продуктів
Віртуальна реальність (VR)	Повне занурення у віртуальні маршрути, демонстрація культурних та туристичних об’єктів
Платформи для створення турів (Unity 3D, Unreal Engine, Matterport, Roundme)	Розробка інтерактивного контенту, адаптація під різні пристрої

Джерело: складено автором на основі [6].

Отже, впровадження технологій AR та VR дозволяють створювати унікальний і емоційно насичений досвід для потенційних клієнтів, підвищуючи ймовірність бронювань та формуючи високу лояльність аудиторії. Використання платформ Unity 3D, Unreal Engine, Matterport та Roundme забезпечить конкурентну перевагу через інтерактивність і естетичну привабливість контенту, що особливо важливо для туристів із країн Західної Європи. Туристичні підприємства можуть адаптувати віртуальні тури під різні пристрої та сегменти ринку, посилюючи міжнародний бренд і підвищуючи ефективність маркетингових комунікацій.

Зміст ще одного інноваційного напряму – аналітика соціальних мереж із використанням Big Data та sentiment analysis. Інструменти Brandwatch, Talkwalker, Sprout Social, Hootsuite Insights дають можливість у режимі реального часу відстежувати реакцію споживачів, аналізувати тренди, оцінювати ефективність рекламних кампаній та оперативно адаптувати комунікаційні повідомлення. Це забезпечує точніше таргетування і підвищує релевантність контенту для різних культурних сегментів аудиторії (табл. 6).

Таблиця 6

Інноваційні цифрові інструменти в межах стратегії цифрових маркетингових комунікацій туристичного підприємства

Інструмент	Ключові можливості
Brandwatch	Соціальний моніторинг, аналіз настроїв, великі обсяги даних, аудиторії, конкуренти
Talkwalker	Social listening, sentiment analysis, охоплення > 180 мов, глобальні дані
Sprout Social	Управління соцмережами, публікація, аналітика, базова listening-функція

Джерело: розроблено на основі [6].

Отже, інструмент Brandwatch характеризується широкими аналітичними можливостями та глибинним соціальним моніторингом, що робить його придатним для підприємств, які мають ресурси для обробки великих даних і потребують детальної аналітики щодо аудиторій та конкурентів. Talkwalker забезпечує глобальне охоплення та підтримку інформації у понад 180 мов, що робить його ефективним інструментом для оцінки міжнародних ринків, проте потребує значних фінансових та людських ресурсів. Sprout Social є більш доступним рішенням для регулярного керування соціальними мережами, публікації контенту та базового моніторингу, однак не забезпечує глибокого аналізу настроїв і соціального сприйняття, що обмежує його застосування для стратегічних рішень на міжнародному рівні. Використання інструментів Brandwatch і Talkwalker для глибокого стратегічного аналізу міжнародних ринків дозволить відстежувати конкурентів, надавати оцінку настроїв аудиторії та виявляти актуальні тренди у різних країнах. Sprout Social буде ефективним для щоденного керування соціальними мережами, публікації контенту та базового моніторингу активності клієнтів, забезпечуючи стабільну комунікацію з міжнародною аудиторією. Таке комбіноване використання дозволить поєднати стратегічну аналітику з оперативним управлінням маркетинговими комунікаціями, підвищуючи ефективність взаємодії з різними сегментами туристів та формуючи впізнаваний міжнародний бренд.

П’ятим напрямом реалізації стратегії цифрових маркетингових комунікацій є впровадження міжсезонних субстратегій із динамічним ціноутворенням і гейміфікацією процесу бронювання. Використання платформ PriceLabs, Duetto, а також гейміфікаційних інструментів Braze, Gamify, Influitive сприяє залученню клієнтів через інтерактивні квізи, бонусні програми та систему винагород. Це підвищує зацікавленість туристів у періоди низького попиту та забезпечує стабільність фінансових потоків туристичного підприємства (табл. 7).

Таблиця 7

Інструменти динамічного ціноутворення та гейміфікації для туристичних підприємств

Інструмент	Ключові можливості
PriceLabs	Динамічне ціноутворення, аналітика попиту, прогнозування доходів
Duetto	Revenue management, аналіз ринку, оптимізація доходів
Braze	Персоналізація комунікацій, push-сповіщення, email та in-app повідомлення
Gamify	Гейміфікаційні механіки, бонуси, інтерактивні квізи
Influitive	Формування спільнот, програми лояльності, рекомендації

Джерело: розроблено на основі джерел [10].

Отже, використання інструментів PriceLabs та Duetto спприятиме оптимізації ціни на тури та прогнозувати доходи з урахуванням сезонності й попиту на міжнародних ринках. Гейміфікаційні сервіси Braze та Gamify забезпечать персоналізацію комунікацій, залучають клієнтів через інтерактивні механізми, стимули та бонуси, що підвищує лояльність і конверсію бронювань у міжсезоння. Influitive дозволить формувати активні спільноти туристів, стимулювати рекомендації та збирати позитивні відгуки, що зміцнює міжнародний імідж бренду. Комплексне застосування цих платформ створює інноваційний підхід до маркетингових комунікацій, забезпечує ефективність, адаптивність та підвищує конкурентоспроможність підприємства на глобальному ринку.

Таким чином, інноваційна стратегія цифрових маркетингових комунікацій туристичного підприємства ґрунтується на поєднанні п'яти взаємопов'язаних напрямах − штучного інтелекту, багатоканальності, AR/VR-технологій, Big Data-аналітики та гейміфікації. Їх комплексне впровадження дозволить оптимізувати комунікаційні процеси, створити персоналізований клієнтський досвід, зменшити витрати на рекламу та підвищити ефективність просування туристичних послуг. У результаті підприємство може покращити свої конкурентні позиції, сформувати стійкий імідж інноваційного бренду та забезпечити стабільний розвиток на глобальному ринку туристичних послуг.

Вплив штучного інтелекту на прийняття управлінських рішень та адаптивність туристичних організацій до змін ринку представлено в табл. 8.

Таблиця 8

Вплив цифрових рішень на адаптивність організацій до змін ринку

Компанія	Використана технологія	Показник до впровадження	Показник після впровадження	Відносна зміна
Airbnb	ШІ для прогнозування попиту	70 % точність прогнозу	85% точність прогнозу	+21%
Marriott International	ШІ та чатботи для обслуговування	65 % швидкість відповіді	95% швидкість відповіді	+46%
Booking.com	ШІ для персоналізації пропозицій	75% конверсія бронювань	90% конверсія бронювань	+20 %
TUI Group	ШІ для управління ланцюгами постачання	60 % ефективність	80 % ефективність	+33 %
Expedia Group	ШІ для оптимізації ціноутворення	68 % прибутковість	83 % прибутковість	+22 %

Джерело: [15; 18].

Дані з табл. 8 показують, що інтеграція цифрових технологій і ШІ- алгоритмів значно підвищує адаптивність організацій до ринкових коливань. Зокрема, Airbnb і Marriott International показують істотне прискорення реакції на зміни попиту та підвищення якості обслуговування клієнтів. Крім того, компанії Booking.com і TUI Group підтверджують, що персоналізація пропозицій і оптимізація управлінських процесів сприяють формуванню стратегічних переваг, які забезпечують стійке конкурентне позиціонування на ринку. Ці результати свідчать про високий потенціал цифровізації для підвищення ефективності та гнучкості туристичних організацій в умовах швидкоплинного ринкового середовища [15].

Інноваційна стратегія цифрових маркетингових комунікацій туристичного підприємства доцільно запроваджувати за чітким алгоритмом, основні кроки якого представлено на рис. 2.

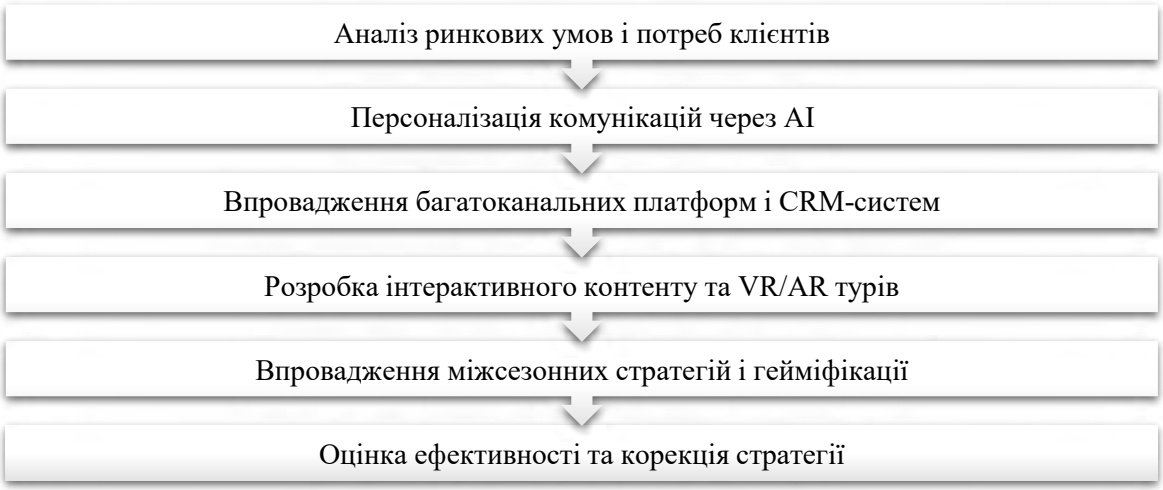


Рис. 2. Алгоритм впровадження інноваційної стратегії цифрових маркетингових комунікацій туристичного підприємства

Джерело: розроблено на основі джерел [5, 10; 14].

Зазначена послідовність дій дозволить мінімізувати ризики впровадження інноваційних технологій у маркетингових комунікаціях, забезпечити їхню ефективну адаптацію до специфіки міжнародних ринків та культурних особливостей цільової аудиторії. Це сприятиме підвищенню точності таргетування, оптимізації рекламних бюджетів, зміцненню лояльності клієнтів та формуванню впізнаваного міжнародного бренду. Такий системний підхід дозволить туристичним підприємствам ефективно інтегрувати AI, VR/AR, омніканальні платформи, аналітику соціальних мереж і гейміфікаційні інструменти, що забезпечить стабільний приріст конверсії, оптимізацію доходів та зміцнення конкурентних позицій на міжнародному ринку.

Висновки і пропозиції. Отже, цифрові маркетингові комунікації є сучасним інструментом популяризації туристичних продуктів, комплексною системою управління зв'язками з цільовими групами споживачів туристичного підприємства на ринку. Їх обґрунтоване використання сприяє формуванню стійких конкурентних позицій, розширенню ринків збуту, зростанню обсягів реалізації туристичного продукту, що є особливо важливим в умовах зростаючої глобальної конкуренції. За таких умов цифрові маркетингові комунікації відіграють ключову роль у реалізації стратегії підприємства на ринку. Крім того, маркетингові комунікації є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств, особливо в умовах глобалізації, політичної нестабільності та змін споживчих уподобань.

Представлені характеристики і рекомендації дозволяють комплексно інтегрувати цифрові рішення та систему програмних продуктів ШІ у ключові бізнес-процеси туристичних підприємств. Вони передбачають вибір та інтеграцію цифрових технологій, інструментів та цифрових продуктів, визначення критеріїв ефективності адресного використання до конкретних споживчих сегментів. Впровадження цих підходів сприятиме підвищенню продуктивності, скороченню операційних витрат і забезпечить конкурентоспроможність підприємств в умовах турбулентності, зокрема під час війни та економічної нестабільності.

Список використаних джерел

1. Александров А. О. Маркетингові комунікації в туризмі / А. О. Александров, С. М. Цвілий // Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства : матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції ; м. Запоріжжя, 10 листопад / за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. – С. 32−35.

2. Баран Р. Я. Оцінка ефективності рекламної діяльності в інтернет / Р. Я. Баран, М. Й. Романчукевич // Ефективна економіка. – 2019. – № 7. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.7.36.

3. Голуб В. В. Вплив цифровізації на розробку маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності / Голуб Владислав Володимирович // ГЕВ. – Тернопіль : ТНТУ, 2024. − Том 86. − № 1. − С. 171–177. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.171.

4. Діденко А. В. Маркетингові комунікації в туристичній діяльності / А. В. Діденко, Ю. В. Віхорт // Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : матеріали ІІ Міжнародної наук.- практ. конф. (26–27 листопада 2024 року, м. Харків). – Харків : Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2024. – Ч 1. – С. 134–136.

5. Ільтьо Т. І. Місце таргетингу в системі комунікацій туристичних підприємств [Електронний ресурс] / Т. І. Ільтьо, А. Синетар // Сучасні трансформації сервісної економіки : туризм, рекреація та комерційні послуги : збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Мукачево, 27–28 вересня 2024 р.) /ред. кол.: Т.Д. Щербан (гол. ред.) та ін. – Мукачево: МДУ, 2024. – С. 36−38. – Режим доступу: http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12498/1/The_place_of_targeting_in_the_communications_system_of_tourism_enterprises.pdf.

6. Кулиняк І. Тенденції розвитку маркетингових комунікацій туристичних підприємств в умовах цифровізації / І. Кулиняк, Н. Іваницький // Mechanism of an Economic Regulation. – 2023. – № 4(102). – С. 29-34. DOI: https://doi.org/10.32782/mer.2023.102.05.

7. Лохман Н. В. Активатори маркетингових комунікацій туристичних послуг / Н. В. Лохман, Т. М. Берідзе, М. О. Лохман, Д. А. Чокої // Вісник ДонНУЕТ. «Економічні науки». – 2023. – № 1(78). – С. 30-37. DOI: https://doi.org/10.33274/2079-4819-2023-78-1-30-37.

8. Луцій І. Фактори, що впливають на маркетингові комунікації в умовах війни [Електронний ресурс] / І. Луцій, О. Луцій // Accounting & Finance. – 2024. – № 105 (3). – С. 112-120. – Режим доступу: https://afj.org.ua/ua/article/1079.

9. Мисаньо О. Б. Структура політики розвитку підприємства як інструмент підвищення його рівня економічної безпеки [Електронний ресурс] / О. Б. Мисаньо, Н. В. Сташишин, М. С. Гриньків, Н. М. Стручок // Суспільні трансформації і безпека: людина, держава, соціум : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (04 січня 2024 р.). – Львів : Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2024. – С. 40−143. – Режим доступу: https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/22139/zbirnyk-maup-04012024.pdf.

10.Панченко О. Трансформація маркетингових комунікацій у цифровому середовищі [Електронний ресурс] / О. Панченко // Тренди розвитку менеджменту, фінансів та бізнес-технологій в умовах формування сучасної економіки та суспільства : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (30 листопада 2022 року). – Київ : Міжнародний європейський університет, 2022. – С. 395−396. – Режим доступу: e.ieu.edu.ua.

11.Рибчук А. В. Реалізація інтегрованих маркетингових комунікацій на ринку туристичних послуг [Електронний ресурс] / А. В. Рибчук, І. Є. Журба, В. І. Зінкевич, О. О. Тимощук // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2023. – Вип. 19, Т 1. – С. 133-143. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2023_19%281%29__17.

12.Смирнова Т. Взаємозв'язок комунікацій підприємства з процесом формування маркетингової стратегії / Т. Смирнова // Актуальні питання у сучасній науці. – 2024. – № 5. – С. 50−62. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-5(11)-50-62.

13.Тєлєтов О. С. Вербальні інструменти маркетингових комунікацій у туристичній сфері [Електронний ресурс] / О. С. Тєлєтов, С. Г. Тєлєтова // Матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. «Управління розвитком соціально-економічних систем (м. Харків, 21-22 березня 2024 р.). – Харків : ДБТУ, 2024. Ч.2. – С. 620-623 – Режим доступу: repo.btu.kharkov.ua.

14.Урба С. Сучасні виклики підприємництва у міжнародному туризмі / С. Урба, О. Червона // Економіка та суспільство. – 2024. – № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-87.

15.Худо В. В. Інтеграція цифрових технологій та штучного інтелекту в управлінні туристичними проєктами: концептуальні засади та практичні результати / В. В. Худо // Актуальні питання економічних наук. Серія Менеджмент. – 2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17059994.

16.Шпак Н. О. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств / Н. О. Шпак, І. В. Грабович // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / редкол.: М. М. Король (голов. ред.), М. М. Палінчак, Я. П. Дроздовський та ін. – Ужгород : Видавничий дім «Гельветика». – 2022. – Вип. 45. – С. 84–90. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-15.

17.Шугарова В. Р. Особливості сучасного комунікаційного маркетингу в сфері туризму [Електронний ресурс] / В. Р. Шугарова, А. І. Кюзін // Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні : зб. матеріалів III Всеукр. наук.-практ. конф.(Херсон-Кропивницький, ХДАЕУ, 23 квітня 2024 р.). – Херсон-Кропивницький : ХДАЕУ, 2024. – С. 104−106. – Режим доступу: https://sel.vtei.edu.ua/repository/card.php?lang=en&id=29820.

18.Artificial intelligence in tourism market by component, technology, application, deployment mode, and region – global forecast to 2030 [Electronic resource] // Markets and Markets. – 2025. – Accessed mode: https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/ai-in-tourism-market-114969018.html.

19.Mamatkulova Sh. Ways to improve the use of marketing communications in tourism / Mamatkulova Sh. // Web of Technology : Multidimensional Research Journal. – 2023. – Vol. 1. – P. 25−27.

20.Digitalization As a Reputation Management Tool For Tourist Destination / O. Chernegha, T. Tkachenko, O. Hladkyi, V. Bilyk, T. Lositska // Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice. – 2022. – Vol. 1 (42). – Pp. 371–383. – Accessed mode: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3649/3490.

References

1. Aleksandrov, A. O., Tsvilyi, S. M. (2023). Marketynhovi komunikatsii v turyzmi [Marketing communications in tourism]. *Svitovi dosiahnennia i suchasni tendentsii rozvytku turyzmu ta hotelno-restorannoho hospodarstva: II Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia – World achievements and modern trends in the development of tourism and hotel and restaurant industry: II International Scientific and Practical Conference* (pp. 32−35). NU «Zaporizka politekhnika».

2. Baran, R. Ya., Romanchukevych, M. Y. (2019). Otsinka efektyvnosti reklamnoi diialnosti v internet [Assessment of the effectiveness of advertising activities on the Internet]. *Efektyvna ekonomika – Effective economy*, (7). https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.7.36.

3. Holub, V. V. (2024). Vplyv tsyfrovizatsii na rozrobku marketynhovoi stratehii v pidpryiemnytskii diialnosti [The impact of digitalization on the development of a marketing strategy in entrepreneurial activity]. *HEV – GEV, 86*(1), 171–177. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.171.

4. Didenko, A. V., Vikhort, Yu. V. (2024). Marketynhovi komunikatsii v turystychnii diialnosti [Marketing communications in tourism]. *Marketynhovi ta orhanizatsiini mekhanizmy povoiennoho rozvytku haluzi hostynnosti ta turyzmu Ukrainy: II Mizhnarodnoi nauk.- prakt. konf. – Marketing and organizational mechanisms of the post-war development of the hospitality and tourism industry of Ukraine: II International Scientific and Practical Conference* (Vol. 1, pp. 134–136). Nats. tekhn. un-t «Kharkiv. politekhn. in-t».

5. Ilto, T. I., Synetar, A. (2024). Mistse tarhetynhu v systemi komunikatsii turystychnykh pidpryiemstv [The place of targeting in the communications system of tourism enterprises]. *Suchasni transformatsii servisnoi ekonomiky : turyzm, rekreatsiia ta komertsiini posluhy – Modern transformations of the service economy: tourism, recreation and commercial services* (pp. 36−38). MDU. http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12498/1/The_place_of_targeting_in_the_communications_system_of_tourism_enterprises.pdf.

6. Kulyniak, I., Ivanytskyi, N. (2023). Tendentsii rozvytku marketynhovykh komunikatsii turystychnykh pidpryiemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Trends in the development of marketing communications of tourist enterprises in the context of digitalization]. *Mechanism of an Economic Regulation,* 4(102), 29-34. https://doi.org/10.32782/mer.2023.102.05.

7. Lokhman, N. V., Beridze, T. M., Lokhman M. O., & Chokoi D. A. (2023). Aktyvatory marketynhovykh komunikatsii turystychnykh posluh [Activators of marketing communications of tourist services]. *Visnyk DonNUET. «Ekonomichni nauky» – Bulletin of DonNUET. "Economic Sciences"*, 1(78), 30-37. https://doi.org/10.33274/2079-4819-2023-78-1-30-37.

8. Lutsii, I., Lutsii, O. (2024). Faktory, shcho vplyvaiut na marketynhovi komunikatsii v umovakh viiny [Factors influencing marketing communications in wartime]. *Accounting & Finance – Oblìk ì Fìnansi,* (105(3)), 112-120. https://afj.org.ua/ua/article/1079.

9. Mysano, O. B. Stashyshyn, N. V., Hrynkiv, M. S., Struchok, N. M. (2024). Struktura polityky rozvytku pidpryiemstva yak instrument pidvyshchennia yoho rivnia ekonomichnoi bezpeky [The structure of the enterprise development policy as a tool for increasing its level of economic security]. *Suspilni transformatsii i bezpeka: liudyna, derzhava, sotsium: Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia – Social transformations and security: man, state, society: International Scientific and Practical Conference* (pp. 40−143). https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/22139/zbirnyk-maup-04012024.pdf.

10. Panchenko, O. (2022). Transformatsiia marketynhovykh komunikatsii u tsyfrovomu seredovyshchi [Transformation of marketing communications in the digital environment]. *Trendy rozvytku menedzhmentu, finansiv ta biznes-tekhnolohii v umovakh formuvannia suchasnoi ekonomiky ta suspilstva: Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia – Trends in the development of management, finance and business technologies in the context of the formation of the modern economy and society: International Scientific and Practical Conference* (pp. 395−396). Mizhnarodnyi yevropeiskyi universytet. e.ieu.edu.ua.

11. Rybchuk, A. V., Zhurba, I. Ye., Zinkevych, V. I., Tymoshchuk, O. O. (2023). Realizatsiia intehrovanykh marketynhovykh komunikatsii na rynku turystychnykh posluh [Implementation of integrated marketing communications in the tourist services market]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Current problems of regional economic development, 19*(1), 133-143. http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2023_19%281%29__17.

12. Smyrnova, T. (2024). Vzaiemozviazok komunikatsii pidpryiemstva z protsesom formuvannia marketynhovoi stratehii [The relationship between enterprise communications and the process of forming a marketing strategy]. *Aktualni pytannia u suchasnii nautsi – Current issues in modern science,* (5), 50−62. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-5(11)-50-62.

13. Tielietov, O. S., Tielietova, S. H. (2024). Verbalni instrumenty marketynhovykh komunikatsii u turystychnii sferi [Verbal tools of marketing communications in the tourism sector]. *Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system*: VIII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. – Management of the development of socio-economic systems: VIII International Scientific and Practical Conference (pp. 620-623). DBTU. repo.btu.kharkov.ua.

14. Urba, S., Chervona, O. (2024). Suchasni vyklyky pidpryiemnytstva u mizhnarodnomu turyzmi [Modern challenges of entrepreneurship in international tourism]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (60). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-87.

15. Khudo, V. V. (2025). Intehratsiia tsyfrovykh tekhnolohii ta shtuchnoho intelektu v upravlinni turystychnymy proiektamy: kontseptualni zasady ta praktychni rezultaty [ntegration of digital technologies and artificial intelligence in the management of tourism projects: conceptual principles and practical results. Current issues of economic sciences]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk. Seriia Menedzhment.* https://doi.org/10.5281/zenodo.17059994.

16. Shpak, N. O., Hrabovych, I. V. (2022). Pidkhody do otsiniuvannia efektyvnosti vykorystannia instrumentiv marketynhu pidpryiemstv [Approaches to assessing the effectiveness of using enterprise marketing tools]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho uni-versytetu: seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University: series: International Economic Relations and World Economy (Vol. 45, pp. 84–90). Vydavnychyi dim «Helvetyka». https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-15.

17. Shuharova, V. R., Kiuzin, A. I. (2024). Osoblyvosti suchasnoho komunikatsiinoho marketynhu v sferi turyzmu [Features of modern communication marketing in the field of tourism]. *Suchasnyi stan ta potentsial rozvytku indu-strii hostynnosti v Ukraini: III Vseukr. nauk.-prakt. konf. – Current state and potential of the development of the hospitality industry in Ukraine: III All-Ukrainian scientific and practical conference* (pp. 104−106). KhDAEU. https://sel.vtei.edu.ua/repository/card.php?lang=en&id=29820.

18. Artificial intelligence in tourism market by component, technology, application, deployment mode, and region – global forecast to 2030. (2025). *Markets and Markets.* https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/ai-in-tourism-market-114969018.html.

19. Mamatkulova, Sh. (2023). Ways to improve the use of marketing communications in tourism. *Web of Technology: Multidimensional Research Journal*, *1*, 25−27.

20. Chernegha, O., Tkachenko, T., Hladkyi, O., Bilyk, V., Lositska, T. (2022). Digitalization as a reputation management tool for tourist destination. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice, 1*(42), 371–383. https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3649/3490.

Отримано 15.12.2025

UDC 004.8:339.138]:338.486.3

Tetiana Tkachenko

Doctor of Economics, Professor, Professor,
Head of the Department of Tourism and Management of Creative Industries
State University of Trade and Economics (Kyiv, Ukraine)
E-mail: t.tkachenko@knute.edu.ua. **ORCID:** http://orcid.org/0000-0003-4179-5869

Sergii Khlopiak

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Tourism and Management of Creative Industries
State University of Trade and Economics (Kyiv, Ukraine)
E-mail: s.khlopiak@knute.edu.ua. **ORCID:** http://orcid.org/0000-0003-1002-5888

Bohdan Sopun
Master, specialty "Tourism and Recreation"
State University of Trade and Economics (Kyiv, Ukraine)
E-mail: b.sopun_ftb_12m_24_m_d@knute.edu.ua

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE SYSTEM OF DIGITAL TOOLS FOR MARKETING COMMUNICATIONS MANAGEMENT OF TOURISM ENTERPRISES

The article examines the integration of modern digital communications into the management of tourism enterprises and systematizes the state of implementation of artificial intelligence into the system of digital tools for managing marketing communications. and the formation of personalized communication approaches to various target consumer segments, the impact of marketing communications on the image component in the field of international tourism was analyzed.

Keywords: *artificial intelligence; digital tools; digital marketing communications; tourism enterprise; strategy; international tourism market.*

Table: 8. Fig.: 2. References: 20.

Ткаченко Т. І., Хлопяк С. В., Сопун Б. І. Штучний інтелект у системі цифрових інструментів управління маркетинговими комунікаціями туристичних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 145-159. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-145-159.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-160-170
УДК 338.439:334.712
JEL Classification: R11; L26; O31; M13; L60

Вікторія Андріївна Герцег
доктор філософії (PhD) за спеціальністю 051 Економіка
Інститут аграрних ресурсів та регіонального розвитку НААН України (Велика Бакта, Україна)
завідувач лабораторії економіки
станція НААН (Велика Бакта, Україна)
E-mail: hercegva@zakinppo.org.ua. **ORCID**: http://orcid.org/0000-0003-4613-2829

Сергій Михайлович Газуда
доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та торгівлі
ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Ужгород, Україна)
E-mail: serhii.hazuda@uzhnu.edu.ua. **ORCID:** https://orcid.org/0000-0001-8148-6783.
ResearcherID: X-6791-2018

РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КРАФТОВОГО БІЗНЕСУ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КРАФТОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У статті обґрунтовано регіональні особливості розвитку крафтового бізнесу та впровадження крафтових технологій. Зазначено, що нині крафтові технології виступають як інноваційна складова розвитку господарюючих суб'єктів. Актуалізації набуває проблема крафтового виробництва, яка є специфічним інноваційним напрямом у сфері господарювання, що може активізувати розвиток малого підприємництва за різними видами економічної діяльності. На основі узагальнення сутності категорій «крафт», «крафтова продукція», «крафтові виробники», подано власне розуміння поняття «крафтові технології», що зводяться до творчих, нетрадиційних, авторських, малосерійних, інноваційних методів виробництва продукції, які надають їй унікальність, впізнаваність, екологічність з орієнтацією на якісну складову та індивідуальну характерність виготовленої продукції. Проведено SWOT-аналіз і сформовано матрицю-SWOT, що дало змогу окреслити можливості й загрози, розглядувані крізь призму сильних і слабких сторін розвитку крафтового бізнесу і впровадження крафтових технологій у межах окремо взятого регіону, зокрема Закарпатської області.

Ключові слова: *крафтовий бізнес; крафтові технології; регіональні особливості; крафт; впізнаваність товару; крафтове виробництво.*
Рис.: 1. Табл.: 2. Бібл.: 21.

Постановка завдання. Нині крафтові технології виступають як інноваційна складова розвитку господарюючих суб'єктів. Водночас крафтове виробництво товарів набуло широкої популяризації, оскільки його специфіка полягає в тому, що продукція виробляється невеликими партіями, що передбачає передусім високу якість, унікальність, де в процесі застосовано креативний підхід і майстерність щодо її виконання. Саме такий продукт набуває впізнаваності, має попит серед споживачів, і значною мірою відповідає індивідуальним потребам покупців. Крафтове виробництво позиціонується як виробництво безпечної, екологічно чистої продукції, виготовленої з натуральної сировини в межах локальних територій з унікальними й автентичними рецептами, що додає продукту більшої привабливості й затребуваності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науково-економічній літературі особливості впровадження крафтових виробництв висвітлено у працях вітчизняних і зарубіжних науковців та вчених-економістів. Так, Крафтове виробництво в Україні окреслено в працях науковців, зокрема, таких, як Л. Калініченко [4], А. Кульчицька, Т. Царьова [8], А. Орел, В. Орел [10], М. Паска, О. Графська, О Кулик [12], О. Пушка, А. Різник, І. Дочинець[14], Т. Семко, О. Іваніщева [15] та ін.

Серед фахівців, що присвятили власні дослідження висвітленню окремих питань розвитку крафтового виробництва в гірській місцевості є І. Осадчук, С. Боліла, Н. Кириченко [11], В. Юровчик, Т. Марусей, В. Коцюк [18]. Серед зарубіжних учених слід виділити праці таких учених, як А. Д. Алонсо та Дж. Норткот [19], Б. Д. Пайн, Д. Х. Гілмор [20], Г. Паксон [21].

© В. А. Герцег, С. М. Газуда, 2025

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проблема крафтового виробництва є специфічним інноваційним напрямом у сфері господарювання, що може активізувати розвиток малого підприємництва за різними видами економічної діяльності. Вагомого значення досліджуване виробництво набуває на рівні регіону, або ж окремої локальної території, оскільки дає можливість залучити наявний потенціал території, забезпечити робочі місця, сприяти подальшому розвитку територіальної економічної системи. У контексті зазначеного зумовлюється необхідність дослідження розвитку крафтового бізнесу, особливостей впровадження крафтових технологій на регіональному зрізі.

Мета статті. Метою дослідження є виявлення особливостей розвитку крафтового бізнесу та впровадження крафтових технологій на регіональному зрізі.

Виклад основного матеріалу. Впровадження крафтових технологій та розширене відтворення крафтового бізнесу, передусім у повоєнний період, дасть поштовх до активізації розвитку територіальних економічних систем. У зазначеному контексті актуалізації набуває дослідження сутнісних особливостей проблематики крафтового виробництва, організації крафтового бізнесу і впровадження крафтових технологій.

Сутнісно-змістовне розуміння поняття «крафт», яке походить від англійського слова «craft» означає «майстерність», «ремесло», «промисел», походить від дієслова «створити», «створювати», «напрацювати». Тобто крафтове – майстерно зроблене, авторське, створене в невеликій кількості за індивідуальною технологією і, відповідно, має вищу якість у порівнянні із серійним [17]. Так, крафтовим вважається продукт, власного виробництва з подальшою реалізацією у невеликих кількостях. Ключова відмінність такого процесу – забезпечення якості на кожному етапі, починаючи з відбору сировинних інгредієнтів та завершуючи нетрадиційною технологією виробництва [14, с. 206-210].

Крафтові виробники по своїй структурі є невеликими виробничими підприємства, що спеціалізуються на товарах ручної роботи з унікальними властивостями, що виготовлені за авторськими рецептами чи технологіями. Такі товари переважно позиціонуються як екологічно чисті, виготовлені з натуральної сировини та ще й ручної роботи, тому мають значно вищу ціну як їхні аналоги на ринку. Розвивається крафтове виробництво як із продукції рослинного (олії, масла, сухофрукти та ін.), так і з продукції тваринництва – м'ясні делікатеси, крафтові сири та ін. [2]. Сприяє розвитку цього сектору державна та міжнародна підтримка. Для розвитку таких виробництв, або як означено в законопроєкті 8290 «ремісничого харчового продукту» [4], створено базис як у нормативно-правовому забезпеченні, так і щодо торговельної інфраструктури [13].

Крафтова сільськогосподарська продукція позиціонується як високоякісна продукція місцевого походження, яка виробляється дрібними фермерами та виробниками продуктів харчування. Ці продукти часто продаються як екологічно стійкі, соціально відповідальні та високоякісні. Маркетингові стратегії крафтової сільськогосподарської продукції часто зосереджуються на цих атрибутах, а також на унікальності й автентичності продукції [9].

У науковій літературі окреслюють сутнісне розуміння крафтових (нішевих) продуктів як виробів, що виготовляються у невеликих масштабах вручну, або ж на невеликих виробничих потужностях, зі значним акцентом на деталі, високу якість і унікальності. Є багато відмінностей між крафтовими продуктами та масовим виробництвом, передусім те, що в останньому продукти виготовляються великими серіями на заводах [10].

На основі наведених трактувань категорій «крафт», «крафтова продукція», «крафтові виробники» запропонуємо власне розуміння поняття «крафтові технології», що зводяться до творчих, нетрадиційних, авторських, малосерійних, інноваційних методів виробництва продукції, які надають їй унікальність, впізнаваність, екологічність з орієнтацією на якісну складову та індивідуальну характерність виготовленої продукції.

Сприяють розвитку крафтового виробництва унікальні регіональні особливості, наявний потенціал території, зокрема рельєф, кліматичні умови, наявність відповідних природних ресурсів, а також культура та традиції відповідного регіону. Формування перспектив розвитку аграрних крафтових технологій на регіональному рівні окреслюється персоналізацією в частині адаптаційної можливості продукту чи надаваної послуги комунікувати з індивідуальними потребами споживачів, створюючи унікальний досвід, що базуватиметься на врахуванні інтересів окремо взятого покупця, взаємозумовлюючи ціннісну споживчу складову та релевантність очікуваних результатів відповідно запитам споживачів. Водночас забезпечення збалансованості розвитку крафтового бізнесу зумовлюється створенням унікального продукту, товару, який сприяє ідентифікації території засобом збереження місцевих традицій формуючи нішевий продукт з високою доданою вартістю та цільовою аудиторією.

Розвиток крафтового бізнесу, впровадження крафтових технологій у межах регіонального розвитку має свої переваги й проблемні питання щодо задіяння (табл. 1).

Таблиця 1

Проблеми і переваги (SWOT-аналіз) розвитку крафтового бізнесу, впровадження крафтових технологій в аграрній сфері регіону (Закарпатська область)

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
1) використання локальної сировини, екологічно чисті території;	1) обмежені фінансові ресурси, брак інвестицій;
2) висока якість та унікальність продукції;	2) невеликі обсяги виробництва;
3) туристична привабливість регіону;	3) складність дотримання стандартів якості;
4) тісний зв’язок із культурною спадщиною та унікальна гастрономічна спадщина;	4) нестача управлінських і маркетингових знань;
5) висока додана вартість продукції та короткий ланцюг постачання;	5) слабка кооперація між виробниками та слабка логістика.
6) незначні обсяги виробництва.	
Можливості	**Загрози**
1) зростання попиту на локальні та натуральні продукти;	1) конкуренція з промисловими виробниками;
2) розвиток агро- та гастрономічного туризму;	2) нестабільність економічної ситуації та відтік молоді;
3) державні та міжнародні програми підтримки, співпраця з ЄС;	3) зміни регуляторних вимог;
4) цифрові канали збуту;	4) кліматичні ризики;
5) формування регіональних брендів.	5) зниження купівельної спроможності населення.

Джерело є: авторські узагальнення за результатами досліджень.

До сильних сторін стосовно розвитку крафтового бізнесу й впровадження крафтових технологій у Закарпатській області належать:

- використання наявного ресурсного потенціалу території, задіяння у виробничих процесах локальної сировини органічного походження (екологічно чистої);

- висока якість та унікальність продукції, що має автентичний характер, оригінальну й достовірну складову відповідну місцевим звичаям та традиціям, що загалом є основою ідентичності місцевих мешканців;

- туристична привабливість регіону, в межах якої доцільно розвивати крафтовий бізнес, що має адаптаційні можливості згідно з вимогами й потребами споживачів;

- тісний зв’язок з історичною і культурною спадщиною локальної території та унікальні гастрономічні вподобання, що ґрунтуються на багатовікових традиціях місцевих мешканців;

- незначні обсяги виробництва, що може надати малому бізнесу доступ до сучасних інноваційних технологій, оскільки використання традиційних методів виробництва може окреслюватися дороговизною.

Серед слабких сторін процесу забезпечення розвитку й розширеного відтворення крафтового бізнесу та впровадження крафтових технологій можна виділити, зокрема:

- обмежені фінансові ресурси, брак інвестицій, певною мірою складність у зацікавленні та залученні інвесторів;
- невеликі обсяги виробництва, повільне відновлення, насамперед в умовах воєнного стану;
- складність дотримання стандартів якості, що зумовлюється процесом перманентного моніторингу середовища, безперервного навчання та оновлення знань з метою підвищення кваліфікації, навичок і професійних компетентностей персоналу, що впливатиме на продуктивність праці та формування конкурентних переваг щодо аналогічних виробників;
- нестача управлінських і маркетингових знань, потреба у кваліфікованих кадрах з професійними навичками і економічними знаннями;
- слабка кооперація між виробниками, передусім через високу конкуренцію та слабка логістика, що потребує розбудови.

Звичайно, що розвиток крафтових технологій відкриває для регіону певні можливості:

- зростання попиту на локальні та натуральні продукти безпечні для здоров'я населення і взагалі споживачів продукції;
- розвиток агро- та гастрономічного туризму, що дасть можливість забезпечити нові робочі місця, підвищуючи зайнятість місцевих мешканців, а також підвищення рівня ідентифікації локальних територій;
- державні та міжнародні програми підтримки, співпраця з ЄС, що уможливлює розширене відтворення крафтових виробництв незалежно від виду економічної діяльності;
- цифрові канали збуту із задіянням основних їх видів, зокрема різних інтернет-платформ, сайти е-комерції, мобільні застосунки, що сприяють швидкому ознайомленню споживачів та розповсюдженню виготовлених товарів;
- формування регіональних брендів, що базується на системному підході з формування унікального образу, іміджу й ідентифікації території (регіону). Побудова зазначеного підходу охоплює оцінювання унікальних властивостей локальних територій, формування їх стратегічного позиціонування, створення айдентики бренду та його маркетингове просування на ринку.

Основні загрози, що виступають стримуючим фактором у розвитку крафтового бізнесу та впровадження крафтових технологій у межах регіону є:

- конкуренція з промисловими виробниками, у тому числі внутрішньогалузева конкуренція;
- нестабільність економічної ситуації, передусім спричиненої повномасштабним вторгненням росії в Україну, воєнним станом;
- відтік молоді, що посилилося через зазначені вище загрози і створило кадровий дефіцит і нові виклики у бізнесовому;
- зміни регуляторних вимог, що пов'язано з процесами дерегуляції бізнесу, зокрема й крафтового, а також адаптаційними можливостями зумовленими воєнним станом, законодавчою незбалансованістю й непередбачуваність, що потребує постійного моніторингу законодавчих змін для господарюючих суб'єктів;
- кліматичні ризики, що пов'язані з порушенням аграрних екосистем, кліматичними змінами, що так чи інакше впливають на розвиток аграрної сфери. Сюди ж відносяться різні стихійні явища, зокрема повені, посухи, руйнівні впливи лісових пожеж тощо, що загалом підсилюють ефект залежності від кліматичних загроз;

- зниження купівельної спроможності населення через інфляційні процеси і безперервне зростання цін, особливо на продукти першої необхідності. Результатом такої ситуації є зниження реальних доходів населення, неможливість заощаджень, збільшення витрат на життєво необхідні продукти, а загалом підвищення ризику соціальної напруженості в суспільстві, незадоволення людей через нездійсненні позитивні очікування.

На основі проведеного SWOT-аналізу сформовано матрицю-SWOT, яка дає можливість окреслити можливості й загрози крізь призму розглядуваних сильних і слабких сторін розвитку крафтового бізнесу і впровадження крафтових технологій у межах окремо взятого регіону, зокрема Закарпатської області (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця-SWOT процесу розвитку крафтових технологій в аграрній сфері регіону (Закарпатська область)

	Сильні сторони	***Слабкі сторони***
МОЖЛИВОСТІ	**Си+М** 1 – 1, 2 2 –2, 3, 5 3 – 2 4 – 2, 5 5 – 1, 3, 4	**М→Сл** 1 – 1, 5 2 – 1 3 – 3,4 4 – 4 5 – 0
ЗАГРОЗИ	**Си→З** 1 –1 2 – 5 3 – 2, 4 4 – 0 5 – 1, 5	**З+Сл** 1 –1, 2, 3, 5 2 – 4 3 – 3 4 – 0 5 – 1

Джерело: авторські узагальнення за результатами дослідження.

Зокрема, порівняльні (конкурентні) переваги» *(Си+М)* розвитку крафтових технологій Закарпатської області полягають у:

- використання локальної сировини та врахування екологічних особливостей регіону сприяє зростанню попиту на локальні та натуральні продукти, а також розвитку агро- та гастрономічного туризму;

- туристична привабливість регіону також є сприятливим фактором у розвитку агро- та гастрономічного туризму.

Основні «Виклики» *(М→Сл),* які виникають у результаті поєднання слабких сторін та зовнішніх позитивних можливостей:

- обмежені фінансові ресурси, брак інвестицій обмежують зростання попиту на крафтову продукцію та перешкоджають формуванню регіональних брендів;

- нестача управлінських і маркетингових знань перешкоджають розвитку цифрових каналів збуту.

Визначення «Захищеності» *(Си→З)* інтегрує зв’язки між сильними сторонами та зовнішніми негативними впливами (загрозами):

- використання локальної сировини, екологічно чисті території та продукції інколи може вплинути на конкурентоздатність з промисловими виробниками, які мають сформоване серійне виробництво відповідної продукції;

- висока якість та унікальність продукції може бути неоціненою через зниження купівельної спроможності населення.

«Ризики» *(З+Сл)* – зв’язки між слабкими сторонами та загрозами, тобто найслабші місця (внутрішні чинники):

нестабільність економічної ситуації та відтік молоді спричинює нестачу кадрів та брак управлінських і маркетингових знань.

Узагальнення і аналізування складових елементів SWOT-аналізу й результати сформованої матриці-SWOT дають можливість стверджувати, що Закарпатський регіон має всі підстави до розвитку крафтового бізнесу та впровадження крафтових технологій. Так, регіон славиться давніми традиціями та майстерністю сироваріння з мінімальною механізацією, чому сприяє розвиток вівчарства у гірській та передгірській зоні області та дрібнотоварне фермерство. Крафтовими сировиробниками є: сироварня «Дзварка» (Тячівський район), родинна сироварня «Family Cheese» (Тячівський район), сироварня «Varosh cheese» (м. Мукачево), фермерське господарство «Чорна Тиса Плюс» (Рахівський район), ТМ «Селиська сироварня» (Хустський район), ТМ «Перечинська мануфактура» (м. Перечин), екоферма «Розенталь» (Рахівський район), «Мамин сир» (Хустський район) та інші [7]. Виробники вищезгаданих агробрендів представляють свою продукцію на регіональних ярмарках, фестивалях «Гуцульська бринза» та активно інтегруються в агротуризмі, формуючи локальні кооперативи. Позитивним ефектом крафтового виробництва сиру є збереження традицій та додаткові доходи для гірських громад.

Виноробні агробренди, що застосовують крафтові технології у виробництві вин, в основному зосереджені в Берегівському та Мукачівському районах Закарпатської області. До них належать: «Шато Чизай» (м. Берегово), «Котнар» (Берегівський район) та малі сімейні виноробні в Косоні, Мужієві. Популярними сортами вин є: Фурмінт, Черсегі, Іршаї Олівер, Трамінер. Для крафтового виноробства регіону характерними є: малі партії, ручний збір винограду, мінімальне втручання в процес ферментації. Виробники беруть участь у винних фестивалях, дегустаційних турах та інтегруються із зеленим туризмом, що сприяє формування регіонального винного бренду Закарпаття.

Регіон славиться крафтовим виробництвом меду, який є екологічно чистим та виробляється з різнотрав'я, липи, акації та відмовою від інтенсивної хімізації.. Відомими виробниками є: пасіка «Pcholnika» (м. Мукачево), «Турянський мед» (Ужгородський район), ТМ «Мед Карпат» (м. Хуст) та інші [1]. Пасіки застосовують натуральну переробку з одержанням, крім меду, ще й додаткової продукції: воску та прополісу. Ефектом цього виробництва є екологічна продукція та самозайнятість населення, зокрема в сільській місцевості.

Крафтові виробництво фруктових напоїв та переробка фруктів характерні для Закарпаття. Так, у регіоні виготовляють яблучний сидр, сливові та грушеві дистиляти, варення, пастилу та сушені фрукти. Відомими агробрендами є: фермерське господарство «Коник» (Ужгородський район), яке спеціалізується на вирощуванні яблук і виробництві соків прямого віджиму; ТОВ «Закарпат-агро» (м. Берегово) – вирощуванні ягід, горіхів та інші фрукти; ТОВ «Джерела Карпат» (м. Перечин) – виготовленні соків, джемів, сиропів, морсів, плодоовочевих консервів та мінеральної води [1]. Крафтові технології, що застосовуються у виробництві даної продукції – локальна рецептура з використанням ручної та напівручної праці, а також переробка надлишкової сировини. Переробка сировини дає можливість зменшити втрати урожаю та створити додану вартість продукції.

Агротуризм виступає платформою підтримки крафту. Завдяки сприятливим передумовам та багатому туристично-рекреаційним потенціалу в регіоні розвинуті різні види агротуризму: гірський туризм, лижний спорт, організації походів та екскурсій у гори, трекінг, велотуризм, рафтинг на річках, спостереження за флорою і фауною, відвідування природних об'єктів, садиб зеленого туризму (Міжгір'я, Колочава, Пилипець), екскурсії з дегустацією крафтових виробів: сирів, вин, меду та інших. Наявність мальовничих природних об'єктів: лісів, річок, водоспадів, унікальних природних ландшафтів, мінеральних джерел у поєднанні зі сприятливими кліматичними умовами відкривають можливості для розвитку туристичної сфери [2]. Інтеграція агротуризму з крафтовими виробами є успішним методом просування крафту, продукт стає частиною туристичного досвіду, а також відбувається прямий контакт виробника і споживача. Агротуризм разом із крафтовим виробництвом сприяє комплексному розвитку сільських територій.

Особливості розвитку крафтового бізнесу, впровадження крафтових технологій регіону подано на рис. 1.

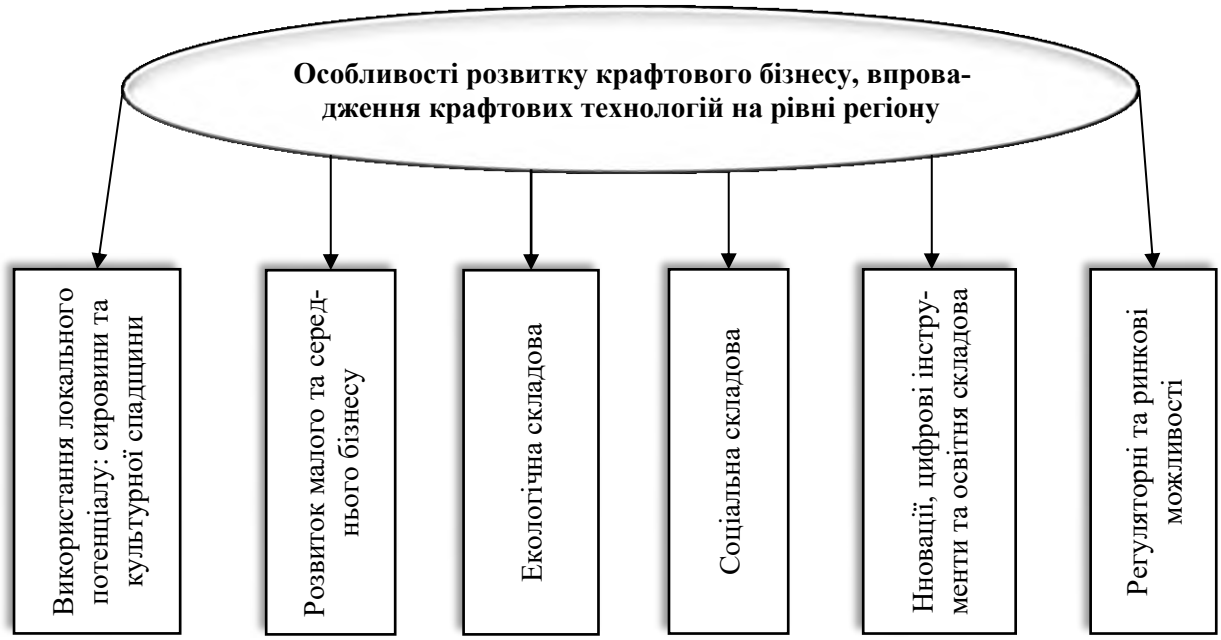


Рис. 1. Особливості розвитку крафтового бізнесу, впровадження крафтових технологій на рівні регіону

Джерело: авторські узагальнення за результатами дослідження.

Особливості розвитку крафтового бізнесу, впровадження крафтових технологій окреслюється такими аспектами, зокрема:

1. Використання локального потенціалу: сировини та культурної спадщини. Для виробництва крафтової продукції зазвичай використовують той потенціал, що притаманний відповідному регіону. Зокрема, крафтове виробництво здійснюється на основі використання продукції місцевих порід тварин (молоко, яйця, м'ясо) чи рослин (зерно, фрукти), що підкреслює географічну та культурну ідентичність регіону. При цьому застосовуються традиційні методи обробки сировини, мінімальне використання хімії, що формує унікальний смак, імідж і переваги споживачів.

2. Розвиток малого та середнього бізнесу. Виробництво крафтових виробів починається з малих фермерських господарств та локальних підприємств, які здатні зайняти відповідну нішу на ринку.

3. Екологічна складова крафтового виробництва пов'язана з тим, що застосовується екологічно-чиста сировина, органічні методи, акцентується увага на збереженні біорізноманіття. Такі продукти цінуються споживачами за натуральність і прозорість виробництва.

4. Соціальна складова полягає в тому, що крафтовий бізнес стимулює зайнятість, зокрема в сільській та гірській місцевості, що сприяє економічному розвитку регіону та утримує населення від міграції в міста.

5. Новаційні інформаційно-комунікаційні (цифрові) інструменти та освітня складова досліджуваного процесу. Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність цифрових впроваджень і підготовку кваліфікованого персоналу у сфері організації і забезпечення ефективного розвитку крафтового агробізнесу;

6. Регуляторні та ринкові можливості, що базуються на аналізуванні зовнішніх чинників впливу, зокрема законодавчого та інфраструктурного забезпечення, політичної си-

туації в країні, що формує цільові спрямування і забезпечення розвитку крафтових виробництв на конкурентоспроможній основі й адаптаційними можливостями до змінності попиту споживачів. Досвід європейських країн засвідчує, що продукти регіонального походження, як правило мають законодавчо підтверджені офіційні означення й географічні індикації (GI), що уможливлюють ідентифікацію товарів, продуктів, послуги, які належать до певної території, або ж місцевості. Водночас такий підхід дає можливість забезпечити захист виробників, окреслити унікальність та автентичність виробленого товару, й уникнення різного роду підробок продукту. У сукупності зазначене дає можливість підвищити рівень впізнаваності та ринкової цінності товару, сприяти розширеному відтворенню брендів на локальних територіях.

Висновки та пропозиції. Дослідженням підтверджено, що Закарпатська область має вагомий ресурсний потенціал для забезпечення розширеного відтворення і перспективного розвитку крафтового агробізнесу та впровадження крафтових агротехнологій на локальних територіях, де поєднуються природно-кліматичні умови, багатовікова культура з давніми історичними витоками, культурною і гастрономічною привабливістю території для туристів та рекреантів. У зазначеному контексті для регіону характерним є крафтове сироваріння, виноробство, бджільництво, переробка фруктів та агротуризм, що окреслює ефективні підходи до забезпечення збалансованого розвитку територій сільської місцевості регіону.

Список використаних джерел

1. Газуда Л. Формування і розвиток бренду у сфері аграрного бізнесу / Л. Газуда, М. Газуда, К. Індус // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2025. – № 1(65). – С . 60-65. DOI: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2025.1(65).60-65.

2. Газуда С. Стратегічні підходи до розвитку агротуризму регіону в умовах цифровізації / С. Газуда, В. Ерфан, О. Газій // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2025. – № 2(66). – С. 63-69. DOI: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2025.2(66).63-69.10.

3. Калініченко Л. Л. Проблеми розвитку крафтової діяльності в Україні [Електронний ресурс] / Л. Л. Калініченко // Економіка: реалії часу. – 2022. – № 5(63). – С. 26-33. – Режим доступу: https://economics.net.ua/files/archive/2022/No5/26.pdf.

4. Картка законопроекту – Законотворчість. Електронний кабінет громадянина [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/41035.

5. Колодяжна В. Маркетинговий аналіз вітчизняного ринку крафтової аграрної продукції / В. Колодяжна // Bulletin of Sumy National Agrarian University. – 2023. – № 1 (93). – С. 22–27. DOI: https://doi.org/10.32845/bsnau.2023.1.5.

6. Колодяжна В. О. Теоретико-методичні основи дослідження крафтового виробництва аграрної продукції / В. О. Колодяжна // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2022. – № 42. – С. 177–182.

7. Крафтові виробники [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zaktour.gov.ua/tours/craft-manufacturer/.

8. Кульчицька А. Є. Специфіка та тенденції розвитку ринку крафтової продукції в Україні / А. Є. Кульчицька, Т. О. Царьова // Актуальні проблеми економіки та управління. – 2018. – № 12. – С. 3–14.

9. Озтурк І. Minecraft для фермера: абетка розвитку дрібнооптового виробництва харчів [Електронний ресурс] / І. Озтурк. – Режим доступу: https://agravery.com/uk/posts/show/minesraft-dla-fermera-abetka-rozvitku-dribnooptovogo-virobnictva-harciv.

10.Орел А. М. Становлення ринку споживачів крафтових продуктів в системі маркетингу [Електронний ресурс] / А. М. Орел, В. М. Орел // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 22. – С. 7-11. – Режим доступу: https://nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/112.

11.Осадчук І. В. Розвиток крафтового органічного сімейного фермерства – шлях до подолання безробіття на селі [Електронний ресурс] / І. В. Осадчук, С. Ю. Боліла, Н. В. Кириченко // Ефективна економіка. – 2020. – № 4. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua.

12.Паска М. З. Сучасні аспекти формування крафтових продуктів у ресторанній справі / Паска, М. З., Графська, О. І. & Кулик, О. М. // International scientific and practical conference (September 25–26, 2020). – Prague, Czech Republic, 2020. – С.76-80.

13.Перспективи крафтового бізнесу в Україні [Електронний ресурс] // Kyivstar Business Hub. – Режим доступу: https://hub.kyivstar.ua/articles/kraftovyj-biznes-v-ukrayini-yaki-ye-perspektyvy-dlya-pidpryyemcziv 5.

14.Пушка О. С. Крафтові напої як сервісна інновація в готельному та туристичному бізнесі / О. С. Пушка, А. О. Різник, І. В. Дочинець // Причорноморські економічні студії. – 2024. – № 86. – С. 206–210.

15.Семко Т. В. Аналіз сучасного стану крафтового виробництва сирів в Україні з елементами НАССР [Електронний ресурс] / Семко, Т. В. & Іваніщева, О. А. // Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. – 2019. – № 7(4). – С. 92–95. – Режим доступу: https://ir.vtei.edu.ua/card.php?id=26205.

16.Соколюк К. Ю. Розбудова агропромислових ринків України на локальному рівні: роль та значення для розвитку лікувально-курортної сфери у повоєнний період / К. Ю. Соколюк // Ефективна економіка. – 2025. – № 3. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.66.

17.Що таке крафт? Чому варто обирати крафтові продукти? [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://newfood.ua/2023/09/20/shcho-take-kraft-chomu-varto-obyraty-kraftovi-produkty.

18.Юровчик В. Г. Сучасна роль «craft» виробництв в розвитку туризму та ресторанної справи / В. Г. Юровчик, Т. В. Марусей, В. Д. Коцюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 16. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.16.

19.Duarte Alonso A. Investigating farmers' involvement in value-added activities: A preliminary study from Australia / Duarte Alonso A., Northcote, J. // British Food Journal. – 2013. – Vol. 115, No. 10. – Pp. 1407–1427. DOI: https://doi.org/10.1108/BFJ-04-2011-0104.

20.Pain B. D. Ekonomika dosvidu / B. D. Pain, D. Kh. Hilmor. – Kembrydzh, Massachusets, SShA: Harvardska biznes-presa, 2011.

21.Pakson H. Zhyttia syru / H. Pakson. – 1-e vyd. – Berkli, Kaliforniia, SShA: Vydavnytstvo Kaliforniiskoho universytetu, 2013.

References

1. Gazuda, L., Gazuda, M. & Indus, K. (2025). Formuvannya i rozvytok brendu u sferi ahrarnoho biznesu [Brand formation and development in the field of agribusiness]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia «Ekonomika» – Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series «Economy», 1*(65), 60-65. https://doi.org/10.24144/2409-6857.2025.1(65).60-65.

2. Gazuda, S., Erfan, V. & Gaziy O. (2025). Stratehichni pidkhody do rozvytku ahroturyzmu rehionu v umovakh tsyfrovizatsiyi [Strategic approaches to the development of agritourism in the region in the context of digitalization]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia «Ekonomika» – Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series «Economy», 2*(66), 63-69. https://doi.org/10.24144/2409-6857.2025.2(66).63-69.10.

3. Kalinichenko, L. L. (2022). Problemy rozvytku kraftovoi diialnosti v Ukraini [Problems of the development of craft activity in Ukraine]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: realities of time, 5*(63), 26-33. https://economics.net.ua/files/archive/2022/No5/26.pdf.

4. Kartka zakonoproektu – Zakonotvorchist. Elektronnyy kabinet [Bill card – Legislation. Citizen's electronic cabinet]. (n.d.). https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/41035.

5. Kolodyazhna, V. (2023). Marketynhovyi analiz vitchyznianoho rynku kraftovoi ahrarnoi produktsii [Marketing analysis of the domestic market of craft agricultural products]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University, 1*(93), 22–27. https://doi.org/10.32845/bsnau.2023.1.5.

6. Kolodyazhna, V. O. (2022). Teoretyko-metodychni osnovy doslidzhennia kraftovoho vyrobnytstva ah-rarnoi produktsii [Theoretical and methodological foundations of research on craft production of agricultural products]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University, 42*, 177–182.

7. Kraftovi vyrobnyky [Craft producers]. (n.d.). https://zaktour.gov.ua/tours/craft-manufacturer/.

8. Kulchytska, A. E., & Tsaryova, T. O. (2018). Spetsyfika ta tendentsii rozvytku rynku kraftovoi produktsii v Ukraini [Specifics and trends in the development of the craft products market in Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia – Current problems of economics and management, 12*, 3–14.

9. Ozturk, I. (2025). Minesraft dlia fermera: abetka rozvytku dribnooptovoho vyrobnytstva kharchiv [Minecraft for the farmer: the alphabet of the development of small-scale food production]. https://agravery.com/uk/posts/show/minesraft-dla-fermera-abetka-rozvitku-dribnooptovogo-virobnictva-harciv.

10. Orel, A. M., & Orel, V. M. (2023). Stanovlennia rynku spozhyvachiv kraftovykh produktiv v systemi marketynhu [Formation of the craft products consumer market in the marketing system]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience, 22*, 7-11. https://nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/112.

11. Osadchuk, I. V., Bolila, S. Yu., & Kyrychenko, N. V. (2020). Rozvytok kraftovoho orhanichnoho simeinoho fermerstva – shliakh do podolannia bezrobittia na seli [Development of craft organic family farming - a way to overcome unemployment in the countryside]. *Efektyvna ekonomika – Effective economy, 4.* http://www.economy.nayka.com.ua.

12. Paska, M. Z., Grafska, O. I. & Kulyk, O. M. (September 25–26, 2020). Modern aspects of craft product development in the restaurant business [Suchasni aspekty formuvannya kraftovykh produktiv u restoranniy spravi]. *International scientific and practical conference [Modern aspects of the formation of craft products in the restaurant business*: materials of the International scientific and practical conference]. Prague, Czech Republic (pp. 76-80).

13. Perspektyvy kraftovoho biznesu v Ukrayini. Kyivstar Business Hub [Prospects of craft business in Ukraine. Kyivstar Business Hub]. (n.d.). https://hub.kyivstar.ua/articles/kraftovyj-biznes-v-ukrayini-yaki-ye-perspektyvy-dlya-pidpryyemcziv 5.

14. Pushka, O. S., Riznyk, A. O., & Dochynets, I. V. (2024). Kraftovi napoyi yak servisna innovatsiya v hotel′nomu ta turystychnomu biznesi [Craft drinks as a service innovation in the hotel and tourism business]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies, 86*, 206–210.

15. Semko, T. V., & Ivanishcheva, O. A. (2019). Analiz suchasnoho stanu kraftovoho vyrobnytstva syriv v Ukrayini z elementamy NASSR [Analysis of the current state of craft cheese production in Ukraine with elements of HACCP]. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky – Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky, 7*(4), 92–95. https://ir.vtei.edu.ua/card.php?id=26205.

16. Sokolyuk, K. Yu. (2025). Rozbudova ahropromyslovykh rynkiv Ukrayiny na lokal′nomu rivni: rol′ ta znachennya dlya rozvytku likuval′no-kurortnoyi sfery u povoyennyy period [Development of agro-industrial markets of Ukraine at the local level: the role and significance for the development of the medical and resort sector in the post-war period]. *Efektyvna ekonomika – Effective Economy, 3*. http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.66.

17. Shcho take kraft? Chomu varto obyraty kraftovi produkty? [What is Kraft? Why should you choose Kraft products?]/ (n.d.). https://newfood.ua/2023/09/20/shcho-take-kraft-chomu-varto-obyraty-kraftovi-produkty.

18. Yurovchyk, V. G., Marusey, T. V., & Kotsyuk, V. D. (2023). SSuchasna rol «craft» vyrobnytstv v rozvytku turyzmu ta restorannoi spravy [The modern role of «craft» production in the development of tourism and restaurant business]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience, 16*. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.16.

19. Duarte Alonso, A., & Northcote, J. (2013). Investigating farmers' involvement in value-added activities: A preliminary study from Australia. *British Food Journal, 115*(10), 1407–1427. https://doi.org/10.1108/BFJ-04-2011-0104.

20. Pain B.D., & Hilmor, D.Kh. (2011). *The Economics of Experience.* Cambridge, Massachusetts, USA: Harvard Business Press.

21. Pakson, H. (2013). *The Life of Cheese*. 1st ed. Berkeley, California, USA: University of California Press.

Отримано 09.12.2025

UDC 338.439:334.712

Victoriia Hertseh

Doctor of Philosophy (PhD) in specialty 051,
Economics Head of the Economics Laboratory of the Institute of Agrarian Resources
and Regional Development of the NAAS (Velyka Bakta, Ukraine)
E-mail: hercegva@zakinppo.org.ua. **ORCID**: http://orcid.org/0000-0003-4613-2829

Serhii Gazuda

Doctor of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Trade
Uzhgorod National University (Uzhgorod, Ukraine)
E-mail: serhii.hazuda@uzhnu.edu.ua. **ORCID:** https://orcid.org/0000-0001-8148-6783.
ResearcherID: X-6791-2018

REGIONAL FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF CRAFT BUSINESS AND THE INTRODUCTION OF CRAFT TECHNOLOGIES

The article substantiates the regional features of the development of craft business and the introduction of craft technologies. It is noted that currently craft technologies act as an innovative component of the development of business entities. At the same time, craft production of goods has gained wide popularity, since its specificity lies in the fact that products are produced in small batches, which implies, first of all, high quality, uniqueness, where a creative approach and skill in its execution are applied in the process. It is such a product that gains recognition, is in demand among consumers, and to a large extent meets the individual needs of buyers. It is noted that craft production is positioned as the production of safe, environmentally friendly products made from natural raw materials within local territories with unique and authentic recipes, which makes the product more attractive and in demand. The issue of craft production is becoming more relevant, as it is a specific innovative direction in the field of management that can activate the development of small businesses in various types of economic activity. The production under study acquires significant importance at the level of the region or a separate local territory, as it makes it possible to use the existing potential of the territory, provide jobs, and promote the further development of the territorial economic system. In the context of the above, there is a need to study the development of craft business, the features of the implementation of craft technologies in the regional context. Based on the generalization of the essence of the categories "craft", "craft products", "craft producers", the author's own understanding of the concept of "craft technologies" is presented, which are reduced to creative, non-traditional, original, small-scale, innovative methods of production of products that give it uniqueness, recognition, environmental friendliness with an orientation to the quality component and individual characteristics of the manufactured products. A SWOT analysis was conducted and a SWOT matrix was formed, which made it possible to outline the opportunities and threats considered through the prism of the strengths and weaknesses of the development of craft business and the implementation of craft technologies within a particular region, in particular the Transcarpathian region.

Keywords: *craft business; craft technologies; regional features; craft; product recognition; craft production.*
Fig.: 1. Table: 2. References: 21.

Герцег В. А., Газуда С. М. Регіональні особливості розвитку крафтового бізнесу та впровадження крафтових технологій. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 160-170. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-160-170.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-171-178
УДК 330.3
JEL Classification: M10; O31; O32

Оксана Михайлівна Грубляк

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна)
E-mail: o.grublyak@chnu.edu.ua. **ORCID:** http://orcid.org/0000-0002-7198-9747
ResearcherID: S-2870-2016

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

ІННОВАЦІЙНІ ОРІЄНТИРИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Стаття присвячена дослідженню інноваційних орієнтирів стратегічного управління підприємствами в умовах стрімкої цифровізації. Проаналізовано трансформацію підходів від традиційних моделей до інноваційно орієнтованої системи, що поєднує цифрові технології, аналітику даних, штучний інтелект та екосистемні моделі взаємодії. Запропоновано механізм реалізації інноваційних орієнтирів, який забезпечує підвищення гнучкості, оперативності ухвалення стратегічних рішень і конкурентоспроможності підприємств. Практичне значення дослідження полягає в можливості використання розроблених підходів для модернізації бізнес-процесів, оптимізації управління та підвищення стійкості підприємств у цифрову епоху.

Ключові слова: *стратегічне управління; стратегія; цифровізація; інновації; бізнес-процеси; штучний інтелект; екосистема; інноваційний розвиток; цифрова трансформація; економічна безпека; підприємство.*
Рис.: 1. Бібл.: 13.

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімкої цифровізації, зростання конкуренції та високої динамічності зовнішнього середовища традиційні підходи до управління підприємствами втрачають свою ефективність. Класичні моделі стратегічного планування, орієнтовані на стабільність та довгострокову прогнозованість, вже не здатні забезпечити підприємствам необхідну гнучкість і швидкість реагування на зміни. Особливої актуальності набуває формування інноваційно орієнтованої системи стратегічного управління, яка враховує цифровий контекст – нові технології, аналітику даних, цифрові бізнес-моделі та трансформацію організаційних процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема стратегічного управління підприємствами та його трансформації під впливом цифровізації та інноваційного розвитку широко представлена в сучасній науковій літературі. У фундаментальних працях Ansoff H. [1] і Higgins J. [2] закладено підвалини стратегічного планування, що включають аналіз середовища, визначення місії, формування та реалізацію стратегії.

Сучасні українські дослідники розвивають ці підходи, зокрема, Захарчук Н. [3] досліджує сутність і етапність еволюції стратегічного управління підприємствами; Райковська І. [4] пропонує структурну модель сучасного стратегічного управління з визначенням ключових компонентів процесу; Коберник І. [5] підкреслює значення адаптаційності стратегічного менеджменту в умовах економічної турбулентності.

Інші публікації присвячені ролі інновацій як ключового елементу стратегічного розвитку підприємств, зокрема Патук С. [6] аналізує механізми стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств, окреслює бар'єри та можливості української промисловості; Дімітрова Т. та ін. [7] досліджують зв'язок інноваційного менеджменту зі сталим розвитком, пропонуючи інтеграцію екологічних та інноваційних стратегій; Sacanamboy-Trujillo M. та ін. [8] розвивають концепт «frugal innovation» як сучасний стратегічний інструмент у відповідь на глобальні тренди свідомого споживання.

© О. М. Грубляк, Ю. П. Харченко, 2025

Окрема група досліджень фокусується на цифрових трансформаціях як чиннику зміни стратегічних підходів, зокрема Гринько Т. та ін. [10] обґрунтовують необхідність інтеграції цифрових технологій у стратегічний процес управління; Гринько Т. та ін. [11] аналізують виклики для стратегічного менеджменту в цифровій економіці; Дімітрова Т. та ін. [7] також підкреслюють роль цифрових платформ та інноваційних екосистем у забезпеченні сталих стратегічних переваг.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, присвячених стратегічному управлінню та цифровій трансформації підприємств, комплексний аналіз інноваційних орієнтирів стратегічного управління в контексті цифровізації залишається недостатньо розкритим. Зокрема, малодослідженими залишаються взаємозв'язок між цифровізацією бізнес-процесів, аналітикою даних та екосистемними моделями, їхня синергія та вплив на формування цілісної інноваційно орієнтованої стратегії підприємства.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є обґрунтування інноваційних орієнтирів стратегічного управління підприємствами в умовах цифровізації та розроблення механізму їх практичної реалізації для підвищення конкурентоспроможності і стратегічної стійкості бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління підприємством – це системний, цілеспрямований процес формування, реалізації та корекції стратегії підприємства, який забезпечує узгодження внутрішніх можливостей організації з умовами зовнішнього середовища та довгостроковими цілями.

У історичному контексті поняття «стратегічне управління» пройшло кілька стадій розвитку. Так, Захарчук Н. окреслює еволюцію стратегічного управління підприємством, зокрема виділяє: початковий етап (реактивна адаптація, довгострокове планування); згодом стратегічне управління доповнилося новими парадигмами – управління стратегічними можливостями; а потім – управління в умовах реального часу [3].

Райковська І., досліджуючи сучасні підходи до тлумачення суті стратегічного управління, виокремлює кілька його ключових підмоделей:

- процесний підхід, коли стратегія – це серія взаємопов'язаних етапів;
- цільовий підхід, орієнтований на досягнення довгострокових цілей та результатів;
- системний/комплексний підхід, коли стратегічне управління охоплює не лише планування, а й інтеграцію ресурсів, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, ризик-менеджмент, інновації, адаптацію [10].

Таким чином, традиційні підходи до розуміння стратегічного управління підприємством базувалися на стабільному середовищі, передбачуваних ринках та чітко визначених ресурсах. У такій моделі підприємство використовувало внутрішні ресурси або конкурентні переваги, виходячи з наявних можливостей.

Сучасні автори, зокрема Коберник І., розглядають стратегічне управління як інтегрований та безперервний процес, що включає стратегічний аналіз, визначення місії та цілей, формування стратегій, їх реалізацію, а також постійний моніторинг і коригування відповідно до змін зовнішнього середовища [5]. Такий підхід підкреслює динамічний характер стратегічного управління та орієнтацію на адаптивність, що є ключовим у нестабільних ринкових умовах.

Однак сучасний етап розвитку економіки визначається суттєвими змінами, пов'язаними з цифровізацією, появою нових технологічних платформ, зростанням ролі даних і прискоренням інноваційних циклів. Тому традиційної адаптації до змін вже недостатньо: підприємства мають не лише реагувати, а й проактивно формувати власні конкурентні переваги через інновації та цифрові рішення.

Тому відбувається закономірний перехід від класичного трактування стратегічного управління до його інноваційно орієнтованої концепції, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій, аналітику даних, штучного інтелекту, платформних рішень та екосистемних моделей у стратегічний процес. Такий підхід дозволяє:

- оперативно оновлювати бізнес-моделі;
- забезпечувати глибший аналіз середовища завдяки цифровим даним;
- прискорювати ухвалення рішень;
- підвищувати гнучкість і здатність до інновацій;
- створювати нові джерела цінності на основі цифрових продуктів та сервісів.

Таким чином, врахування змін зовнішнього середовища, про яке говорить Коберник І. [5], стає основою для еволюції стратегічного управління в бік інноваційності та цифрової трансформації. Стратегічний процес уже не зводиться лише до планування та контролю, а перетворюється на інноваційний, технологічно підсилений механізм, що забезпечує довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки.

Зі зміною підходів змінюються фундаментальні складові того, що вважається стратегічним управлінням. Стратегія перестає бути лише планом – вона стає динамічною моделлю, здатною адаптуватися до змін; стратегічне управління – процесом безперервним, гнучким, інтерактивним [9]. Основою конкурентної переваги стають не тільки ресурси чи капітал, а здатність до інновацій, цифрової трансформації, швидкого реагування, створення нових бізнес-моделей та цінності [6]. Управління виходить за межі внутрішніх процесів підприємства – стратегія охоплює інформаційні, технологічні**,** організаційні, ринкові аспекти; впроваджуються принципи відкритих інновацій, кооперації, екосистем [11].

Отже, у сучасному контексті стратегічне управління підприємствами – це динамічна, багатоаспектна, системна діяльність, спрямована на оптимальне поєднання внутрішніх ресурсів і зовнішніх викликів з метою довгострокового розвитку, адаптації до змін, інновацій та забезпечення конкурентоспроможності і стійкості. Це не просто планування на майбутнє, а безперервне управління – аналіз, прогнозування, корекція, інновації, ресурсне забезпечення, стратегічне мислення та готовність до змін.

У сучасних умовах, з огляду на цифровізацію, глобалізацію, нестабільність, стратегічне управління є фундаментальною складовою успішного функціонування, розвитку та забезпечення економічної безпеки підприємства.

Узагальнення сучасних підходів до тлумачення стратегічного управління підприємствами свідчить, що цифрова трансформація істотно змінює як сам зміст стратегічних рішень, так і інструменти їх реалізації. Якщо класичні моделі, на кшталт концепції Коберника І., акцентують увагу на цілісності стратегічного процесу та необхідності безперервного реагування на зміни зовнішнього середовища [5], то сучасні умови вимагають розширення цього підходу завдяки інтеграції інновацій та цифрових технологій.

Саме цифровізація, зростання ролі даних, інтенсивність технологічних змін та поява платформних бізнес-моделей сформували нову площину стратегічного управління, у якій ключовими стають інноваційні орієнтири розвитку. У такій парадигмі стратегічне управління уже не лише відповідає на зовнішні виклики, а проактивно використовує цифрові та інноваційні інструменти для формування стійких конкурентних переваг.

Відповідно, виникає потреба в систематизації цих інноваційних орієнтирів та визначенні того, як саме вони взаємодіють між собою у стратегічному процесі. Ключовими напрямами, що визначають сучасну логіку інноваційно орієнтованого стратегічного управління, є:

- цифровізація бізнес-процесів, яка забезпечує автоматизацію, ефективність та прозорість;

- використання штучного інтелекту та аналітики даних, що посилюють обґрунтованість управлінських рішень;
- екосистемні моделі та відкриті інновації, які створюють нові можливості для співпраці та прискорення інноваційного розвитку.

Поєднання цих орієнтирів дозволило побудувати цілісний механізм інноваційного стратегічного управління підприємствами, що відображає їх взаємозв'язок та взаємне посилення (рис. 1).

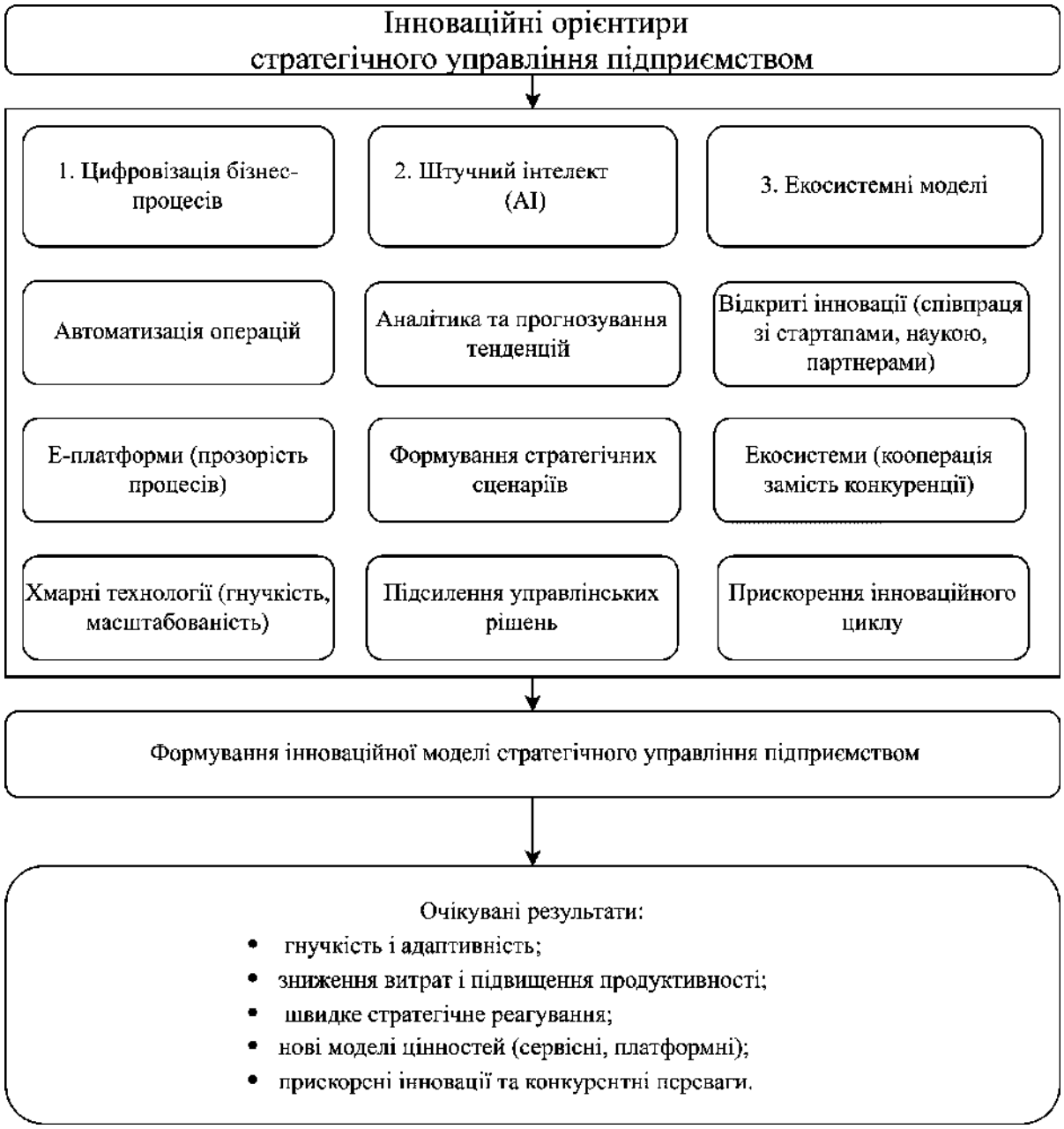


Рис. 1. Механізм реалізації інноваційних орієнтирів стратегічного управління підприємствами в умовах цифровізації

Джерело: сформовано авторами на основі [9; 12; 13].

Запропонована схема демонструє, що механізми реалізації інноваційних орієнтирів стратегічного управління функціонують не ізольовано, а як взаємопов'язана система, у якій кожен елемент підсилює інші та формує нову модель розвитку підприємства в умовах цифровізації.

У межах механізму цифровізація формує дані та нові цифрові процеси; штучний інтелект забезпечує їхню аналітичну цінність і підсилює стратегічні рішення; екосистемні взаємодії відкривають доступ до інновацій та створюють додаткові джерела розвитку. Таким чином, сформована модель демонструє циклічну та взаємопідсилюючу природу інноваційних орієнтирів, що визначають нову якість стратегічного управління в умовах цифрової економіки.

1. Взаємозв'язок між цифровізацією, даними та аналітичними технологіями. Першим етапом є цифровізація бізнес-процесів, яка забезпечує автоматизацію операцій, переведення ключових функцій на електронні платформи та використання хмарних технологій. Це не лише підвищує операційну ефективність, а і створює великий масив даних, що відображає реальну діяльність підприємства в режимі реального часу. Ці дані стають основою для роботи аналітичних інструментів і систем штучного інтелекту. Тобто цифровізація генерує дані, AI забезпечує їх аналіз і стратегічну інтерпретацію.

2. Штучний інтелект формує другий блок механізму – він не просто опрацьовує дані, а перетворює їх на цінні управлінські знання. AI дозволяє прогнозувати ринкові тенденції, моделювати стратегічні сценарії, визначати найоптимальніші альтернативи розвитку та підсилювати стратегічні рішення достовірними фактами. Саме аналітика даних і AI створюють умови для появи інновацій, оскільки надають підприємству здатність діяти випереджально, швидко реагувати на зміни та виявляти нові можливості для розвитку. Тобто AI забезпечує передбачуваність, яка генерує інноваційні управлінські рішення.

3. Наступним елементом механізму є перехід до екосистемних моделей та відкритих інновацій. Сучасні підприємства все частіше виходять за межі традиційної конкуренції і починають взаємодіяти з партнерами, університетами, стартапами, технологічними компаніями. Це дає змогу прискорити інноваційний цикл; знизити витрати на розробку продуктів; отримати доступ до нових технологій і ринків; концентрувати ресурси на ключових компетенціях. Екосистеми стирають межі між компаніями, споживачами та зовнішніми інноваційними середовищами. У цьому середовищі знову виникає новий потік даних, що повертається в попередні механізми цифровізації та AI-аналітики, створюючи замкнений цикл розвитку. Тобто інновації формують екосистеми, а екосистеми генерують нові дані.

Таким чином, між усіма трьома напрямами виникає синергія: цифровізація створює інфраструктуру та дані; штучний інтелект перетворює дані на прогнози, сценарії та інноваційні рішення; екосистеми забезпечують швидке впровадження інновацій і доступ до зовнішніх ресурсів, нові екосистемні процеси знову створюють дані, які повертаються в цифрові системи та AI. Цей цикл є безперервним, і з кожним обертом підприємство стає більш ефективним, технологічним та конкурентоспроможним.

Завдяки взаємопов'язаності трьох механізмів підприємство отримує комплексні стратегічні переваги:

- підвищення конкурентоспроможності за рахунок інноваційності та швидкості реагування;
- зростання стійкості до кризових і непередбачуваних зовнішніх змін;
- підвищення продуктивності та зниження витрат унаслідок автоматизації;
- формування нових бізнес-моделей (сервісних, платформних, клієнтоорієнтованих);
- гнучкість стратегічного управління та здатність підприємства адаптуватися до цифрової економіки.

Висновки і пропозиції. Цифровізація, штучний інтелект та екосистемні моделі формують взаємопов'язану систему механізмів, яка визначає сучасні інноваційні орієнтири стратегічного управління підприємствами. Цифровізація створює технологічну основу й інформаційний ресурс для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Штучний інте-

лект забезпечує глибоку аналітику, прогнозування ринкових змін і підтримку стратегічних рішень на основі великих даних. Екосистемні моделі, базовані на відкритих інноваціях і кооперації, прискорюють інноваційний цикл, знижують трансакційні витрати й забезпечують підприємству доступ до зовнішніх знань і технологій.

Поєднання цих трьох напрямів створює синергійний ефект**,** який сприяє підвищенню конкурентоспроможності, стратегічної гнучкості та стійкості підприємства до зовнішніх викликів. Сформована інноваційна модель стратегічного управління відповідає вимогам цифрової економіки та забезпечує підприємствам можливість здійснювати випереджальний розвиток, ефективно використовувати дані та створювати нові джерела цінності.

З огляду на виявлені тенденції цифрової трансформації та визначені інноваційні орієнтири стратегічного управління, доцільно запропонувати такі напрями вдосконалення управлінських підходів підприємств:

1. Поглиблення цифровізації бізнес-процесів і розвиток цифрових бізнес-моделей – активізувати впровадження цифрових платформ, автоматизації, хмарних сервісів та платформних і сервісних моделей створення цінності. Це забезпечить ефективність, прозорість та гнучкість стратегічного управління.

2. Інтеграція штучного інтелекту й аналітики даних у стратегічний процес – підприємствам доцільно використовувати інструменти прогнозної аналітики, AI-рішення та сценарне моделювання для підсилення обґрунтованості стратегічних рішень, підвищення точності та швидкості реагування на зміни ринку.

3. Формування інноваційних екосистем і розвиток цифрових компетентностей персоналу – розширювати партнерські мережі з науковими установами, IT-компаніями та стартапами, а також інвестувати в розвиток цифрових навичок працівників. Це створює середовище для інновацій, прискорює трансформаційні процеси й посилює стратегічну стійкість підприємства.

Список використаних джерел

1. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion / H. I. Ansoff. – New York : McGraw-Hill, 1965.

2. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management: Textand Cases / J. M. Higgins. – Chicago: The Drydent Press, 1983. – 237 p.

3. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами / Н. Захарчук // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – 2022. – № 312(6(2). – С. 110-114. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20.

4. Райковська І. Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти / І. Т. Райковська // Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування. – 2015. – № 3(73). – С. 106–119. DOI: https://doi.org/10.26642/jen-2015-3(73)-106-119.

5. Kobernyk I. Strategic management in conditions of modern economic turbulence: approaches and practice / I. Kobernyk // Journal Management. – 2024. – Issue 2 (40). DOI: 10.30857/2415-3206.2024.2.5.

6. Patuk S. Стратегічне управління інноваційним розвитком промислових підприємств України / Patuk S. // Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. – 2025. – № 2(16). С. 222-230. DOI: https://doi.org/10.32750/2025-0221.

7. Strategic Innovative Management and Sustainable Development of Industrial Enterprises / Dimitrova T., Komandrovska V., Marinov M., Taranenko A. // Socium Economics Ecology. – 2025. – № 9. – Pp. 77-89. DOI: https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.1-7.

8. Sacanamboy-Trujillo M., Escandón-Barbosa D. Frugal Innovation: An Effective Approach to Address Global Conscious Consumption Patterns in the Context of Sustainable Development / Sacanamboy-Trujillo M., Escandón-Barbosa D. // Business Strategy & Development. – 2025. – № 8. DOI: https://doi.org/10.1108/MD-04-2023-065810.

9. Грубляк О. Ринкова капіталізація компаній: інвестиційні орієнтири / О. Грубляк, А. Жаворонок, В. Харабара // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2025. – Вип. 2(21). – С. 216–227. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.2.21.216-227.

10. Гринько Т. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки / Т. Гринько, Т. Гвініашвілі, М. Каліберда // Економіка та суспільство. – 2023. – № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71.

11. Grynko T. Strategic Business Management in the Digital Economy / T. Grynko, T. Hviniashvili // Challenges and Issues of Modern Science. – 2024. – № 2. – Pp. 372-376. URL: https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/126.

12. Financial and intangible factors explaining the market value of firms: Evidence from the Romanian capital market / I. Andrioaia, I. Dascalu, V. Grosu, C.G. Cosmulese, A. Zhavoronok, H. Pinkas // Accounting and Financial Control. – 2025. – Vol. 6(1). – Pp. 60-68. DOI: https://doi.org/10.21511/afc.06(1).2025.06.

13. The Impact of Artificial Intelligence on the Development of the Digital Business Ecosystem / A. Shlapak, A. Zhavoronok, N. Vdovenko, O. Bilousov, D. Horban, D. Krylov // RISUS – Journal on Innovation and Sustainability. – 2025. – Vol. 16(2). – Pp. 180-193. DOI: http://doi.org/10.23925/2179-3565.2025v16i2p180-193.

References

1. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.

2. Higgins, J. M. (1983). *Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases*. Chicago: The Dryden Press.

3. Zacharchuk, N. (2022). Sutnist ta evoliutsiia stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvamy [Essence and evolution of strategic management of enterprises]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, *312*(6(2)), 110-114. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20.

4. Raikivska, I. T. (2015). Model suchasnoho stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvom: zmist i komponenty [Model of modern strategic management of the enterprise: content and components]. *Visnyk ZhDTU: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Visnyk ZhDTU: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 3(73), 106-119. https://doi.org/10.26642/jen-2015-3(73)-106-119.

5. Kobernyk, I. (2024). Strategic management in conditions of modern economic turbulence: approaches and practice. *Journal Management*, 2(40). https://doi.org/10.30857/2415-3206.2024.2.5.

6. Patuk, S. (2025). Stratehichne upravlinnia innovatsiynym rozvytkom promyslovykh pidpryiemstv Ukrainy [Strategic management of innovative development of industrial enterprises of Ukraine]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii – European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, *2*(16), 222-230. https://doi.org/10.32750/2025-0221.

7. Dimitrova, T., Komandrovska, V., Marinov, M., & Taranenko, A. (2025). Strategic innovative management and sustainable development of industrial enterprises. *Socium Economics Ecology*, *9*, 77-89. https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.1-7.

8. Sacanamboy-Trujillo, M., & Escandón-Barbosa, D. (2025). Frugal innovation: An effective approach to address global conscious consumption patterns in the context of sustainable development. *Business Strategy & Development*, 8. https://doi.org/10.1108/MD-04-2023-065810.

9. Hrubliak, O., Zhavoronok, A., & Kharabara, V. (2025). Rynkova kapitalizatsiia kompanii: investytsiini oriientyry [Market Capitalization of Companies: Investment Guidelines]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – The Actual Problems of Regional Economy Development,* 2(21), 216–227. https://doi.org/10.15330/apred.2.21.216-227.

10. Hrynko, T., Hviniashvili, T., & Kaliberda, M. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky [Strategic management of the enterprise in the conditions of digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 50. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71.

11. Grynko, T., & Hviniashvili, T. (2024). Strategic business management in the digital economy. *Challenges and Issues of Modern Science*, 2, 372-376. https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/126.

12. Andrioaia, I.; Dascalu, I., Grosu, V.; Cosmulese, C.G., Zhavoronok, A., & Pinkas, H. (2025). Financial and intangible factors explaining the market value of firms: Evidence from the Romanian capital market. *Accounting and Financial Control,* 6(1), 60-68. https://doi.org/10.21511/afc.06(1).2025.06.

13. Shlapak, A., Zhavoronok, A., Vdovenko, N., Bilousov, O., Horban, D., & Krylov, D. (2025). The Impact of Artificial Intelligence on the Development of the Digital Business Ecosystem. *RISUS – Journal on Innovation and Sustainability*, 16(2), 180-193. http://doi.org/10.23925/2179-3565.2025v16i2p180-193.

Отримано 27.11.2025

UDC 330.3

Oksana Hrubliak
PhD in Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance and Credit
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (Chernivtsi, Ukraine)
E-mail: o.grublyak@chnu.edu.ua. **ORCID:** http://orcid.org/0000-0002-7198-9747
ResearcherID: S-2870-2016

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

INNOVATIVE ORIENTATIONS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

In the modern context of rapid digitalization, market globalization, and intense competition, innovation has become a decisive factor for ensuring sustainable development, competitiveness, and strategic resilience of enterprises. The relevance of this study is driven by the need to rethink and update traditional approaches to strategic management in light of the new challenges posed by the digital economy, including the speed of change, large volumes of data, the implementation of artificial intelligence, and the development of open innovation ecosystems.

This article examines the innovative orientations of strategic management of enterprises under digitalization. An analysis of contemporary scientific concepts is conducted, demonstrating the evolution of the interpretation of strategic management—from classical models to integrated systems that combine digitalization of business processes, the use of big data analytics and artificial intelligence, as well as the development of partnership ecosystems and open innovations.

Based on the generalization of theoretical approaches, a mechanism for implementing innovative orientations is proposed, which involves the introduction of digital platforms, cloud technologies, intelligent analytics, and the formation of cooperative ecosystems involving startups, research institutions, and IT companies. It is shown that the synergistic interaction of these components forms a dynamic model of innovative development, which ensures faster strategic decision-making, flexibility in adapting to market changes, and the expansion of business opportunities.

The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed mechanism to develop modern innovative strategies, improve management processes, enhance business process efficiency, and ensure the resilience of enterprises amid digital transformation. The results of the work may be useful for enterprise leaders, strategic managers, innovation management specialists, and researchers involved in digital economy and business development issues.

Keywords: *strategic management; strategy; digitalization; innovation; business processes; artificial intelligence; ecosystem; innovative development; digital transformation; economic security; enterprise.*

Fig.: 1. References: 13.

Грубляк О. М., Харченко Ю. П. Інноваційні орієнтири стратегічного управління підприємствами в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 171-178. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-171-178.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-179-189
УДК 658.8:339.138:658.589
JEL Classification: M31

Ірина Володимирівна Лисенко
кандидат економічних наук, доцент, 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

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

МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙ У КОНТЕКСТІ РИНКОВОЇ АНАЛІТИКИ Й ОПТИМІЗАЦІЇ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ

У статті розглянуто сутність маркетингу інновацій як інтегрованої діяльності, спрямованої на створення, просування та комерціалізацію нових продуктів на основі аналітики споживчої поведінки, конкурентного середовища та технологічних трендів. Визначено ключову роль ринкової аналітики у процесі ухвалення маркетингових рішень, зокрема у формуванні оптимального товарного асортименту, що забезпечує стійкість і конкурентоспроможність бренда. Проаналізовано методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності на основі поєднання аналітичних індикаторів та інструментів data-driven маркетингу. Окрему увагу приділено використанню штучного інтелекту, машинного навчання та прогнозної аналітики для моделювання ринкових тенденцій і споживчих уподобань. Обґрунтовано доцільність застосування алгоритмів оптимізації асортименту, які дозволяють балансувати між інноваційними та традиційними товарами. Результати дослідження свідчать, що ефективна інтеграція інноваційного маркетингу й аналітичних інструментів формує основу стратегічної гнучкості підприємства, сприяє підвищенню його прибутковості, конкурентоспроможності та адаптації до динамічних умов ринку.

Ключові слова: *маркетинг інновацій, ринкова аналітика; оптимізація товарного асортименту; інноваційна стратегія; конкурентоспроможність; штучний інтелект; ринкові дослідження; маркетингова товарна політика; прогнозна аналітика; data-driven маркетинг; споживча поведінка; цифрова трансформація.*

Рис.: 1. Табл.: 4. Бібл.: 15.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифровізації економіки та динамічних змін споживчих запитів, інновації стають ключовим чинником сталого розвитку підприємств. Посилення конкуренції, а також зростаюча роль цифрових технологій висувають нові вимоги до маркетингової політики підприємств. Сучасний ринок потребує не лише гнучкості, а й постійного оновлення товарної пропозиції.

В Україні ці процеси набули особливої динаміки після 2022 року, а інноваційна активність залишається критичним фактором виживання та зростання бізнесу. У цьому контексті маркетинг інновацій дедалі більше виходить на перший план як інструмент стратегічного управління. Його ефективність значною мірою залежить від якості ринкової аналітики та здатності компаній своєчасно коригувати асортимент з урахуванням змін попиту та технологічних тенденцій. Традиційні інструменти маркетингу часто не здатні забезпечити стійку конкурентоспроможність без залучення інноваційних підходів.

Ефективний маркетинг інновацій забезпечує не лише створення нових продуктів, але й їхню адаптацію до вимог ринку на основі аналітичних інструментів. Водночас ринкова аналітика дозволяє виявляти закономірності поведінки споживачів, прогнозувати тренди та формувати оптимальний товарний асортимент, що поєднує інноваційні та традиційні позиції. Такий підхід дає змогу підвищити прибутковість, зменшити ризики невдалих запусків і забезпечити гнучкість маркетингової стратегії.

Водночас маркетинг інновацій більше не може обмежуватися лише просуванням нових продуктів, він трансформується у стратегічну функцію, що забезпечує узгодження науково-технічного потенціалу підприємства з реальними потребами ринку. Центральною ланкою цього процесу є ринкова аналітика, яка має на меті не лише оцінити поточний попит, а й передбачити траєкторії розвитку споживчої поведінки та конкурентного середовища.

© І. В. Лисенко, В. С. Руденко, 2025

Традиційні підходи до формування товарного асортименту, засновані на історичних даних та поточній рентабельності, виявляються неефективними для інноваційних товарів. Інновації часто створюють нові ринки або руйнують існуючі, вимагаючи прогнозних, а не реактивних методів асортиментної політики. Варто також зауважити, що ринкові дослідження стають ключовим інструментом не лише для вивчення попиту, а і для оцінки ефективності інноваційних рішень. Водночас у багатьох підприємств відсутня цілісна система взаємозв'язку між ринковою аналітикою та формуванням товарного асортименту, що ускладнює адаптацію до змін ринку. Актуальним постає питання розробки інтегрованої системи, де маркетинг інновацій та ринкова аналітика стають основою для динамічної оптимізації товарного асортименту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі значна увага приділяється маркетингу інновацій як рушієві конкурентних переваг підприємництва. Зокрема, дослідження Ф. Котлера, Л. Балабанової, С. Ілляшенка, свідчать про зростання ролі інноваційного підходу до стратегічного управління асортиментом [2; 3; 5; 10]. Їхні праці акцентують увагу на важливості адаптації товарної політики до інноваційних змін та необхідності глибокої ринкової аналітики для формування ефективної маркетингової стратегії. Питання маркетингу інновацій розглядаються в роботах Й. Шумпетера (теорія економічного розвитку), Е. Роджерса (теорія дифузії інновацій), Ф. Котлера та К. Келлера (фундаментальні положення сучасного маркетингу) [5; 10].

Ці праці розкривають значення інновацій як чинника сталого економічного розвитку, особливості їх поширення та маркетингові підходи до комерційного впровадження. Серед вітчизняних учених значний внесок у дослідження інноваційної активності та маркетингових стратегій зробили такі науковці, як С. Ілляшенко, В. Ільчук, Л. Гризовська, А. Романова, О. Старицька та інші [1-10].

Хоча напрацювання зазначених учених істотно поглибили розуміння механізмів інноваційної діяльності та сприяли вирішенню важливих науково-практичних завдань, окремі питання все ще потребують додаткового дослідження. Залишається відкритим питання інтеграції інновацій у товарну політику, саме з урахуванням оперативної ринкової інформації та адаптивних стратегій, а також прикладні моделі, які дозволяють використати дані для оперативного ухвалення рішень щодо оптимізації асортименту в умовах обмежених інвестиційних ресурсів.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Зважаючи на велику кількість наукових праць, що розкривають окремі аспекти інноваційного маркетингу та ринкової аналітики, залишається відкритим питання дослідження підходів адаптації товарної політики до змін зовнішнього середовища на основі прогнозних моделей ринку. Особливої уваги потребує і вивчення взаємозв'язку між інноваційною активністю підприємства та зміною попиту в умовах нестабільного економічного середовища.

Існуючі моделі (наприклад, дифузії інновацій) часто не враховують високу турбулентність та непередбачуваність українського споживчого ринку в умовах воєнного стану та швидкої цифрової трансформації. Більшість уваги приділяється споживчому маркетингу, тоді як аналітичні підходи для оптимізації асортименту в галузях високих технологій, машинобудування чи агропромислового комплексу потребують специфічного моделювання.

Крім того, потребує поглибленого вивчення механізм узгодження результатів аналізу поведінки споживачів (зовнішня аналітика) з внутрішньою логістичною та виробничою ефективністю.

Отже, попри значну кількість публікацій, присвячених інноваційній діяльності та маркетингу, залишаються недостатньо дослідженими питання комплексної інтеграції ринкової аналітики інноваційних товарів у процес формування та оптимізації асортиментної матриці, особливо в контексті сучасного українського ринку.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо використання інструментів ринкової аналітики, а також узагальненні підходів щодо оптимізації асортименту на основі ринкових досліджень та виявленні ролі маркетингу інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності товарів у мінливому ринковому середовищі.

Виклад основного матеріалу. У сучасній економічній науці дедалі більшої актуальності набуває дослідження взаємозв'язку між маркетингом інновацій та аналітичною підтримкою управлінських рішень, що обумовлено переходом до економіки знань, цифровізації бізнес-процесів і зростанням ролі даних у стратегічному управлінні.

Інновації в маркетингу – це не лише нові продукти, а й нові способи взаємодії з клієнтом, нові сервіси, бізнес-моделі, методи просування. У контексті маркетингу інновацій важливим є комплексний підхід, де ключову роль відіграє глибоке розуміння потреб споживача в сучасних умовах.

Маркетинг інновацій – це стратегічна діяльність підприємства, спрямована на виведення на ринок нових або удосконалених товарів, послуг чи процесів. Він включає в себе аналіз ринку, визначення цільової аудиторії та розробку стратегії виходу на ринок. Його мета – не лише задоволення наявного попиту, але й формування нових потреб споживачів шляхом запровадження унікальних ціннісних пропозицій [2].

Маркетинг інновацій, будучи складовою інноваційного менеджменту, орієнтований на створення, просування та комерціалізацію нових продуктів, які здатні задовольнити змінні потреби споживачів і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Проте ефективність цього процесу значною мірою залежить від рівня інформаційного забезпечення, точності аналітичних прогнозів і якості даних, що використовуються для ухвалення рішень. Саме тому аналітична підтримка сьогодні розглядається не як допоміжний елемент маркетингу, а як його інтелектуальне ядро, що визначає результативність інноваційної діяльності.

Актуальні тенденції 2024-2025 рр. свідчать про те, що інноваційний ландшафт України суттєво змінився. Так, за даними Державної служби статистики України, кількість інноваційно активних підприємств у 2022-2024 роках зросла майже вдвічі (порівняно з попереднім трирічним періодом) і становила 18,5 % від загальної кількості [10].

Це свідчить про переорієнтацію бізнесу на інновації, як основний засіб підвищення стійкості. Лідерами за часткою інноваційно активних компаній є дослідження і розробки (43 %), виробництво транспортних засобів (41 %) та виробництво комп'ютерів, електроніки, оптики (33 %) [10]. Саме ці сфери вимагають найглибшої ринкової аналітики. Український ІТ-сектор у 2024 році був лідером у впровадженні інновацій та цифрової трансформації. Уряд визначив розвиток штучного інтелекту (ШІ) як один із ключових пріоритетів на 2024-2027 роки, що безпосередньо впливає на методи аналізу даних та асортиментну політику [11; 12].

Згідно з Global Innovation Index 2024, Україна посіла 60-те місце серед 133 країн, демонструючи спад порівняно з 55-м місцем у 2023 році [13]. Україна опустилася на п'ять позицій і тепер посідає 4-те місце серед групи країн з рівнем доходу нижче середнього (табл. 1).

Таблиця 1

Країни з перевищенням інноваційних показників у 2024 році: група доходів, регіон та роки з перевищенням інноваційних показників

Економіка	Група доходів	Регіон	Роки в інноваційній діяльності (загалом)
Індія	Дохід нижче середнього	Центральна та Південна Азія	2011-2024 (14)
Республіка Молдова	Дохід вище середнього	Європа	2011-2024 (14)
В'єтнам	Дохід нижче середнього	Південно-Східна Азія, Східна Азія та Океанія	2011-2024 (14)
Монголія	Дохід нижче середнього	Південно-Східна Азія, Східна Азія та Океанія	2011-2015, 2018-2024 (12)
Руанда	Низькодохідні	Африка на південь від Сахари	2012, 2014-2024 (12)
Україна	Дохід нижче середнього	Європа	2011-2014, 2020-2024 (12)
Таїланд	Дохід вище середнього	Південно-Східна Азія, Східна Азія та Океанія	2011, 2014-2015, 2018-2024 (10)
Йорданія	Дохід нижче середнього	Північна Африка та Західна Азія	2011-2015, 2022-2024 (8)

Джерело: Global Innovation Index Database, WIPO, 2024 [13].

За даними Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ), стосовно деяких складових рейтингу маємо такі результати:

- регуляторне середовище – 106-та позиція;
- бізнес-середовище – 84-та позиція;
- людський капітал та дослідження – 54-та позиція;
- освіта – 43-тя позиція;
- R&O – 69-та позиція;
- інформаційно-комунікаційні технології – 56-та позиція;
- знання та результати наукових досліджень – 34-та позиція [4].

У табл. 2 відображено позиції України за останні шість років. Доступність даних та зміни в методологічній структурі моделі GII впливають на можливість порівняння результатів рейтингу між роками. У 2025 році Україна посіла 66-те місце серед 139 економік, представлених у GII.

Таблиця 2

Позиції України в GII за період 2020-2025 рр.

Рік	Позиція в GII	Входи інновацій	Виходи інновацій
2020	45-те місце	71-ше місце	37-ме місце
2021	49-те місце	76-те місце	37-ме місце
2022	57-ме місце	75-те місце	48-ме місце
2023	55-те місце	78-ме місце	42-ге місце
2024	60-те місце	78-ме місце	54-те місце
2025	66-те місце	80-те місце	54-те місце

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

Такий рівень інноваційності національної економіки визначається недостатнім попитом на інноваційну продукцію з боку держави навіть у критичних та наукоємних галузях, у відсутності державних замовлень на інноваційну продукцію. Це підкреслює необхідність посилення внутрішньої інноваційної політики та ефективного маркетингу для покращення інтеграції у світові ринкові процеси.

Аналітична складова маркетингу інновацій охоплює збір, систематизацію, інтерпретацію та використання даних для обґрунтування управлінських рішень. На сучасному етапі розвитку бізнесу ринкова аналітика забезпечує підприємство не лише статистичною інформацією, а і глибокими інсайтами, які дозволяють прогнозувати динаміку попиту, оцінювати ризики, формувати асортиментну політику та адаптувати інноваційні стратегії до змін зовнішнього середовища.

За допомогою технологій *Big Data*, штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики цих процесів, маркетологи отримують можливість виявляти приховані закономірності споживчої поведінки, оптимізувати позиціонування продукту та моделювати сценарії його виходу на ринок. У свою чергу, ринкова аналітика допомагає зрозуміти потреби споживачів та конкурентне середовище, а оптимізація товарного асортименту дозволяє компаніям пропонувати найбільш актуальні продукти.

Взаємозв'язок між маркетингом інновацій і аналітичною підтримкою проявляється насамперед у тому, що аналітика формує підґрунтя для управлінських рішень на всіх етапах життєвого циклу інноваційного продукту – від генерування ідей до комерціалізації. На початкових етапах аналітичні методи використовуються для оцінювання привабливості ринку, визначення незадоволених потреб та виявлення перспективних ніш. На етапі розроблення інновації аналітика сприяє створенню ціннісної пропозиції, оптимізації характеристик продукту й тестуванню його концепції. У процесі просування інноваційний маркетинг спирається на дані щодо ефективності рекламних каналів, поведінки споживачів у цифровому середовищі, а також результатів A/B тестування для підвищення конверсії та лояльності клієнтів.

Крім того, аналітична підтримка управлінських рішень у сфері маркетингу інновацій забезпечує зниження рівня невизначеності, який є невід'ємною рисою інноваційних процесів. За допомогою аналітичних моделей підприємства можуть розраховувати очікувану віддачу від інновацій, оцінювати життєвий цикл продукту, розробляти сценарії реагування на зміни ринку. Водночас поєднання маркетингу інновацій з аналітичними технологіями дозволяє створювати динамічні системи моніторингу, що надають можливість у режимі реального часу відстежувати зміни у споживчих перевагах, конкурентному середовищі та ефективності маркетингових активностей.

Вплив маркетингу інновацій на товарну політику полягає у необхідності постійного оновлення асортименту, зниженні життєвого циклу продуктів, швидкому реагуванні на технологічні тренди та зміни в поведінці споживачів. Таким чином, інновації стають основою формування гнучкої та адаптивної товарної стратегії, яка дозволяє підприємству не лише конкурувати, а й задавати нові стандарти в галузі (табл. 3).

Таблиця 3

Види маркетингових інновацій

Тип інновації	**Приклад впровадження**
Продуктова	Новий функціонал товару
Цінова	Динамічне ціноутворення
Комунікаційна	AR/VR у просуванні
Канальна	Direct-to-consumer (D2C) моделі
Сервісна	Персоналізоване обслуговування

Джерело: складено авторами.

Сучасна парадигма управління маркетингом інновацій базується на принципі data-driven decision making – прийнятті рішень на основі достовірних даних та аналітичних доказів. У такій системі управління роль суб'єктивних оцінок менеджерів мінімізується, а пріоритет віддається аналітично обґрунтованим моделям прогнозування. Це забезпечує підвищення точності планування, оптимізацію розподілу ресурсів, зростання ефективності маркетингових програм та формування збалансованого асортименту.

Ще одним сучасним інструментом є direct-to-consumer (D2C) – це сучасна стратегія, за якої бренд сам стає продавцем, використовуючи цифрові інструменти для прямого зв'язку зі споживачем, що дозволяє зміцнювати лояльність і підвищувати прибутковість бізнесу. Ринкові дослідження тут виступають ключовим елементом у формуванні ефективного асортименту, оскільки вони дозволяють виявити незадоволені потреби споживачів, проаналізувати конкурентне середовище, відстежити зміни в ринковій кон'юнктурі.

Управління асортиментом, у свою чергу, базується на цих даних для ухвалення обґрунтованих рішень щодо введення нових товарів, вилучення малорентабельних позицій або коригування товарних лінійок. Гармонійна взаємодія між аналітикою та управлінськими рішеннями формує стійку товарну політику, яка відповідає ринковій ситуації.

Як показує практика, сучасний маркетинг базується на data-driven підході. Це означає використання великих обсягів даних для формування висновків щодо поведінки споживачів, сегментації ринку, прогнозування попиту та виявлення нових ніш. До сучасних інструментів ринкової аналітики належать ABC/XYZ-аналіз, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, індекс споживчої лояльності (NPS), системи BI-аналітики (Business Intelligence), аналітика великих даних (Big Data), а також системи управління відносинами з клієнтами (табл. 4).

Таблиця 4

Методи оптимізації асортименту

Метод	Зміст
ABC-аналіз	Виділення товарів за обсягом доходу
XYZ-аналіз	Оцінка стабільності попиту
Життєвий цикл товару	Виведення або оновлення товарів
Портфельний аналіз	Матриці BCG, GE/McKinsey

Джерело: складено авторами.

Big data дозволяють підприємствам аналізувати великі обсяги інформації з різних джерел: транзакцій, вебаналітики, соціальних мереж, клієнтських баз. CRM-системи забезпечують систематизацію взаємодії зі споживачами, дозволяючи створити детальні клієнтські профілі. Наприклад, компанія «Netflix» використовує big data для аналізу поведінки глядачів і прогнозування їхніх інтересів, що дає змогу запускати нові продукти, орієнтуючись на майбутній попит. Цифрові панелі, такі як Google Trends або NielsenIQ, дають можливість оперативно відстежувати тренди і зрушення у перевагах споживачів. Їх інтеграція в маркетингову аналітику дозволяє швидко адаптувати товарну політику до змін ринку.

Використання цих інструментів, дозволяє формувати більш точні прогнози попиту, оцінювати ефективність окремих товарних позицій, виявляти «вузькі місця» в асортименті та знаходити потенційні ніші для інноваційних рішень. Застосування цих інструментів знижує ризики та підвищує ефективність процесу оновлення асортименту.

У зарубіжній практиці інновації давно стали основним інструментом підтримки асортиментної стратегії. Так, компанія «Apple» регулярно оновлює свій продуктовий портфель, використовуючи технологічні прориви, зосереджуючи зусилля на диференціації продукції. Компанія «Zara» застосовує модель швидкої моди (fast fashion), завдяки якій нові колекції з'являються в магазинах протягом 2-3 тижнів після розробки. Це стало можливим завдяки тісному зворотному зв'язку із ринком і швидкому аналізу споживчого попиту. У США компанії «Amazon» та «Walmart» застосовують алгоритми штучного інтелекту для формування персоналізованих рекомендацій і управління складськими запасами. Усі ці приклади свідчать про важливість аналітики в оптимізації товарного асортименту.

На українському ринку приклади успішного впровадження маркетингу інновацій демонструють такі компанії, як «Нова Пошта» (впровадження поштаматів, мобільних додатків із персоналізованими пропозиціями), «Київстар» (розвиток екосистеми digital-сервісів), «Roshen» (розробка унікального продуктового дизайну й концепцій, що поєднують традиції та інновації). Усі ці компанії активно використовують ринкові дослідження для ухвалення рішень щодо нових продуктів або послуг, що дозволяє їм зберігати лідерські позиції.

Прогнозування попиту в умовах інноваційної активності є складним завданням, яке потребує точних математичних і статистичних підходів. Найбільш поширені методи включають регресійний аналіз, моделі часових рядів, нейронні мережі та машинне навчання. Ці інструменти дозволяють враховувати як історичні дані, так і трендові зміни, забезпечуючи гнучкість в управлінні асортиментом. Наприклад, компанії з галузі FMCG

використовують прогнозні моделі для оптимізації поставок і мінімізації залишків продукції. Результати прогнозування лягають в основу рішень щодо запуску нових товарів, планування маркетингових кампаній та ціноутворення.

Оцінка ефективності інновацій у товарному асортименті повинна враховувати фінансові, маркетингові та споживчі показники. Основними методами є аналіз рентабельності нових продуктів, оцінка окупності інвестицій (ROI), показники збільшення частки ринку, рівень впізнаваності бренда, а також індекси споживчої задоволеності. Застосовуються також комплексні підходи – наприклад, збалансована система показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє поєднувати фінансові та нефінансові метрики. Успішність інновації також може оцінюватися за її життєвим циклом: швидкість виведення на ринок, темпи зростання продажів та тривалість зрілості товару.

Інновації можуть суттєво змінювати поведінку споживачів, стимулюючи зацікавленість до бренда, формуючи нові потреби та очікування. Активне впровадження інновацій підвищує довіру до компанії як до лідера ринку, що, в свою чергу, формує вищу лояльність споживачів. Наприклад, такі бренди, як «Tesla» чи «IKEA» створюють емоційний зв'язок з аудиторією завдяки своїй інноваційності, а повторні покупки, позитивні відгуки та рекомендації є результатом цього зв'язку. У сучасних умовах ринкового середовища саме інноваційність стає фактором утримання клієнтів, поряд із якістю, ціною та сервісом.

Інновації дозволяють створювати нові категорії товарів, адресовані конкретним ринковим нішам. Завдяки цьому можливе не лише розширення асортименту, але й формування нових сегментів ринку. Наприклад, поява продуктів з позначкою «еко», «біо», «веган» створила цілі підкатегорії в харчовій промисловості. Сегментація стає більш деталізованою: за поведінковими моделями, способами споживання, цифровою взаємодією.

Таким чином, інновації відіграють ключову роль у формуванні персоналізованих товарних пропозицій, що підвищує загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. Приклад багатьох успішних компаній, показує, що справжній ефект дає грамотне поєднання аналітики, інновацій та оптимізації товарного асортименту. Це створює зворотний цикл, де кожна нова ініціатива перевіряється даними, інтегрується в асортимент і постійно коригується згідно з результатами продажів та поведінкових змін. На рис. 1 зображено модель взаємодії маркетингу інновацій та аналітичних підходів у формуванні асортиментної стратегії підприємства.

Рис. 1. Модель взаємодії маркетингу інновацій та аналітичних підходів у формуванні асортиментної стратегії підприємства

Джерело: розробка авторів.

Маркетинг інновацій виступає драйвером генерації нових продуктових та рішень, тоді як ринкова аналітика забезпечує системне збирання та інтерпретацію даних щодо динаміки попиту, конкурентного середовища та поведінки споживачів. Продуктова аналітика виконує функцію оцінювання ефективності товарних позицій і визначення напрямів коригування продуктової лінійки. Взаємодія цих компонентів створює синергетичний ефект, спрямований на оптимізацію товарного асортименту, що забезпечує збалансованість інноваційного потенціалу, ринкової релевантності та економічної ефективності.

У процесі управління маркетингом інновацій важливою аналітичною складовою є оптимізація товарного асортименту, що забезпечує раціональний розподіл ресурсів між інноваційними та традиційними товарами. Такий підхід спрямований на досягнення стратегічного балансу між стабільністю доходів і розвитком інноваційного потенціалу підприємства. У науковій літературі під оптимізацією асортименту розуміють систему методів і алгоритмів, які дозволяють визначити найбільш ефективну структуру товарного портфеля відповідно до попиту, прибутковості, ризиків та життєвого циклу продукції [10].

Інноваційні товари, як правило, характеризуються високим рівнем невизначеності, коротким життєвим циклом і потребою у значних інвестиціях, тоді як традиційні продукти забезпечують стабільність продажів і формують основу фінансової стійкості підприємства.

Отже, ключовим завданням сучасного маркетингу є знаходження оптимального співвідношення між цими категоріями. Застосування алгоритмів оптимізації дозволяє кількісно оцінити цей баланс, враховуючи комплекс факторів: динаміку попиту, рівень конкуренції, прибутковість та ін. Доцільність використання алгоритмів оптимізації зумовлена необхідністю перехід від інтуїтивного управління асортиментом до аналітично обґрунтованого.

Крім того, у межах концепції data-driven marketing оптимізація асортименту здійснюється на основі поєднання традиційних фінансових показників і поведінкових даних споживачів. Сучасні алгоритми враховують дані CRM-систем, аналітики продажів, цифрових відгуків, показників утримання клієнтів (retention rate) та рівень лояльності споживачів до інноваційних рішень. Це дозволяє підприємствам будувати моделі прогнозування попиту та адаптивно змінювати структуру асортименту залежно від коливань ринку.

З наукового погляду доцільність використання таких алгоритмів пояснюється тим, що оптимізація асортименту стає невід'ємним елементом маркетингу інновацій, оскільки вона інтегрує аналітичну, економічну та поведінкову складові. Це дає змогу не лише підвищувати ефективність комерціалізації інновацій, а й забезпечувати стабільне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Отже, використання алгоритмів оптимізації асортименту є обґрунтованим і необхідним у сучасних умовах цифрової економіки. Вони дозволяють підприємствам забезпечити стратегічну гнучкість, знизити ризики, пов'язані з впровадженням нових продуктів, та підтримувати рівновагу між інноваційним розвитком і фінансовою стабільністю. Такі інструменти сприяють формуванню раціональної товарної політики, орієнтованої на дані, що є основою конкурентоспроможності підприємств у динамічному ринковому середовищі.

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження підтвердило, що ефективний маркетинг інновацій в сучасних умовах господарювання неможливий без глибокої інтеграції з ринковою аналітикою, що виступає основою для динамічної оптимізації товарного асортименту. Інтеграція маркетингу інновацій та ринкової аналітики є ключовою умовою формування ефективної товарної політики сучасного підприємства. Інноваційність, як показує приклад успішних компаній, сприяє розвитку нових сегментів ринку, стимулює споживчу активність та формує довготривалу лояльність клієнтів. Така взаємодія забезпечує підприємствам стабільність, гнучкість і динамічне зростання в умовах постійних змін ринку. Інтеграція маркетингу інновацій, аналітики та асортиментного планування створює нову якість управління маркетингом.

У свою чергу, ринкова аналітика забезпечує основу для прийняття рішень, знижуючи ризики виведення нових продуктів і дозволяючи гнучко реагувати на зміни попиту. Компанії, які вміло поєднують ці напрями, демонструють більшу гнучкість, швидше адаптуються до змін середовища та краще задовольняють потреби цільових ринків.

Оптимізація товарного асортименту повинна здійснюватися з урахуванням прогнозних моделей попиту, реальних даних CRM-систем, аналізу конкурентного середовища та впровадження big data. Комплексний підхід до формування асортименту дозволяє створити конкурентні переваги не лише за рахунок цінових характеристик, але й за рахунок унікальності товарної пропозиції. Українські компанії успішно використовують аналітику для оптимізації асортименту, фокусуючись на data-driven decision making, big data, геоаналізі та ШІ-прогнозуванні для ідентифікації попиту та управління каналами збуту.

У результаті взаємодії цих складових створюється нова якість управління – аналітично орієнтований маркетинг інновацій, який підвищує ефективність функціонування підприємств та дозволяє мінімізувати довгострокові репутаційні і регуляторні ризики, підвищуючи конкурентоспроможність підприємств як на вітчизняних, так і на світових ринках.

Отже, маркетинг інновацій та аналітична підтримка управлінських рішень утворюють взаємозалежну систему, у якій аналітика виступає не лише інструментом, а і стратегічним чинником розвитку інноваційної діяльності. Їх інтеграція сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін ринкового середовища, формуванню науково обґрунтованих стратегій розвитку та забезпеченню стійких конкурентних позицій на ринку.

Список використаних джерел

1. Гризовська Л. О. Маркетинг інновацій як інструмент успішного бізнесу [Електронний ресурс] / Л. О. Гризовська, А. В. Романова // Економіка і суспільство. – 2018. – № 16. – С. 301-307. – Режим доступу: http://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/46.pdf.

2. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій як концепція і інструментарій інноваційного бізнесу [Електронний ресурс] / Ілляшенко Сергій // Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління «Від відновлення до зростання» : матеріали 3-го Міжнар. форуму = Economics. Finance. Business. Management : proc. of the 3ed International Forum EFBM 3.0 «From recovery to growth» : Маркетингові технології в управлінні національним та міжнародним бізнесом на зламі епох: виявлення тенденцій та подолання викликів = Business Administration Amid Epochal Shifts on a National and Global Scale: Recognizing Trends and Handling Obstacles with Marketing Technologies : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 23 травня 2024 р. / заг. ред. А. І. Ігнатюк ; Київський національний університет імені Тараса Шевченка. – Київ : Ліра-К, 2024. – С. 44-45.

3. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком в умовах технологічних трансформацій : монографія / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна, Н. С. Ілляшенко. – Суми : Триторія, 2023. – 228 с.

4. Ільчук В. П. Маркетинг інновацій в системі фінансового забезпечення інноваційного розвитку виробничих підприємств / В. П. Ільчук, І. В. Лисенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2025. – № 3(43). – С. 264-278. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-264-278.

5. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. – Київ : Вільямс, 2020. – 832 с.

6. 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.

7. Руденко В. С. Інтеграція Digital Management і цифрового маркетингу у підвищенні конкурентоспроможності компаній / В. С. Руденко, О. В. Марухленко, І. В. Лисенко // Економіка та суспільство. – 2025. – № 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-156.

8. Старицька О. П. Інноваційний маркетинг як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємств [Електронний ресурс] / О. П. Старицька, Т. М. Старицький // Інноваційна економіка. – 2014. – № 4. – С. 244-250. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_4_41.

9. 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.

10. Kotler P. Marketing 5.0: Technology for Humanity / P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan. – Wiley, 2021. – 224 p.

11. Інноваційна діяльність підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://stat.gov.ua/uk/datasets/innovatsiyna-diyalnist-pidpryyemstv.

12. Наука, інновації та інформаційно-комунікаційні технології [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://stat.gov.ua/uk/topics/nauka-innovatsiyi-ta-informatsiyno-komunikatsiyni-tekhnolohiyi.

13. Мінцифра формує стратегію з ШІ – долучайтеся до опитування і впливайте на майбутнє ШІ в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/mintsifra-formue-strategiyu-z-shi-doluchaytesya-do-opituvannya-i-vplivayte-na-maybutne-shi-v-ukraini.

14. GII 2024 results The GII unveils the world's innovation leaders, gauging the innovation performance of 133 economies [Electronic resources]. – Accessed mode: https://url-shortener.me/8Q3X.

15. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025 [Electronic resources]. – Accessed mode: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/gii-2024-results.html.

References

1. Gryzovska, L. O., & Romanova, A. V. (2018). Marketynh innovatsii yak instrument uspishnoho biznesu [Marketing of innovations as a tool for successful business]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, (16), 301-307. http://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/46.pdf.

2. Illiashenko, S. M. (2024). Marketynh innovatsii yak kontseptsiia i instrumentarii innovatsiinoho biznesu [Marketing of innovations as a concept and toolkit of innovative business]. *Ekonomika. Finansy. Biznes. Upravlinnia «Vid vidnovlennia do zrostannia» – Economics. Finance. Business. Management «From recovery to growth»*, Proceedings of the 3rd International Forum (pp. 44-45). Lira-K.

3. Illiashenko, S. M., Shypulina, Yu. S., & Illiashenko, N. S. (2023). *Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom v umovakh tekhnolohichnykh transformatsii [Management of innovative development in the conditions of technological transformations]*. Trytoriia.

4. Ilchuk, V. P., Lysenko. I. V. (2025). Marketynh innovatsii v systemi finansovoho zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku vyrobnychykh pidpryiemstv [Marketing of innovations in the financial support system of industrial enterprises' innovative development]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, (3(43)), 264-278. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-264-278.

5. Kotler, F., & Keller, K. (2020). *Marketing menedzhment [Marketing Management]*. Williams.

6. Lysenko, I. V. (2023). Vplyv marketynhovykh innovatsii na tovarnu polityku pidpryiemstv [The impact of marketing innovations on the product policy of enterprises]. *Review of Transport Economics and Management*, *9*(25), 67–74. https://doi.org/10.15802/rtem2023/277940.

7. Rudenko, V. S., Marukhlenko, O. V., & Lysenko, I. V. (2025). Intehratsiia Digital Management i tsyfrovoho marketynhu u pidvyshchenni konkurentospromozhnosti kompanii [Integration of Digital Management and Digital Marketing in Improving Company Competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (78). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-156.

8. Starytska, O. P., & Starytsky,i T. M. (2014). Innovatsiinyi marketynh yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia pidpryiemstv [Innovative marketing as a tool for improving enterprise efficiency]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economy*, (4), 244-250. http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_4_41.

9. Lysenko, I. V., Verbytska, A. V., Babachenko, L. V. (2023). Marketing innovations in the development of enterprise product policy. *Aktualni pytannia u suchasnii nautsi (Seriia Ekonomika) – Current Issues in Modern Science (Economics Series)*, *8*(14), 17-30. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-8(14)-17-30.

10. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity.* Wiley.

11. Innovatsiina diialnist pidpryiemstv [Innovation activity of enterprises]. (n.d.). https://stat.gov.ua/uk/datasets/innovatsiyna-diyalnist-pidpryyemstv.

12. Nauka, innovatsii ta informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii [Science, innovations and ICT]. (n.d.). https://stat.gov.ua/uk/topics/nauka-innovatsiyi-ta-informatsiyno-komunikatsiyni-tekhnolohiyi.

13. Mintsyfra formuie stratehiiu z SHI – doluchaites do opytuvannia i vplyvaite na maibutnie SHI v Ukraini [The Ministry of Digital Transformation develops an AI strategy – join the survey and influence the future of AI in Ukraine]. (n.d.). https://thedigital.gov.ua/news/technologies/mintsifra-formue-strategiyu-z-shi-doluchaytesya-do-opituvannya-i-vplivayte-na-maybutne-shi-v-ukraini.

14. GII (2024). *The GII unveils the world's innovation leaders, gauging the innovation performance of 133 economies.* (n.d.). https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/gii-2024-results.html.

15. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025. (n.d.). https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf.

Отримано 23.11.2025

UDC 658.8:339.138:658.589

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

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

MARKETING OF INNOVATIONS IN THE CONTEXT OF MARKET ANALYTICS AND PRODUCT ASSORTMENT OPTIMIZATION

Marketing of innovations in the context of market analytics and product assortment optimization represents an essential field of modern marketing research, combining strategic innovation management with evidence-based analytical approaches. The article examines the theoretical foundations and practical tools of innovation marketing as a complex system aimed at the creation, implementation, and commercialization of innovative products through deep market and consumer insights. The study emphasizes the importance of data-driven decision-making in optimizing product portfolios and ensuring sustainable competitiveness in volatile market environments.

Special attention is devoted to the role of market analytics in identifying consumer preferences, forecasting demand, and balancing the assortment structure between innovative and traditional goods. The research highlights the growing influence of artificial intelligence, predictive analytics, and machine learning in improving market segmentation, pricing strategies, and innovation diffusion models. The methodological framework integrates analytical indicators, performance metrics, and optimization algorithms to evaluate the efficiency of innovation-oriented marketing strategies.

The findings demonstrate that systematic application of analytical tools within innovation marketing strengthens the strategic flexibility of enterprises, enhances product differentiation, and increases profitability. The article concludes that the synergy between innovation marketing and market analytics is a crucial factor in building adaptive business models, capable of sustaining growth and responding effectively to the challenges of digital transformation.

Keywords*: innovation marketing; market analytics; product assortment optimization; innovation strategy; competitiveness; artificial intelligence; predictive analytics; data-driven marketing; consumer behavior; digital transformation.*

Fig.: 1. Table: 4. References: 15.

Лисенко І. В., Руденко В. С. Маркетинг інновацій у контексті ринкової аналітики й оптимізації товарного асортименту. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 179-189. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-179-189.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-190-196
УДК 658.012.2:338(477)
JEL Classification: D24; G32; L25; M21; D81

Вадим Григорович Шарапа
аспірант
ПВНЗ «Європейський університет» (Київ, Україна)
E-mail: vsharapa@e-u.edu.ua. **ORCID:** https://orcid.org/0009-0009-7491-7077

РЕСУРСНИЙ ТА ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ – КЛЮЧОВІ ПЕРЕДУМОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У цій статті розкрито сутність та ключовий зміст феномену «ресурсного потенціалу» та «фінансових можливостей підприємств» у векторі формування стратегії розвитку в умовах актуальних економічних викликів. Зокрема, проаналізовано ієрархічну структуру ресурсного потенціалу (визначено: матеріальні, трудові, технологічні та інформаційні ресурси), що складає фундаментальну основу розвитку, а також визначено вплив на здатність підприємств виявляти адаптивність та гнучкість до актуальних змін економічного простору. Особлива увага приділена оцінці фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та можливості доступу до зовнішніх джерел фінансування, що являють собою базові чинники на етапі стратегічного розвитку та відновлення. Обґрунтовано наявний взаємозв'язок між поняттям «якості управління ресурсами», «рівнем фінансової забезпеченості» та «результативністю прийнятих та ухвалених стратегічних рішень». Запропоновано підходи щодо оптимізації використання ресурсного потенціалу сучасних підприємств «зеленої енергетики», метою якого є забезпечення стійкої та довготривалої конкурентоспроможності, а також прискорення процесів розвитку підприємств у післякризовий період.

Ключові слова: *конкурентоспроможність; ресурсний потенціал; стратегія розвитку; фінансові можливості. Табл.: 1. Бібл.: 7.*

Постановка проблеми. Вимоги сьогодення диктують умови до економічних змін світової економіки та формують низку викликів для України на сучасному етапі її розвитку. За таких обставин особливого значення набуває здатність вітчизняних підприємств до швидкої адаптивності до мінливого зовнішнього середовища, характеристиками якого є фінансова нестабільність та порушення виробничо-логістичних ланцюгів, що безпосередньо зумовлені умовами воєнного стану.

У таких умовах ключовими передумовами підвищення конкурентоспроможності підприємств є налагодження взаємодії економічної стратегії та формування курсу на відновлення конкурентоспроможної діяльності є ресурсний потенціал та фінансові можливості кожного підприємства, вони детермінують реалістичність, швидкість та ефективність реалізації адекватної моделі стратегії розвитку. Проте, незважаючи на важливість окреслених складових, значна кількість підприємств наразі стикаються з дефіцитом фінансових ресурсів, низьким рівнем матеріально-технічного забезпечення та нестабільністю логістичних зв'язків, що значною мірою ускладнює формування дієвих стратегій розвитку й зумовлює доцільність проведення наукового аналізування безпосередньої ролі ресурсного потенціалу та фінансових можливостей підприємств у стратегічному плануванні й розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного розвитку підприємств та управління їхнім ресурсним потенціалом широко досліджували такі науковці, як: Білошапка В. А. [1], Загорний А. В. [1], Єханурова І. В. [2], Лисенко О. М. [5], Савчук В. П. [7], а також зарубіжні вчені, зокрема М. Портер [6].

У наукових працях розкрито теоретичні положення щодо вектора організації та реалізації стратегічного управління, актуальних методів оцінювання ресурсного потенціалу та підходів до управління фінансовими стратегіями підприємств. Також значна увага в дослідженнях приділена питанням формування та підтримки стійкості підприємств і впровадження механізмів підвищення їхнього економічного потенціалу в умовах значних викликів, змін та економічної нестабільності.

© В. Г. Шарапа, 2025

Водночас у сучасному науковому дискурсі, недостатньо розглянутими є питання особливостей формування стратегії відновлення в діяльності підприємств з урахуванням воєнних ризиків, трансформації ринкового середовища, а також існування дефіциту ресурсів. Також, значною мірою потребують уточнення механізми поєднання фінансових, кадрових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів у процесі формування вектора стратегічного розвитку підприємств.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість різноманітних публікацій у галузі стратегічного планування та управління, недостатньо вивченими залишаються такі аспекти: реалізація оцінки здатності підприємств до розвитку та максимального розкриття потенціалу в умовах воєнної та економічної дестабілізації; можливості використання ресурсного потенціалу, як фундаментальної основи підвищення стійкості та конкурентоспроможності в ситуації економічної нестабільності. специфіки сучасного українського економічного простору.

Мета статті. Метою цієї статті є визначення ролі ресурсного та фінансового потенціалу в підвищенні конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Значення ресурсного потенціалу та фінансових можливостей конкретного підприємства відіграють вагому роль у формуванні стратегії розвитку, оскільки саме ці чинники окреслюють наявність, межі та перспективи розвитку, а також швидкість та ефективність процесу трансформації на посткризовому етапі діяльності [2].

Розглядаючи зміст поняття, встановлено, що ресурсний потенціал уособлює собою сукупність усіх видів ресурсів, до числа яких належать: матеріальні, трудові, інформаційні, технологічні, інноваційні, організаційні, транспортні тощо [4]. Окреслені ресурси конкретне підприємство використовує для досягнення своїх цілей та формуванні стратегії розвитку та забезпечення конкурентостійкості та конкурентоспроможності [5].

Вагому роль відіграють такі показники, як оцінка можливостей розвитку виробництва; наявність сучасного обладнання й технологій, кадрових ресурсів, розвиток операційної діяльності, забезпечення формування конкурентних переваг конкретного підприємства; визначення ресурсів, які важко відтворити або застосовувати для розвитку [1]. Водночас більш легкодоступні та надійні ресурси можуть стати основою для стійкої стратегії розвитку, у структурі якого є оптимізація можливостей використання ресурсів, як забезпечення своєчасного аналізу ефективності впровадження ресурсного потенціалу, що дозволяє визначити, які з ресурсів є критичними та не можуть вплинути на потенційний розвиток підприємства, а які можливо трансформувати й переорієнтовувати, модернізувати для забезпечення стратегії розвитку [6].

Врахування таких аспектів, як гнучкість та адаптивність підприємства й ресурсу, адже відповідно, чим різноманітнішим та якіснішим є ресурсний потенціал конкретного підприємства, тим більше стратегічних альтернатив та можливостей для розвитку є доступними для конкретного вектора діяльності [1].

Важливо враховувати також фінансові можливості підприємства, що охоплюють: власний капітал, можливості кредитування, інвестицій, наявність державної підтримки, а також здатність підприємства самостійно генерувати грошові потоки [3]. Важливо, щоб межах розроблення стратегії розвитку кожне підприємство враховувало такі складові, як:

- своєчасний аудит ресурсного потенціалу;
- реалізація фінансової діагностики, з урахуванням ліквідності, структури капіталу, прибутковості, рівня заборгованості тощо;
- визначення наявних пріоритетів розвитку та відновлення;
- аналіз того, які ресурси є критично важливими та потребують першочергового оновлення та розвитку, а які можуть виступати в ролі другорядних;

- розроблення своєчасних механізмів мобілізації ресурсів як внутрішніх, так і підключення зовнішніх інвестицій;

- формування реалістичної фінансово-економічної моделі розвитку, що б враховувала всі кризові моменти та потенційні обмеження в динаміці [5].

Така комплексна оцінка та своєчасні кроки, дозволяють визначити реальні шляхи пошуку виходу із кризи, визначати та забезпечувати ефективне використання наявних резервів, окреслювати та підвищувати стійкість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Доцільно зазначити, що стратегії розвитку підприємств уособлюють собою комплекс послідовних заходів, напрямів та дій, завданням яких є формування ефективних кроків по виходу підприємств з кризового стану й подальшої стабілізації діяльності та забезпечення перспективного усталеного зростання [7].

У майбутньому такі стратегії залежать від: існуючого кризового стану, специфіки діяльності підприємств, охоплення конкретної галузі або галузей, а також наявність важливих ресурсів як внутрішніх, так і зовнішніх [1]. До числа провідних стратегій розвитку підприємств можливо віднести такі:

1. Санаційна стратегія, метою якої є відновлення фінансової стійкості підприємства, з урахуванням чинників, які є безперспективними та гальмуватимуть подальший розвиток.

2. Стратегія реструктуризації, метою якої є зміна організаційної, виробничої чи фінансової структури діяльності конкретного підприємства.

3. Ліквідаційна стратегія, використовується тоді, коли підприємство визнано таким, що не підлягає відновленню та важливим є погашення боргів, закриття бізнесу, у кращому випадку – перепрофілювання.

4. Забезпечення стратегії інтенсивного розвитку, мета якої є спрямованою на зростання в межах існуючого бізнесу та галузі діяльності.

5. Стратегія інтеграційного розвитку підприємства, що передбачає об’єднання з іншими підприємствами в актуальній галузі або безпосередньо вертикальну інтеграцію.

6. Стратегія диверсифікації, метою якої є потенційне зменшення ризиків, через розширення актуальних сфер та зон діяльності.

7. Стратегія міжнародного розвитку, метою якої є підвищення конкурентоспроможності, а також залучення нових клієнтів та валютних доходів в організації діяльності [2].

Етапи розробки стратегії відновлення та розвитку мають бути ретельно спланованими та обміркованими:

1. Діагностика стану підприємства (аналіз фінансів, ринку, конкурентів).
2. Визначення причин кризи або проблем.
3. Формування цілей (коротко- і довгострокових).
4. Вибір стратегічних напрямів (санація, реструктуризація, інновації тощо).
5. Розроблення програми реалізації (план дій, ресурси, терміни).
6. Контроль і коригування результатів [7].

Значної уваги потребує аспект дослідження різноманітних підходів, що стосуються ефективності реалізації стратегій розвитку підприємств України. Оскільки різноманіття підходів достатньо багатовекторне, важливо розуміти конкретні методи та інструменти, що сприяють оцінці обраної стратегії та отримання оптимального розвитку підприємства.

Вивчаючи провідні поняття окресленої проблематики, визначено, що «ефективність реалізації стратегії розвитку підприємств» [2] уособлює певну оцінку якості досягнення запланованих стратегічних цілей конкретним підприємством, з урахуванням використання та наявності: ресурсів, матеріальних та трудових актуальних умов зовнішнього та внутрішнього середовища, впроваджених інновацій конкурентоспроможності та потенціалу розвитку [2].

Таким чином, до провідних складових ефективності реалізації стратегії можливо віднести як фінансові складові, що характеризують прибуток та інвестиції, так і не фінансові елементи, які уособлюють у своїй структурі: якість, надійність, інноваційність, сталість, задоволеність стейкхолдерів (користувачів послуг, фахівців) тощо [3].

Аналізуючи актуальні підходи в Україні щодо оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку підприємств, окреслимо наявні напрями:

1. Реалізація комплексного аналізу існуючого потенціалу підприємства, що реалізується завдяки оцінці конкурентоспроможності, інноваційного потенціалу, готовності підприємства до змін та оцінки умов зовнішнього середовища й у безпосередній оцінці з життєвим циклом підприємства.

2. Наявність системного підходу до продуктивності, що визначається безпосередньою оцінкою доданої вартості та співвідношення витрат та доходів у межах дослідження ефективності використання існуючих ресурсів.

3. Окреслений баланс фінансових та нефінансових показників, що враховують існуючу якість продукції, соціальні складові (такі як: попит, пропозиція, робоча сила, соціальні умови розвитку підприємств тощо) та екологічні складові (стан довколишнього середовища, безпека та якість матеріалів), також беруться в розрахунок наявні інноваційні активи.

4. Збалансована система показників, що визначають основний базис, покладений в основу стратегії. Також обов'язковим є врахування: існуючої тактики, цілі, завдання та показники, що характеризують якість досягнення мети та відображають різноманітні перспективи розвитку підприємства в прив'язці до конкретного періоду часу з урахуванням фінансової складової внутрішніх процесів розвитку.

5. Таксономічний аналіз, в основі якого наявним є принцип кластеризації підприємств за існуючими рівнями досягнення різноманітних стратегічних цілей та порівняння існуючих стратегій між певними підприємствами, які мають схожий вектор розвитку та вихідні дані для оцінювання.

6. Оцінка інноваційної діяльності стратегії та проєктів з урахуванням методів чистої теперішньої вартості, оцінки адаптованих ставок дисконту та проведення аналізу існуючих ризиків [3].

Враховуючи важливість якісної оцінки впровадження конкретної стратегії, фахівці використовують різноманітні інструменти, що дозволяють сформувати чітке та надійне уявлення про: потенціал, ризик та перспективу впровадження [5].

Серед методів можливо визначити такі, що представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Методи оцінки ефективності впровадження стратегії

Назва методу	**Зміст методу**	**Позитивні та негативні риси методу**
1	2	3
Ключові показники ефективності (KPI).	Конкретний метод дозволяє встановити наявні вимірювані цілі та проводити моніторинг досягнень.	До позитивних рис цього методу належить: простота, зрозумілість виконання. Проте цей метод є і небезпечним оскільки є ризик проігнорувати важливі якісні показники.
Збалансована система показників (balanced scorecard – BSC)	Є поєднанням різноманітних фінансових та нефінансових складових у єдиній системі, що й дозволяє створювати певні стратегічні карти.	Зазначений метод дає можливість сформувати цілісне бачення узгодженості, у динаміці різноманітних процесів. Проте в негативному полюсі, наявна складність у впровадженні та потреба в системній діяльності з оформлення звітності та оцінки динаміки в невеликі терміни.
SWOT – та PEST – аналіз зовнішнього середовища.	Ці методи дозволяють оцінити слабкі та сильні сторони конкретної стратегії та визначити орієнтири загроз макроекономічного оточення.	Вони дозволяють адаптувати стратегію, проте можуть мати певну суб'єктивність та залежати від достовірності вхідних даних.

Закінчення табл. 1

1	2	3
Метод кластеризації	Дозволяє порівняти між собою існуючі підприємства, ідентифікувати лідерів ринку та компанії, що займають останні місця в конкретному секторі.	Цей метод може бути в зоні ризику, особливо в «нішових» галузях, коли важко знайти для порівняння підприємства, що були схожі між собою та могли б використовуватися в межах дослідження.
Методи оцінки ризиків та сценарний метод	Дозволяють окреслити різноманітні аспекти чутливості та динаміки.	Надають можливість спрогнозувати потенційно можливі сценарії розвитку, що водночас потребує конкретних даних та здатності прогнозувати й визначати певні перспективи динаміки розвитку.
Індикатори сталого розвитку	Окреслюють перспективи щодо потенційної достовірності даних.	У позитивному векторі: дозволяють окреслити відповідальність, стабільність, екологічну та соціальну достовірність. Однак вони потребують оцінки спеціальних показників, що ускладнює використання цього методу у широкій ініціативі.

Джерело: [4].

З метою оцінки окресленої стратегії розвитку підприємства зазвичай аналізуються такі критерії:

1. Аспекти досягнення існуючих стратегічних цілей оцінюють те, наскільки за результатами впровадження конкретної стратегії, були досягнуті цілі, які були закладені на початковому етапі (прибутковість, ринок, зростання тощо).

2. Операційна ефективність, яка дозволяє оцінити чи вдалося оптимізувати існуючі внутрішні процеси і зв’язки, а також зменшити невиправдані витрати та підвищити продуктивність підприємства.

3. Наявність передумов, для забезпечення фінансової стійкості та динаміки показників фінансової діяльності. У цьому аспекті досліджується: рентабельність, ліквідність, окупність інвестицій та потенційні ризики для інвесторів.

4. Інноваційність та адаптивність підприємства окреслює можливості для реагування на зміни ринку, використання певних інноваційних підходів технологій і власного усталеного розвитку в концепції досягнення окресленої мети.

5. Задоволення стейкхолдерів, які відіграють важливу роль у забезпеченні пізнаваності підприємства на ринку та безпосередньо впливають на співвідношення «попит-пропозиція» (клієнти, персонал, партнери, суспільство).

6. Аспекти ресурсозбереження та усталеного розвитку, враховує: наявність певних усталених практик організації діяльності, роль екологічних компонетів та можливих витрат ресурсів.

7. Готовність підприємства гнучко та швидко реагувати на зміни вказує те, наскільки швидко підприємство може адаптувати стратегію або тактику в процесі реагування на існуючі зовнішні шоки та бути готовим до різноманітних загроз [6].

Вивчення можливостей використання та реалізації конкретної стратегії, з метою ефективного оцінювання динаміки розвитку підприємства зумовлюю потребу в дотриманні при формуванні стратегій розвитку таких складових:

- формулювати чітко окреслені конкретні стратегічні цілі, що враховували б конкретні показники та терміни досягнення мети;
- використовувати різноманітні комбінації системи показників, що дозволяли б мінімізувати ризики хибної оцінки потенціалу;
- встановлювати контрольні періоди як проміжні контрольні точки для систематичного проведення необхідних перевірок, залучати до процесу реалізації всі ланки ключових стейкхолдерів (клієнтів, працівників, менеджерів) і здійснювати відповідне корегування існуючих стратегій розвитку;

- здійснювати сценарне планування та аналізувати потенційно можливі ризики в різнорідних умовах та забезпечувати гнучкість стратегії розвитку з урахуванням потенційно можливих змін у середовищі [3].

Таким чином, для визначення рівня розвитку та подальшого удосконалення системи стратегічного управління діяльністю, доцільним є здійснення своєчасного оцінювання стратегічного рівня розвитку підприємства, зокрема, кожне підприємство має можливість самостійно формувати свій власний стратегічний потенціал, що дозволяє виявити специфічні особливості та визначити надійні та оптимальні перспективи майбутнього розвитку.

Значення ресурсного потенціалу та фінансових можливостей підприємств «зеленої» енергетики у формуванні стратегії відновлення України є визначальним, адже саме вони забезпечують стабільність, інвестиційну привабливість та технологічну готовність сектору до розвитку в довгостроковій перспективі [2]. Це визначається тим, що наявним є взаємозв'язок ресурсного та фінансового потенціалів у формуванні стратегії розвитку, зокрема поєднання як фінансових, так і ресурсних можливостей. Створюється надійне підґрунтя для забезпечення інтеграції інновацій сучасних технологій в енергосистему, що забезпечує можливість її модернізації та трансформації.

Важливим є забезпечення локалізації виробництва, з урахуванням наявного обладнання та вітчизняного виробництва з метою зменшення залежності від імпорту та формування і створення відповідних енергетичних кластерів у тих регіонах, де визначається високий відновлювальний потенціал, через призму формування надійної енергетичної безпеки держави за рахунок впровадження диверсифікації джерел енергії. Таким чином ефективна стратегія розвитку у своєму формуванні має бути опірною на баланс як технологічної спроможності підприємств, так і фінансової підтримки від держави та міжнародних партнерів, що дозволить створити нову архітектуру енергетичного сектору, яка буде ґрунтуватися на ефективності незалежності та екологічності.

Висновки і пропозиції. Як висновок слід зазначити, що ресурсний потенціал та фінансові можливості у змісті стратегії розвитку підприємств, зокрема «зеленої енергетики», є пріоритетними ключовими опорами у векторі подальшого економічного відновлення України.

Використання та ефективне розроблення, впровадження і реалізація стратегії розвитку підприємств, сприятиме забезпеченню енергетичної незалежності та подальшого відновлення усталеної економічної стабільності, створенню високотехнологічних та високооплачуваних робочих місць, формування можливостей для інтеграції України у європейський зелений енергетичний простір.

Отже, саме розвиток підприємств відновлювальної енергетики та визначення провідних чинників, що забезпечить конкурентну стійкість й конкурентоспроможність галузі є основою сталого економічного відродження та подальшого розвитку України.

Список використаних джерел

1. Білошапка В. А. Стратегічне управління / В. А. Білошапка, А. В. Загорний. – Київ : КНЕУ, 2020. – 176 с.

2. Гриньова В. М. Стратегічне управління: сучасні підходи / В. М. Гриньова, М. О. Кизим. – Харків : ІНЖЕК, 2022. – 312 с.

3. Єханурова І. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура та оцінювання / І. В. Єханурова // Економіка та держава. – 2018. – № 6. – С. 45–49.

4. Лепейко Т. І. Стратегічне планування розвитку підприємства / Т. І. Лепейко, Т. О. Погорєлова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 260 с.

5. Лисенко О. М. Фінансові можливості підприємства у забезпеченні його стійкого розвитку / О. М. Лисенко // Фінанси України. – 2020. – № 5. – С. 72–85.

6. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / М. Портер. – Київ : Основи, 2005. – 218 с.

7. Савчук В. П. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах нестабільності / В. П. Савчук // Бізнес Інформ. – 2019. – № 12. – С. 103–109.

References

1. Biloshapka, V. A., & Zahornyi, A. V. (2020). *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*. KNEU.

2. Hryniova, V. M., & Kyzym, M. O. (2022). *Stratehichne upravlinnia: suchasni pidkhody [Strategic management: modern approaches]*. INZHEK.

3. Ikhanurova, I. V. (2018). Resursnyi potentsial pidpryiemstva: sutnist, struktura ta otsiniuvannia [Resource potential of the enterprise: essence, structure and assessment]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, *6*, 45–49.

4. Lepeiko, T. I., & Pohorielova, T. O. (2020). *Stratehichne planuvannia rozvytku pidpryiemstva [Strategic planning of enterprise development]*. KhNEU im. S. Kuznetsia.

5. Lysenko, O. M. (2020). Finansovi mozhlyvosti pidpryiemstva u zabezpechenni yoho stiikoho rozvytku [Financial capabilities of the enterprise in ensuring its sustainable development]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, *5*, 72–85.

6. Porter, M. (2005). *Konkurentna stratehiia: metodyka analizu haluzei i konkurentiv [Competitive strategy: methodology for analyzing industries and competitors]*. Osnovy.

7. Savchuk, V. P. (2019). Upravlinnia resursnym potentsialom pidpryiemstva v umovakh nestabilnosti [Management of the resource potential of an enterprise in conditions of instability]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, 103–109.

Отримано 26.11.2025

UDC 658.012.2:338(477)

Volodymyr Sharapa

postgraduate student

PVNZ "European University" (Kyiv, Ukraine)

E-mail: vsharapa@e-u.edu.ua. **ORCID:** https://orcid.org/0009-0009-7491-7077

RESOURCE AND FINANCIAL POTENTIAL ARE KEY PREREQUISITES FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

In this article, the author reveals the essence and key content of the phenomenon of «resource potential» and «financial capabilities of enterprises» in the vector of development strategy formation in the context of current economic challenges. In particular, the hierarchical structure of resource potential (defined as: material, labor, technological and information resources) is analyzed, which constitutes the fundamental basis of development, and the impact on the ability of enterprises to demonstrate adaptability and flexibility to current changes in the economic space is also determined. Special attention is paid to the assessment of financial stability, investment attractiveness and the possibility of access to external sources of financing, which are basic factors at the stage of strategic development and recovery. The existing relationship between the concepts of «quality of resource management», «level of financial security» and «effectiveness of strategic decisions made and adopted» is substantiated. The author proposes approaches to optimizing the use of resource potential of modern «green energy» enterprises, the purpose of which is to ensure sustainable and long-term competitiveness, as well as accelerate the development processes of enterprises in the post-crisis period.

Keywords: *competitiveness, resource potential, development strategy, financial capabilities.*

Table: 1. References: 7.

Шарапа В. Г. Ресурсний та фінансовий потенціал – ключові передумови підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 190-196. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-190-196.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-197-205
УДК 336
JEL Classification: B25; D23; D89; G20; G21; G30

Надія Василівна Антипенко

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Київ, Україна)
E-mail: antypenko@lll.kpi.ua. **ORCID**: http://orcid.org/0000-0003-4132-4709

Євген Анатолійович Горбач

аспірант
Державний університет «Київський авіаційний інститут» (Київ, Україна)
E-mail: 8863352@stud.kai.edu.ua. **ORCID**: https://orcid.org/0009-0003-0956-4937

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ОБМЕЖЕННЯ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ МЕХАНІЗМІВ ДІЯЛЬНОСТІ АЕРОПОРТІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Показано, що інституціональні обмеження є фундаментом, який визначає «правила гри» в економіці та фінансах. Фінансово-кредитні механізми в умовах воєнного стану стають критичним інструментом виживання та підтримки функціональності аеропортів. Доведено, що в умовах воєнного стану зростає роль інституційних обмежень, які визначають рамки фінансової діяльності аеропортів і представлені такими видами обмежень: державними, фінансово-кредитними, міжнародно-інституційними. Державні регуляторні обмеження стосуються централізованого управління авіаційною інфраструктурою; обмеження на використання бюджетних коштів; змін норм безпеки, що збільшують витрати; контролю тарифів і пріоритетності оборонних функцій. Встановлено, що інституціональні обмеження фінансово-кредитних механізмів діяльності міжнародних аеропортів України у воєнний період є критично важливими, оскільки визначають фінансову стійкість стратегічної інфраструктури; впливають на здатність держави підтримувати оборону та логістику; формують основу для післявоєнного відновлення авіаційної галузі; дозволяють оптимізувати політику фінансування та кредитування; допомагають підготувати моделі розвитку аеропортів після відкриття повітряного простору. Визначено роль фінансово-кредитних механізмів розвитку аеропортів у післявоєнний період.

***Ключові слова**: інституціональні обмеження; фінансово-кредитні механізми; діяльність, аеропорти; воєнний стан; повітряний простір; закриття.*

Бібл.: 10.

Актуальність теми дослідження. Умови воєнного стану різко змінюють функціонування авіаційної галузі та ставлять аеропорти перед безпрецедентними фінансовими викликами. Закриття повітряного простору, руйнування інфраструктури, обмеження доступу до міжнародних ринків капіталу, підвищені вимоги до безпеки та перебудова логістики суттєво звужують можливості формування доходів і ускладнюють застосування традиційних фінансово-кредитних механізмів.

Водночас саме аеропорти залишаються критично важливими об’єктами для держави: вони забезпечують оборонну мобільність, гуманітарні перевезення, міжнародну підтримку, а після завершення бойових дій – стають ключовим елементом відновлення економіки, туристичного та вантажного потоків. У цих умовах інституціональні обмеження - державні регуляції, бюджетні правила, кредитні протоколи банків, вимоги міжнародних фінансових організацій, стандарти безпеки, обмеження воєнного часу – значною мірою визначають доступність фінансових ресурсів для аеропортів. Посилення контролю за витратами, зміни у фіскальній політиці, пріоритетність оборонних видатків, тимчасові заборони, а також обмеження на інвестиційну та кредитну діяльність суттєво зменшують можливості розвитку та навіть утримання інфраструктури у працездатному стані.

Постановка проблеми. Вивчення інституціональних обмежень фінансово-кредитних механізмів діяльності аеропортів в умовах воєнного стану стає актуальним з кількох причин, а саме. Фінансова стійкість аеропортів в умовах воєнного стану критично залежить від доступу до кредитів, державної підтримки та ефективної моделі фінансування. Регуляторні обмеження змінилися, тому їхній вплив на фінансово-

© Н. В. Антипенко, Є. А. Горбач, 2025

кредитні механізми потребує наукового аналізу для оптимізації політики держави та роботи фінансових установ. Післявоєнне відновлення авіаційної інфраструктури вимагатиме масштабних інвестицій, що неможливо без адаптованої інституціональної бази. Система управління ризиками у фінансово-кредитній сфері повинна враховувати загрози воєнного часу, що ставить нові вимоги до аеропортів і кредиторів. Отже, дослідження інституціональних обмежень фінансово-кредитних механізмів діяльності аеропортів у період воєнного стану є надзвичайно важливим для формування ефективної державної політики, забезпечення стійкості критичної інфраструктури та створення основи для повоєнного відновлення авіаційної індустрії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інституціональних обмежень функціонування національної економіки знаходяться у полі зору багатьох учених. Сіренко Н. М., Боднар О. А., Шишпанова Н. О. досліджено теоретико-практичні аспекти інституціональної інфраструктури фінансового ринку [1, с. 133]. У полі зору Дубчака М. А. знаходиться інституціональна модель ринку фінансових послуг та її розвиток [2, с. 40]. Статтю Квеліашвілі І. М. присвячено ідентифікації інституціональних проблем у сфері фінансового контролю України [3, с. 45]. Інституціональне забезпечення та регулювання світової фінансової архітектури є предметом дослідження Житар М. О., Щур Р. І. [4, с. 321]. Ряд наукових праць присвячено фінансово-кредитним механізмам забезпечення функціонування авіаційних підприємств. Федяєвою О. О. проаналізовано світовий досвід фінансування розвитку аеропортів [5, с. 321]. У статті Геєць І. О. проведено аналіз фінансово-господарської діяльності міжнародного аеропорту «Київ» (Жуляни) [6, с. 106]. Федяєвою О. О. формалізовано організацію спільного фінансування розвитку аеропортів та особливості їх інноваційного розвитку [7; 8]. Гура С. М. узагальнила теоретичні аспекти управління фінансовими ресурсами в забезпечення діяльності аеропортів [9; 10].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Високо оцінюючи науковий доробок зазначених авторів, слід відзначити недостатню увагу до інституціональних засад функціонування авіаційної галузі в сучасних умовах.

Постановка завдання. Метою статті є розробка рекомендацій із подолання інституціональних обмежень фінансово-кредитних механізмів діяльності аеропортів в умовах воєнного стану.

Викладення основного матеріалу. Інституціональні обмеження – це правила, норми та механізми, створені інститутами (державними, правовими, фінансовими, соціальними), які впливають на ухвалення економічних рішень та визначають рамки економічної поведінки. Вони представлені законами України, нормативно-правовими актами України, формальними процедурами, неформальними нормами, традиціями чи соціальними очікуваннями.

Типами інституціональних обмежень є формальні й неформальні. Формальні обмеження представлені Законами та підзаконними актами, податковим законодавством, нормативними банківськими та фінансовими актами, правилами бухгалтерського обліку, нормами контрактного права. Формальні обмеження визначають, що дозволено або заборонено, встановлюють санкції за порушення. Неформальні обмеження існують у суспільстві без офіційного закріплення. Вони визначають реальну поведінку учасників економіки незалежно від формальних законів і стосуються таких аспектів, як ділова культура, традиції підприємництва, рівень довіри, тіньові практики, корупційні «правила гри».

Інституціональні обмеження в економіці представлені ринковими обмеженнями, обмеженнями для бізнесу й домогосподарств. Ринкові обмеження представлені правилами конкуренції та антимонопольного регулювання, ліцензування та сертифікації, вимогами до якості продукції, політикою ціноутворення. Обмеження для бізнесу стосуються податкових ставок та адміністративного тиску, бюрократії та дозвільної системи; доступу до ринків і державних закупівель. Обмеження для домогосподарств пов’язані з правилами кредитування, соціальними стандартами, рівнем захисту прав споживача.

Інституціональні обмеження у фінансах пов'язані з банківським сектором, ринком капіталу, фіскальною та монетарною політикою. Інституціональні обмеження в банківському секторі пов'язані з вимогами до резервування, нормами капіталу (Basel I/II/III), регулюванням процентних ставок, контролем за ліквідністю. Інституціональні обмеження на ринку капіталу формуються правилами торгівлі цінними паперами, розкриттям інформації, захистом прав інвесторів, обмеженням на інсайдерські операції. Інституціональні обмеження у фіскальній та монетарній політиці пов'язані з межами бюджетного дефіциту, борговими стелями, цільовими діапазонами інфляції, незалежністю центрального банку.

Інституціональні обмеження у фінансово-кредитній сфері мають як переваги, так і недоліки. Їхніми перевагами є: зниження невизначеності в економічних відносинах, захист прав власності, забезпечення передбачуваності ринкових процесів, обмеження зловживань та монополізму, регулювання фінансової стабільності, підтримка довіри до економічної системи. Негативні наслідки інституціональних обмежень у фінансово-кредитній сфері пов'язані з тим, що вони можуть бути надто жорсткими або неефективними, оскільки: надмірне регулювання стримує інновації, бюрократія збільшує витрати бізнесу; корупція руйнує довіру й деформує ринок; надто жорстка монетарна політика уповільнює економічне зростання, слабкі інститути сприяють тінізації економіки. Прикладами інституціональних обмежень є: обмеження на рух капіталу, вимоги до мінімальної зарплати, ліцензія для фінансових установ, податкові пільги або заборони, контроль за цінами на енергоносії, регламенти ЄС щодо конкуренції тощо.

У контексті діяльності міжнародних аеропортів України інституціональні обмеження включають: державне регулювання авіаційної інфраструктури; бюджетні та податкові правила; стандарти безпеки та авіаційного нагляду; регулювання банківського сектору; умови міжнародних фінансових організацій; обмеження воєнного стану; вимоги до управління державним майном. Такі обмеження визначають механізми отримання аеропортами кредитів, залучення інвестицій, розпорядження бюджетними та власними коштами, здійснення інфраструктурних проєктів тощо.

З 2022 року міжнародні аеропорти України (Бориспіль, Львів, Одеса, Харків, Дніпро, Запоріжжя) повністю зупинили цивільні перевезення через закриття повітряного простору. Вони перейшли в режим критичної інфраструктури, яка забезпечує оборонні, евакуаційні та гуманітарні операції; підтримує функціонування стратегічних державних служб; потребує постійного утримання і охорони; зазнала значних руйнувань і втрати майна в низці регіонів.

У таких умовах фінансово-кредитні механізми зазнають суттєвих обмежень. Основними інституціональними обмеженнями фінансово-кредитних механізмів є:

1. Державні бюджетні обмеження. Через пріоритетність оборонних видатків скорочується доступ до бюджетного фінансування; обмежуються капітальні видатки на інфраструктуру; змінюються механізми компенсації збитків; фінансування можливе лише за умов стратегічної необхідності.

2. Обмеження на залучення боргових ресурсів. Банки знижують кредитну активність у високоризикових галузях; вимагають додаткових гарантій та застав, які аеропорти не можуть надати; значна частина їхніх активів пошкоджена або законсервована; відсутній прогноз щодо відновлення пасажиропотоку, що обумовлює низьку здатність обслуговувати кредити.

3. Інституційні обмеження міжнародного фінансування. Донорські програми мають суворі процедури перевірки; діяльність аеропортів має відповідати стандартам ЄС та ІСАО; аеропорти мають обмежений доступ до міжнародного фінансування через високий рівень країнового ризику; пріоритет мають проєкти, що підсилюють оборону або стійкість критичної інфраструктури.

4. Управлінські та правові обмеження стосуються: об'єктів державної власності, які мають жорсткі нормативи використання майна; процедур ДПП (концесії, інвестиційні договори), які уповільнюються; посиленого контролю над фінансовими операціями; режиму воєнного стану, що вимагає спеціальних дозволів на витрати.

5. Обмеження ринкового середовища пов'язані з повним зникненням комерційного та авіаційного доходу; неможливістю виконувати довгострокові інвестиційні плани; втратою контрагентів і партнерів; обмеженням логістики та страхового покриття.

Наслідками інституціональних обмежень для міжнародних аеропортів є: хронічний дефіцит фінансових ресурсів; неможливість залучення комерційних кредитів; замороження інвестиційних та інфраструктурних проєктів; ризик деградації або руйнування інфраструктури без належного утримання; залежність від державних і міжнародних грантів; посилення боргових та операційних ризиків.

Можливими напрямами адаптації фінансово-кредитних механізмів функціонування аеропортів до умов воєнного стану є:

1. Державна підтримка шляхом створення цільових фондів відновлення авіаційної інфраструктури; компенсації витрат на охорону, енергозабезпечення та утримання; реалізації програм відновлення через Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), ЄС та міжнародні інституції; державні гарантії для кредитів.

2. Міжнародні фінансові інструменти представлені грантами та кредитами Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР), Європейського інвестиційного банку (ЄІБ), Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР); інвестиціями під програми «Build Back Better» («Побудуйте краще»); механізмами страхування воєнних ризиків від MIGA.

3. Модернізація управління досягається запровадженням стандартів стійкості (*resilience management*); реформуванням моделі управління державними аеропортами; розширенням можливостей для державно-приватного партнерства.

Фінансово-кредитні механізми аеропортів - це система інструментів, методів та регуляторних норм, за допомогою яких забезпечується фінансування, інвестиційна діяльність, управління оборотним капіталом і підтримка платоспроможності підприємств авіаційної інфраструктури. До них належать: власні фінансові ресурси (доходи від аеропортових зборів, орендних платежів, наземних сервісів, комерційної діяльності); державне фінансування (бюджетні програми, субвенції, спеціальні фонди, компенсації); банківське кредитування (інвестиційні та оборотні кредити, реструктуризація заборгованості); міжнародні фінансові інструменти (кредити МБРР, МФК, гранти, програми ЄС, експортні агентства); механізми державно-приватного партнерства (ДПП); лізинг авіаційної техніки та обладнання; проєктне фінансування для реконструкції та розвитку інфраструктури.

У період війни аеропорти фактично переходять у режим функціонування критичної інфраструктури. Це спричиняє низку фінансових змін:

- втрата основних джерел доходів через закриття цивільного повітряного простору, зникнення пасажиропотоків, замороження комерційних послуг, ритейлу, *duty-free*, скорочення обсягів наземного обслуговування цивільних рейсів;

- зростання обсягу витрат через підвищені вимоги до безпеки й охорони; необхідність проведення ремонтних робіт після обстрілів; потребу у критичному утриманні інфраструктури у працездатному стані та енергетичній автономізації (генератори, резервні системи);

- обмеження доступу до фінансових ринків визначається тим, що банківські установи вводять жорсткіші умови кредитування; міжнародні інвестори уникають високих військових ризиків; відбувається зниження заставної вартості активів через руйнування або консервацію;

- зміни регуляторної системи передбачають спеціальні правила воєнного стану щодо державного майна та інфраструктури; пріоритетність оборонних і гуманітарних перевезень; тимчасові обмеження на капітальні інвестиції з бюджету; перегляд тарифів і аеропортових зборів.

В умовах воєнного стану зростає роль інституційних обмежень, що визначають рамки фінансової діяльності аеропортів. Вони представлені такими видами обмежень: державними, фінансово-кредитними, міжнародно-інституційними. Державні регуляторні обмеження стосуються централізованого управління авіаційною інфраструктурою; обмеження на використання бюджетних коштів; змін норм безпеки, що збільшують витрати; контролю тарифів і пріоритетності оборонних функцій. Фінансово-кредитні обмеження пов'язані з підвищенням відсоткових ставок; скороченням можливостей рефінансування; вимогами до гарантій та застав; зниженням кредитного рейтингу держави та галузі. Міжнародно-інституційні обмеження стосуються посилення контролю за використанням міжнародної допомоги; часових та процедурних обмежень грантових програм; зростання вимог до прозорості інвестиційних проєктів.

Регіональні аеропорти (Вінниця, Чернівці, Івано-Франківськ, Херсон, Полтава, Миколаїв, Рівне, Ужгород, Кривий Ріг, Суми) відрізняються від міжнародних хабів тим, що спираються на обмежені фінансові ресурси; мають нижчу інвестиційну привабливість; значною мірою залежать від місцевих бюджетів та державних програм; мають менші пасажиропотоки, тому нижчий рівень власних доходів; часто потребують глибокої модернізації інфраструктури. У воєнний період їхні фінансово-кредитні можливості звужені ще більше через зовнішні та внутрішні інституціональні обмеження.

Інституціональні обмеження регіональних аеропортів у частині функціонування фінансово-кредитних механізмів в умовах воєнного стану стосуються можливостей залучати кредити; використовувати бюджетні та міжнародні кошти; здійснювати інвестиційні проєкти; формувати власні доходи; управляти майном і ризиками. До них належать вимоги законодавства, бюджетної політики, банківських регулятивних вимог, правил воєнного стану, норм безпеки та міжнародних стандартів.

Серед основних інституціональних обмежень для регіональних аеропортів у воєнний період слід виділити:

1. Бюджетно-фінансові обмеження. Пріоритет оборонних видатків призводить до скорочення фінансування регіональної інфраструктури; місцеві бюджети не можуть підтримувати аеропорти на належному рівні; скорочуються можливості ДФРР, державних програм розвитку регіонів; існує заборона на капітальні інвестиції, не пов'язані з обороною.

2. Кредитні обмеження пов'язані з тим, що банки не кредитують високоризикові об'єкти з відсутнім пасажиропотоком; регіональні аеропорти не можуть надати гарантій щодо повернення кредитів; відбувається зниження вартості майна як застави через руйнування або консервацію; через неможливість спрогнозувати майбутні доходи кредитоспроможність регіональних аеропортів є низькою.

3. Регуляторні та правові обмеження. Режим воєнного стану передбачає спеціальні вимоги до управління державним і комунальним майном; існують обмеження на приватизацію, концесію та державно-приватне партнерство (ДПП); посилюються вимоги до забезпечення процедур безпеки й утримання інфраструктури у працездатному стані без комерційної діяльності, що підвищує витрати регіональних аеропортів.

4. Міжнародні інституційні обмеження стосуються можливості участі у грантових програмах ЄС чи міжнародних фінансових організацій (МФО) через високий країновий ризик і складність проходження процедур аудитів і верифікацій. Пріоритетом МФО є підтримка хабів та критичних логістичних вузлів, а не малих аеропортів.

5. Ринкові та операційні обмеження стосуються: повного припинення пасажирських перевезень, що призвело до зникнення основного джерела доходів; припинення діяльності орендарів, комерційних операторів; руйнування інфраструктури в окремих регіонах України; підвищені витрати на охорону, енергозабезпечення, збереження майна.

Наслідками інституціональних обмежень для регіональних аеропортів є: фінансовий дефіцит і накопичення боргів; неможливість самостійно фінансувати ремонт і модернізацію; підвищений ризик консервації або закриття об'єктів; втрата кваліфікованого персоналу через скорочення діяльності; залежність від державних програм підтримки; уповільнення підготовки до післявоєнного відновлення.

Регіональні аеропорти стають найбільш уразливою ланкою авіаційної інфраструктури. Напрямами адаптації та подолання обмежень є:

- державне фінансування шляхом створення спеціального фонду підтримки регіональних аеропортів, компенсації витрат на збереження інфраструктури, надання державних гарантій для кредитів під проєкти відновлення;

- міжнародна допомога на основі надання грантів на відбудову регіональної інфраструктури; фінансування через програми ЄС та міжнародних банків; механізмів страхування воєнних ризиків;

- реформування управління шляхом розвитку ДПП, модернізації менеджменту за принципами стійкості, централізації окремих функцій із підтримки аеропортів;

- підготовка до післявоєнного відновлення передбачає розробку проєктів реконструкції та розширення; підготовку техніко-економічних обґрунтувань під міжнародне фінансування; формування нової мережі регіональних авіаційних хабів.

У воєнний період регіональні аеропорти України стикаються з найбільш жорстким комплексом інституціональних обмежень, що стримує їхній доступ до фінансово-кредитних ресурсів і ставить під загрозу їхню подальшу життєздатність. Аналіз цих обмежень є надзвичайно важливим для: забезпечення збереження критичної інфраструктури; розробки нової моделі фінансування регіональних аеропортів; планування післявоєнного відновлення авіаційної мережі; визначення механізмів державної та міжнародної підтримки.

У воєнний час аеропорти змушені адаптувати фінансово-кредитні механізми до поточної ситуації, використовуючи такі підходи: реструктуризація боргів та переговори з кредиторами; отримання державної підтримки у форматі цільового фінансування чи компенсації збитків; залучення донорських коштів на відновлення інфраструктури (гранти, допомога партнерів); запровадження антикризового бюджетування; перехід на мінімально необхідні операційні витрати; створення проєктів відновлення під стандарти міжнародного фінансування з боку Агентства з безпеки авіації Європейського Союзу, Міжнародної організації цивільної авіації *(EASA - European Union Aviation Safety Agency, ICAO - International Civil Aviation Organization*).

Після завершення бойових дій запропоновані фінансово-кредитні механізми розвитку аеропортів стануть ключовими для відбудови зруйнованої інфраструктури; залучення великих інвестицій (державних, приватних, міжнародних); модернізації аеропортів під стандарти ЄС та ІСАО; відновлення та розвитку авіаційного ринку України; повернення міжнародних авіакомпаній та вантажних операторів.

Висновки та пропозиції.

1. Інституціональні обмеження – це фундамент, який визначає «правила гри» в економіці та фінансах. Вони можуть як сприяти розвитку, так і стримувати його залежно від якості, прозорості та ефективності інститутів. Фінансово-кредитні механізми в умовах воєнного стану стають критичним інструментом виживання та підтримки

функціональності аеропортів. Вони зазнають суттєвих інституціональних обмежень, що визначають доступ до фінансових ресурсів та можливості розвитку. Аналіз цих механізмів дозволяє сформувати ефективну модель управління у кризових умовах і забезпечити підґрунтя для швидкого та успішного післявоєнного відновлення авіаційної інфраструктури.

2. В умовах воєнного стану зростає роль інституційних обмежень, що визначають рамки фінансової діяльності аеропортів. Вони представлені такими видами обмежень: державними, фінансово-кредитними, міжнародно-інституційними. Державні регуляторні обмеження стосуються централізованого управління авіаційною інфраструктурою; обмеження на використання бюджетних коштів; змін норм безпеки, що збільшують витрати; контролю тарифів і пріоритетності оборонних функцій. Фінансово-кредитні обмеження пов'язані із підвищенням відсоткових ставок; скороченням можливостей рефінансування; вимогами до гарантій та застав; зниженням кредитного рейтингу держави та галузі. Міжнародно-інституційні обмеження стосуються посилення контролю за використанням міжнародної допомоги; часових та процедурних обмежень грантових програм; зростання вимог до прозорості інвестиційних проєктів.

3. Інституціональні обмеження фінансово-кредитних механізмів діяльності міжнародних аеропортів України у воєнний період є критично важливими, оскільки визначають фінансову стійкість стратегічної інфраструктури; впливають на здатність держави підтримувати оборону та логістику; формують основу для післявоєнного відновлення авіаційної галузі; дозволяють оптимізувати політику фінансування та кредитування; допомагають підготувати моделі розвитку аеропортів після відкриття повітряного простору.

4. Після завершення бойових дій запропоновані фінансово-кредитні механізми розвитку аеропортів стануть ключовими для відбудови зруйнованої інфраструктури; залучення великих інвестицій (державних, приватних, міжнародних); модернізації аеропортів під стандарти ЄС та ІСАО; відновлення та розвитку авіаційного ринку України; повернення міжнародних авіакомпаній та вантажних операторів.

Перспективами подальшого дослідження є розробка рекомендацій із фінансово-кредитного забезпечення консервації аеропортів в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Сіренко Н. М. Інституціональна інфраструктура фінансового ринку: теоретико-практичний аспект / Н. М. Сіренко, О. А. Боднар, Н. О. Шишпанова // Modern economics. – 2021. – № 25. – С. 130-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2021_25_22.

2. Дубчак М. А. Інституціональна модель ринку фінансових послуг та її розвиток / М. А. Дубчак // Економіка. Фінанси. Право. – 2024. – № 8. – С. 38-42. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2024.8.8.

3. Квеліашвілі І. М. Ідентифікація інституціональних проблем у сфері фінансового контролю України [Електронний ресурс] / І. М. Квеліашвілі // Публічне управління та митне адміністрування. – 2023. – № 3. – С. 43-48. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2023_3_8.

4. Житар М. О. Інституціональне забезпечення та регулювання світової фінансової архітектури / М. О. Житар, Р. І. Щур // Бізнес Інформ. – 2021. – № 5. – С. 317-327.

5. Федяєва О. О. Аналіз світового досвіду фінансування розвитку аеропортів. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту / О. О. Федяєва // Економічні науки. – 2014. – Вип. 1. – С. 73-81. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2014_1_11.

6. Геєць І. О. Аналіз фінансово-господарської діяльності міжнародного аеропорту «Київ» (Жуляни) [Електронний ресурс] / І. О. Геєць // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 4. – С. 105-108. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_4_25.

7. Федяєва О. О. Організація спільного фінансування розвитку аеропортів [Електронний ресурс] / О. О. Федяєва // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 24. – С. 100-102. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2012_24_25.

8. Федяєва О. О. Особливості фінансування інноваційного розвитку аеропортів [Електронний ресурс] / О. О. Федяєва // Ефективна економіка. – 2012. – № 11. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_11_47.

9. Гура С. М. Теоретичні аспекти управління фінансовими ресурсами у забезпечення діяльності аеропортів [Електронний ресурс] / С. М. Гура // Проблеми системного підходу в економіці. – 2016. – Вип. 2. – С. 96-102. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2016_2_16.

10.Гура С. М. Теоретичні аспекти сутності фінансових ресурсів у забезпеченні діяльності аеропортів [Електронний ресурс] / С. М. Гура // Економічний аналіз. – 2014. – Т. 15, № 3. – С. 30-36. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_15(3)__6.

References

1. Sirenko N. M., Bodnar O. A., Shyshpanova N. O. (2021). Instytutsionalna infrastruktura finansovoho rynku: teoretyko-praktychnyi aspekt [Institutional infrastructure of the financial market: theoretical and practical aspects]. *Modern economics*, (25), 130-135. http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2021_25_22.

2. Dubchak M. A. (2024). Instytutsionalna model rynku finansovykh posluh ta yii rozvytok [Institutional model of the financial services market and its development]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finance. Law,* (8), 38-42. https://doi.org/10.37634/efp.2024.8.8.

3. Kveliashvili I. M. (2023). Identyfikatsiia instytutsionalnykh problem u sferi finansovoho kontroliu Ukrainy [Identification of institutional problems in the field of financial control in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – Public administration and customs administration*, (3), 43-48. http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2023_3_8.

4. Zhytar M. O., Shchur R. I. (2021). Instytutsionalne zabezpechennia ta rehuliuvannia svitovoi finansovoi arkhitektury [Institutional support and regulation of the global financial architecture]. *Biznes Inform – Business Inform*, (5), 317-327.

5. Fediaieva O. O. (2014). Analiz svitovoho dosvidu finansuvannia rozvytku aeroportiv [Analysis of world experience in financing airport development]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky,* (1), 73-81. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2014_1_11

6. Heiets I. O. (2014). Analiz finansovo-hospodarskoi diialnosti mizhnarodnoho aeroportu «Kyiv» (Zhuliany) [Analysis of the financial and economic activities of the Kyiv International Airport (Zhulyany)]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, (4), 105-108. http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_4_25.

7. Fediaieva O. O. (2012). Orhanizatsiia spilnoho finansuvannia rozvytku aeroportiv [Organization of joint financing of airport development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (24), 100-102. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2012_24_25

8. Fediaieva O. O. (2012). Osoblyvosti finansuvannia innovatsiinoho rozvytku aeroportiv [Features of financing innovative development of airports]. *Efektyvna ekonomika – Effective economy*, (11). http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_11_47

9. Hura S. M. (2016). Teoretychni aspekty upravlinnia finansovymy resursamy u zabezpechennia diialnosti aeroportiv [Теоретичні аспекти управління фінансовими ресурсами у забезпечення діяльності аеропортів]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of a system approach in economics*, (2), 96-102. http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2016_2_16.

10.Hura S. M. (2014). Teoretychni aspekty sutnosti finansovykh resursiv u zabezpechenni diialnosti aeroportiv [Theoretical aspects of the essence of financial resources in ensuring the activities of airports]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysi*, (15 (3)), 30-36. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_15(3)__6.

Отримано 14.11.2025

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

UDC 336

Nadiia Antypenko

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Economic Cybernetics
National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» (Kyiv, Ukraine)
E-mail: antypenko@lll.kpi.ua. **ORCID**: http://orcid.org/0000-0003-4132-4709

Yevhen Horbach

Postgraduate Student,
State University «Kyiv Aviation Institute» (Kyiv, Ukraine)
E-mail: 8863352@stud.kai.edu.ua. **ORCID**: https://orcid.org/0009-0003-0956-4937

INSTITUTIONAL RESTRICTIONS ON FINANCIAL AND CREDIT MECHANISMS OF AIRPORT OPERATIONS UNDER MARTIAL LAW

The relevance of the research topic is determined by the fact that martial law conditions are dramatically changing the functioning of the aviation industry and posing unprecedented financial challenges to airports. Airspace closures, infrastructure destruction, restricted access to international capital markets, increased security requirements, and restructuring of logistics significantly narrow revenue generation opportunities and complicate the use of traditional financial and credit mechanisms.

The purpose of the article is to develop recommendations for overcoming institutional limitations of financial and credit mechanisms of airport operations under martial law.

It is shown that institutional constraints are the foundation that defines the "rules of the game" in economics and finance. They can either promote development or restrain it, depending on the quality, transparency, and efficiency of institutions. Financial and credit mechanisms under martial law have become a critical tool for the survival and maintenance of the functionality of airports. They are subject to significant institutional constraints that determine access to financial resources and development opportunities. Analysis of these mechanisms allows for the formation of an effective crisis management model and provides a basis for the rapid and successful post-war restoration of aviation infrastructure.

It has been proven that under martial law, the role of institutional restrictions increases, which determine the framework of the financial activities of airports and are represented by the following types of restrictions: state, financial and credit, international and institutional. State regulatory restrictions relate to centralized management of aviation infrastructure; restrictions on the use of budget funds; changes in safety standards that increase costs; control of tariffs and the priority of defense functions.

It has been established that institutional restrictions on the financial and credit mechanisms of the activities of international airports of Ukraine during the war period are critically important, as they determine the financial stability of strategic infrastructure; affect the state's ability to support defense and logistics; form the basis for the post-war restoration of the aviation industry; allow for the optimization of financing and lending policies; help prepare airport development models after the opening of airspace. The role of financial and credit mechanisms in the development of airports in the post-war period is determined.

Keywords: *institutional restrictions; financial and credit mechanisms; activity; airports; martial law; airspace; closure.*
References: 10.

Антипенко Н. В., Горбач Є. А. Інституціональні обмеження фінансово-кредитних механізмів діяльності аеропортів в умовах воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 197-205. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-197-205.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-206-229
УДК 336.7:005.44
JEL Classification: G20; G28; O16

Максим Вікторович Дубина
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: maksim-32@ukr.net. **ORCID:** https://orcid.org/0000-0002-5305-7815
ResearcherID: F-3291-2014. **Scopus Author ID:** 56912277800

Артем Геннадійович Малихін
аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: malykhinartem01@gmail.com. **ORCID:** https://orcid.org/0009-0007-4771-0666

КАТЕГОРІАЛЬНИЙ ПРОСТІР ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ІНФРАСТРУКТУРИ РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

У статті проведено дослідження сутності та ролі інфраструктури у розвитку ринку фінансових послуг. Це реалізовано через дослідження змісту категорій «інфраструктура», «економічна інфраструктура». З'ясовано, що обґрунтування сутність інфраструктури ринку фінансових послуг не можливо без детального розгляду змісту фінансової та ринкової інфраструктури. У статті розглянуто зміст зазначених дефініцій, конкретизовано особливості їх функціонування. На основі контент-аналізу визначено основні концепції вивчення змісту категорії «інфраструктура фінансового ринку». З урахуванням цього конкретизовано наступні підходи до розуміння категорії «інфраструктура ринок фінансових послуг», а саме: системний, функціональний, суб'єктний, інституційний, екосистемний. Аналіз їх змісту дав можливість визначити авторський підхід до розуміння сутності інфраструктури ринку фінансових послуг та обґрунтувати змістовні специфічні риси такої інфраструктури, функції та її роль і призначення у розвитку ринку фінансових послуг.

Ключові слова: *інфраструктура; економічна інфраструктура; фінансова інфраструктура; ринкова інфраструктура; фінансовий ринок; ринок фінансових послуг; банківська установа; небанківська фінансова установа; фінансові відносини; фінансова система.*

Рис.: 3. Табл.: 4. Бібл.: 53.

Постановка проблеми. Ринок фінансових послуг відіграє важливу роль у розвитку національної економіки. У межах такого ринку формуються фінансові відносини, розвиток яких призводить до створення кредитних, інвестиційних коштів, які необхідні економічним суб'єктам для забезпечення власного розвитку. Ринок фінансових послуг переважно відображає ті тенденції та процеси, які відбуваються у функціонуванні фінансової системи країни та загалом національного господарства. Будь-які несприятливі події, кризові ситуації в реальному секторі економіки, супроводжується значним ускладненням розвитку ринку фінансових послуг. При цьому значна кількість криз, деструктивних процесів, як засвідчує історія, формувалися і в межах такого ринку, що призводило до вкрай складних економічних наслідків. Після таких криз окремі країни досить тривалий час відновлювали власний розвиток. Окреслене підтверджує той факт, що розвиток ринку фінансових послуг є одним зі стратегічних завдань у будь-якій країні, і саме тому регулюванню діяльності фінансових установ, їх відносин з клієнтами приділяється вагома увага органами державної влади.

Створення умов для ефективного розвитку всіх суб'єктів ринку фінансових послуг є важливим з позиції формування фінансової бази для забезпечення економічного розвитку і передусім суб’єктів господарювання, які виступають клієнтами фінансових установ. Саме тому пошук нових напрямів, підтримка функціонуючих підсистем, процесів, які спрямовані на забезпечення розвитку зазначеного ринку є актуальним і важливим у контексті реалізації національної стратегії економічної та соціального розвитку держави. Відповідно інфраструктура серед таких підсистем відіграє одну з ключових ролей у забезпеченні стабільного розвитку ринку фінансових послуг, стимулюванні господарської

© М. В. Дубина, А. Г. Малихін, 2025

діяльності фінансових установ, формуванні належного рівня попиту, пропозиції фінансових послуг. Наявність розвинутої інфраструктури ринку фінансових послуг, як засвідчує практика функціонування такого ринку в розвинутих країнах, є невід'ємною складовою забезпечення позитивних трансформаційних процесів у його межах і загалом у фінансовій системі країни. Окреслене актуалізує питання поглиблення теоретичних, прикладних положень формування та функціонування інфраструктури ринку фінансових послуг з метою активізації розвитку такої інфраструктури.

Аналіз останніх публікацій. Питання ролі інфраструктури у розвитку економічних систем різних рівнів є на сьогодні важливими й постійно перебувають у фокусі дослідження науковців. З урахуванням того, що умови для здійснення господарської діяльності економічними суб'єктами постійно змінюються, трансформується зовнішнє середовище, у якому розвиваються різні економічні системи, відбувається і розвиток інфраструктури, удосконалення її функціонування, створення нових елементів, підсистем, суб'єктів, установ, які спрямовані на прискорення процесів формування економічних відносин, обігу фінансових ресурсів. Окреслені питання розглядають у своїх роботах І. М. Бойчик, О. В. Васильєва, А. Васіна, А. Гриценко, Г. Д. Грозова, В. В. Гутафель, О. І. Дмитрієва, О. М. Лук'янчук, М. М. Мамчин, В. І. Новикова, Н. Г. Пігуль, І. І. Рекуненко, Л. Є. Сімків, В. Соболєв, О. Ю. Тімарцев, А. А. Ткач, В. М. Федосова, С. І. Юрія.

Саме в наукових працях І. І. Благуна, Т. В. Грищенко, О. Є. Гудзь, М. Є. Коваленко, О. С. Корсакова, І. М. Крупка, Г. Т. Михальчинець, Д. О. Савенко, Б. С. Стеценко, М. Ю. Трофименко, І. І. Чуницької, О. В. Шишкіної, Bruno Amable, Jean-Bernard Chatelain, Paolo Saguato більше уваги приділено дослідженню сутності, особливостей функціонування інфраструктури фінансової системи, ролі її у стимулюванні розвитку ринку фінансових послуг та загалом фінансового ринку.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявність сукупності наукових робіт, у яких досліджено питання розвитку інфраструктури ринку фінансових послуг, окремих її видів, актуальним залишається проведення нових досліджень у цьому напрямку з урахуванням того, що на сьогодні поступово змінюється зовнішнє середовище, в якому функціонують фінансові установи, трансформуються усталені моделі фінансової поведінки економічних суб'єктів, змінюються підходи до розробки та впровадження регуляторних норм щодо регламентації діяльності банківських і небанківських фінансово-кредитних установ. Це супроводжується також трансформацією інфраструктурних компонентів, підсистем, які спрямовані на стимулювання фінансових відносин у межах ринку фінансових послуг. Окреслене й зумовлює доцільність проведення додаткових наукових досліджень у напрямку поглиблення та узагальнення теоретичних, методологічних положень щодо формування і функціонування інфраструктури ринку фінансових послуг.

Метою статті є узагальнення та розширення теоретико-методологічних положень формування та функціонування інфраструктури ринку фінансових послуг.

Виклад основного матеріалу. Інфраструктура є невід'ємною складовою функціонування національної економіки будь-якої країни. Вона являє собою складну систему інфраструктурних підсистем, елементів, суб'єктів, які функціонують з метою підтримки розвитку різних типів відносин у суспільстві. Значною мірою такі елементи досить часто можна самостійно розглядати як складні системи, комплекси, які є обов'язковими компонентами сучасної моделі економічного розвитку. Інфраструктура притаманна всім економічним системам, незалежно від їхніх типів, складності внутрішньої структури. Будь-яка з окреслених систем потребує підтримки зовнішніх компонентів, які об'єктивно є необхідними для забезпечення їхнього розвитку, удосконалення, модернізації. Ринок фінансових послуг також розвивається значною мірою завдяки наявності відповідної інфраструктури, яка дозволяє формувати фінансові відносини в межах такого ринку між його основними суб'єктами, стимулювати їхній розвиток, трансформацію відповідно до тих змін, які відбуваються в зовнішньому стосовно такого ринку середовищі.

Розпочнемо дослідження інфраструктури ринку фінансових послуг з обґрунтування категоріального простору проведення такого дослідження. З початку розглянемо сутність дефініції «інфраструктура», далі конкретизуємо зміст категорії «економічна інфраструктура», дослідимо сутність «ринкової» та «фінансової» інфраструктури. Це надалі дозволить більш чітко визначити сутність категорії «інфраструктура ринку фінансових послуг», обґрунтувати функції такої інфраструктури та особливості її формування, функціонування в сучасному економічному просторі держави.

Термін "інфраструктура" походить від латинського "infra" – під, нижче та "structure" – будова, розташування. Зустрічаються різні тлумачення терміну "інфраструктура": фундамент будівлі (походження від будівництва); комплекс споруд, комунікацій (походження від військової справи), що забезпечує діяльність; у значенні "за межами будови" [11, с. 60].

У табл. 1 представлено наукові концепції щодо розгляду сутності категорії «інфраструктури». Зазначимо, що питання розвитку інфраструктури вже тривалий час перебувають у центрі уваги вчених. Цю категорію використовують сьогодні у більшості відомих наук. Особливо вагому увагу вивченню ролі інфраструктури у розвитку різних об'єктів почали приділяти при активному використанні системного підходу до розгляду таких об'єктів, їхніх компонентів, структурної побудови. Тобто стало більш чітко з наукової точки зору зрозумілим, що є дійсно об'єктом дослідження, а які елементи тільки формують сприятливі умови для його функціонування, тобто сприяють розвитку такого об'єкта, але не включені до його структури.

Таблиця 1

Трактування сутності категорії «інфраструктура»

Трактування дефініції	**Джерело**
Інфраструктура – підструктура, частина структури системи, що знаходиться під структурою, але пов'язана з нею і їй належить.	[12, с. 61]
Інфраструктура – сукупність специфічних форм, методів і процесів, а також різноманітних споруд та комунікацій, що забезпечують загальні умови і нормальне функціонування економічної, соціальної, екологічної та інших галузей життєдіяльності суспільства, його відтворення і розвиток	[19]
Інфраструктура – сукупність елементів, які забезпечують безперебійне функціонування взаємозв'язків об'єктів і суб'єктів даної системи; інфраструктура як певна підсистема в іншій системі покликана забезпечити діяльність взаємозв'язків між елементами власне системи, до яких належать її об'єкти і суб'єкти, та певним чином регулювати, впорядковуючи взаємодію всіх елементів.	[23, с. 303]
Інфраструктура – це сукупність складових частин якого-небудь об'єкта, які мають підпорядкований допоміжний характер та забезпечують умови для нормальної діяльності об'єкта загалом.	[30, с. 455]
Інфраструктура – комплекс взаємопов'язаних обслуговуючих структур, які складають та/або забезпечують основу для вирішення проблеми (завдання).	[31]
Інфраструктура – сукупність взаємопов'язаних елементів, що виконують певні функції, мають обслуговуючий та забезпечувальний характер щодо функціонування об'єктів і суб'єктів даної системи.	[6]
Інфраструктура – це сукупність елементів, що забезпечують безперебійне функціонування об'єктів і суб'єктів певної відносно самостійної автономної системи і оптимізують їх взаємодію	[8, с. 29]
Інфраструктура – це комплекс взаємопов'язаних структур чи об'єктів обслуговування, які становлять основу функціонування системи і забезпечують її діяльність	[51, с. 290]

Джерело: систематизовано авторами.

Згідно з даними табл. 1 цілком зрозуміло, що більшість представлених концепцій щодо розгляду сутності категорії «інфраструктура» сформульовані, як зазначалося, через використання методології системного підходу, тобто в процесі обґрунтування змісту такої категорії

як певної сукупності елементів, структур, механізмів та складових. Відповідно під інфраструктурою розуміють сукупність елементів, підсистем, які утворені або самостійно сформувалися з метою підтримки розвитку конкретних систем, суб'єктів та різних об'єктів. Цю категорію використовують у різних науках. Проте найчастіше поняття «інфраструктури» розглядається в контексті проведення досліджень саме господарських систем. Це насамперед пов'язано з тим, що інфраструктура є одним із базових компонентів, об'єктивно необхідним, для розвитку всіх без винятку економічних систем, суб'єктів, простору формування різних типів господарських відносин. При цьому значна кількість науковців не використовують, наприклад, категорії «економічна інфраструктура», «інфраструктура національного господарства» при дослідженні інфраструктуру саме з економічного погляду. Наприклад, О. М. Лук'янчук, Д. В. Волкова зауважують, що «інфраструктура – це комплексний і безперервний взаємозв'язок галузей, різних видів діяльності, матеріально-технічної та інформаційної баз для досягнення сталого розвитку національної економіки країни» [29, с. 22]. Проте цілком зрозуміло, що «інфраструктура» є універсальною категорією, яка використовується в різних науках. Проте саме в економіці проведено найбільшу кількість робіт у частині обґрунтування цієї дефініції та її ролі в розвитку господарських систем.

Розглянемо ще декілька прикладів обґрунтування сутності категорії «інфраструктура» з позиції дослідження умов розвитку різних економічних систем (табл. 2)

Таблиця 2

Наукові підходи до розгляду сутності категорії «інфраструктура» в контексті дослідження економічних систем

Зміст	Автор, джерело
Інфраструктура – сукупність елементів (інститутів, установ, організацій, технологій, норм, систем), що забезпечують, регулюють та створюють умови для нормального, безперебійного, багаторівневого функціонування господарських взаємозв'язків та взаємодії об'єктів та суб'єктів ринкової економіки та руху товарно-грошових потоків.	Рекуненко І. І. [34, с. 61]
Інфраструктура є обов'язковим компонентом будь-якої цілісної економічної системи. Найістотнішою її ознакою є її роль у створенні загальних передумов відтворювального процесу, загальних умов зростання суспільного виробництва й прогресу. Розгляд виробничих відносин з погляду відносин власності в найзагальнішому вигляді дає уявлення про економічну природу інфраструктури. З погляду матеріально-речовинного змісту інфраструктура відображає продуктивні сили, а з погляду суспільної форми – виробничі відносини.	Тімарцев О. Ю. [42, с. 62-63]
Інфраструктура є сектором економіки загального призначення, тобто її елементи можуть в рівній мірі використовуватись всіма суб'єктами ринкових відносин: від підприємств малого бізнесу до транснаціональних корпорацій будь-якої галузевої належності й виду діяльності, а також державних інституцій.	Бойчик І. М. [4, с. 37]
Інфраструктура – сукупність галузей та видів діяльності, що обслуговують як виробничу, так і невиробничу сфери економіки (транспорт, зв'язок, комунальне господарство, загальна і професійна освіта, охорона здоров'я тощо).	Економічна енциклопедія [16]
Інфраструктура в теорії ринку позначає комплекс ринкових інститутів, що забезпечують взаємозв'язок основних макроекономічних потоків; інфраструктура – це комплекс галузей господарства, що обслуговують виробництво.	Гуменюк О. О. [13, с. 56]
Інфраструктура – це органічна й упорядкована єдність взаємопов'язаних структурних складників, здатна забезпечити в реальній дійсності та в перспективі безперебійне функціонування взаємозв'язків суб'єктів і об'єктів соціально-економічної системи та через виконання певних функцій включатися в забезпечення суспільного розвитку.	Чуницька І. І. [45, с. 252]
Інфраструктура є базисною умовою формування структури економічної системи та забезпечення її стабільного функціонування й розвитку; інфраструктурі економіки притаманна певна дуальність, яка виявляється в тому, що вона одночасно є як складовою національної економіки, так і основною детермінантою створення необхідного інституційного середовища для її функціонування як цілісної, цілеорієнтованої, збалансованої системи.	Васін А. [7, с. 49]

Джерело: складено авторами.

Таким чином, можемо констатувати різні підходи до дослідження сутності категорії «інфраструктури» навіть з економічного погляду, що підтверджує складність цієї дефініції

та багатогранність тих господарських відносин, які ця категорія описує. Зазначимо, що загалом на сьогодні в наукових економічних дослідженнях питанням ролі інфраструктури в розвитку реального сектору економіки, конкретних галузей, сфер національного господарства країни приділяється досить вагома увага. Велика кількість досліджень були проведені у напрямку обґрунтування сутності й особливостей формування і функціонування інфраструктури для розвитку регіональних економічних систем [6; 1; 2; 24], окремих галузей та сфер національного господарства [14; 15; 17; 21; 22; 24; 26; 28; 44]. Результати таких наукових досліджень у сукупності складають значний масив теоретичних, методологічних, прикладних положень розвитку інфраструктури національної економіки.

Підвищена зацікавленість науковців до аналізу ролі інфраструктури в розвитку економічних систем у підсумку призвела до формування нової категорії – «економічна інфраструктура». Така інфраструктура в розумінні вчених безпосередньо пов'язана з функціонуванням економічних систем, є невід'ємною складовою процесу стимулювання розвитку таких систем, їх трансформації, модернізації відповідно до тих нових викликів, які формуються і виникають у суспільстві.

Економічна інфраструктура за своїм змістом з наукового погляду є складним поняттям, оскільки відображає сукупність відносин, які виникають між значною кількістю елементів, підсистем, об’єктів та окремими господарськими системами.

Розглянемо декілька підходів науковців до визначення змісту дефініції «економічна інфраструктура»:

1) економічна інфраструктура – сукупність підприємств, організацій, установ, об’єктів, споруд, доріг тощо, що є загальною матеріальною основою ефективного функціонування економіки [20];

2) економічна інфраструктура – є окремою підсистемою господарського комплексу, що за рахунок зниження трансакційних витрат забезпечує ефективність виробництва, розподілу, обміну та споживання, а також регулює відносини між об’єктами і суб’єктами управління [11, с. 63];

3) економічна інфраструктура регіону – сукупність певних інституцій, що функціонують з метою створення сприятливих умов розвитку регіону шляхом здійснення специфічних функції, що об’єднують та забезпечують ефективне функціонування галузей економіки, сприяють їхній стабілізації та збалансованому розвитку, впливають на підвищення ефективності процесів товарного і грошового обігу, надають суб’єктам господарювання комплекс ринкових послуг [14, с. 123];

4) економічна інфраструктура – комплекс галузей і сфер діяльності, що забезпечують умови для функціонування економіки та життєзабезпеченності держави: основні та виробничі фонди, технічний, транспортний і енергетичний потенціал, природні ресурси. Включає в себе фінансові інституції, зв’язок, систему матеріального постачання, маркетингові, консалтингові служби, систему підготовки та підвищення кваліфікації кадрів [39].

Серед специфічних рис економічної інфраструктури як невіддільної складової функціонування національного господарства можна виокремити наступні:

– являє собою складну сукупність галузей, інститутів механізмів, які забезпечують у комплексі функціонування національного господарства, окремих його сфер;

– виступає обов'язковою умовою основних економічних процесів, а саме: виробництва, розподілу, обміну та споживання, забезпеченню ефективності їх здійснення;

– не формує нову вартість, але створює умови для її формування у процесі функціонування економічних суб'єктів;

– унікальна для кожної зі сфер, галузей національна економіка, що пов'язано зі специфікою господарської діяльності, яку здійснюють суб'єкти в межах таких галузей;

– сприяє ефективній взаємодії виробничої і невиробничої сфери національного господарства;

– невід'ємна складова забезпечення умов для прискореного економічного розвитку, формує мультиплікативні імпульси для стимулювання такого розвитку;

– відіграє важливу роль не лише в економічному розвитку держави, але й у забезпеченні її соціального розвитку;

– розвиток такої інфраструктури вимагає значних фінансових ресурсів, залучення приватного капіталу, поєднання різних форм фінансування інфраструктурних об'єктів;

– розвиток такої інфраструктури є невід'ємною складовою впровадження національної економічної стратегії та політики державного регуляторної політики;

– змінюється постійно відповідно до нових викликів розвитку національного господарства, нових можливостей та імпульсів, які формуються у світовій економіці та через використання внутрішнього економічного потенціалу держави;

– важлива для формування сприятливих умов розвитку всіх без винятку економічних суб'єктів та ін.

Інфраструктура ринку фінансових послуг звичайно є окремим елементом системи економічної інфраструктури в межах національного господарства будь-якої країни, а її функціонування зумовлено особливостями розвитку саме ринку фінансових послуг, процесом формування фінансових відносин в його межах. При цьому така інфраструктура у своєму функціонуванні визначається загальними умовами розвитку ринкової та фінансової інфраструктури в країні. Проведемо дослідження сутності цих видів інфраструктури.

Розвиток ринку фінансових послуг як цілісного ринку, на якому відбувається взаємодія між споживачами та виробниками фінансових послуг, формується попит і пропозиція, може відбуватися лише через функціонування відповідних інфраструктурних елементів. Такі елементи є невід’ємною складовою ринкової інфраструктури країни. На рис. 1 окреслено окремі концепції дослідження її змісту.

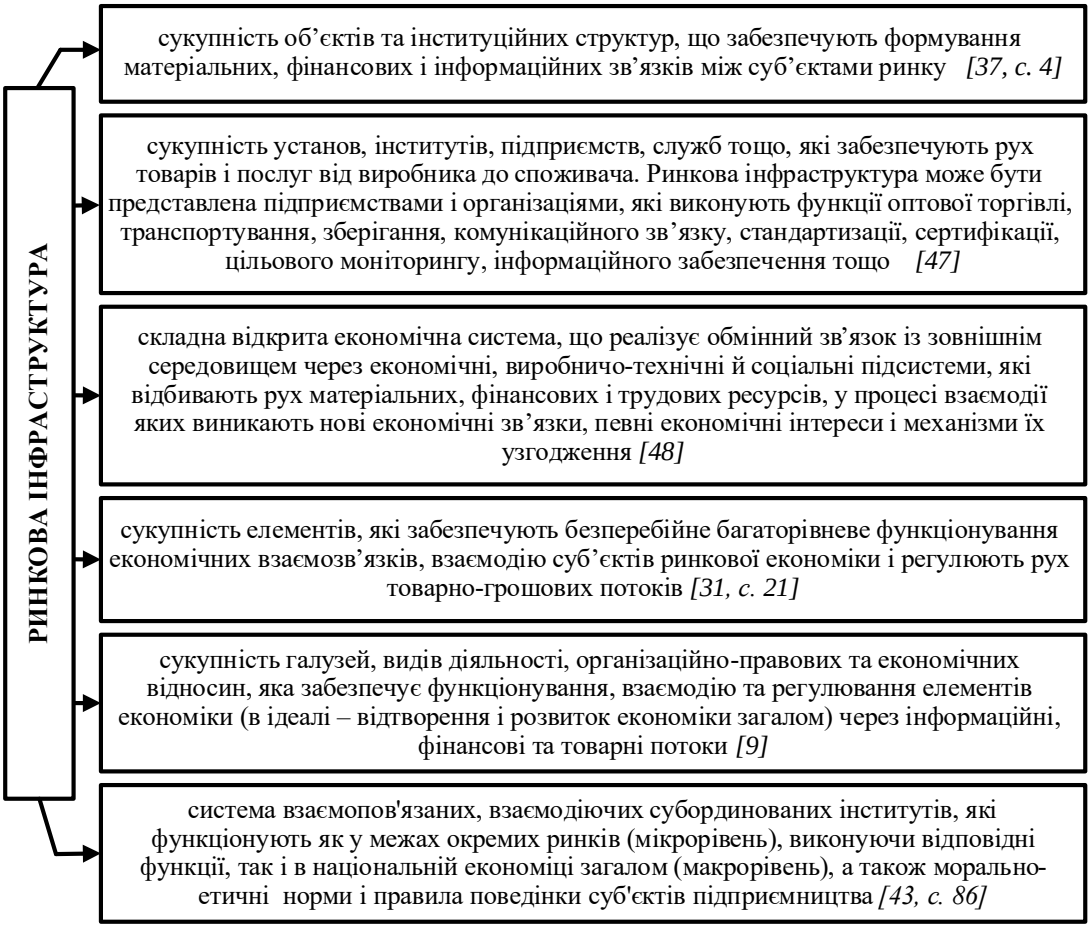


Рис. 1. Концепції дослідження сутності ринкової інфраструктури

Джерело: складено авторами.

Таким чином серед основних змістовних ознак саме ринкової інфраструктури як цілісного об’єкта дослідження та невід’ємної частини економічної інфраструктури можна виокремити такі:

– створена та функціонує в першу чергу з метою підтримки процесу формування взаємовідносин між економічними суб'єктами в процесі купівлі-продажу товарів, продукції, сировини та використання фінансових ресурсів;

– являє сукупність установ, інституцій, функціонування яких спрямоване на підтримку розвитку ринкових відносин в межах національної економіки;

– функціонує через використання значного масиву інформації про суб'єктів ринків, їхній фінансовий та економічний розвиток;

– являє собою сукупність економічних суб'єктів, які можуть значним чином відрізнятися між собою специфікою господарської діяльності, проте їхнє функціонування спрямоване на підтримку взаємодії між постачальниками, виробниками матеріальних ресурсів, створення та використанням відповідних послуг;

– взаємопов'язана з функціонуванням соціальної інфраструктури, іншими компонентами загальної інфраструктури національної економіки;

– є важливою умовою, елементом забезпечення конкурентного простору між виробниками, споживачами товарів, послуг, що є особливо важливим для забезпечення ефективного використання наявних в межах національної економіки фінансових ресурсів;

– володіє значним внутрішнім потенціалом до самоорганізації, створення необхідних інституцій, які мають здатність підтримувати функціонування виробничих, невиробничих економічних суб'єктів, їхній розвиток на світових та внутрішній ринках;

– відіграє ключову роль в адаптивних процесах, які пов'язані з високим рівнем адаптації суб'єктів господарювання до зміни ринкової кон'юнктури, цін на товари, сировину, капітал, економічної ситуації в країні, оскільки ринки можуть дуже швидко реагувати на такі зміни;

– швидко розвивається відповідно до нових технологічних, інформаційних можливостей, і тим самим формує сприятливі умови до такого ж розвитку інших економічних суб'єктів на різних ринках товарів, продукції, послуг та капіталу;

– ефективний розвиток ринкової інфраструктури сприяє економічному розвитку, інтеграції національної економіки до світової економіки, залученню іноземних інвестицій та ін. [5; 9; 20; 32; 40;].

Розвиток ринкової інфраструктури не можливий без наявності відповідних фінансових ресурсів, їх ефективного обігу в системі національної економіки. Формування таких ресурсів відбувається зокрема й за допомогою ефективного функціонування саме фінансової інфраструктури. З теоретичного погляду виокремити різницю між ринковою, фінансовою інфраструктурою дуже складно, оскільки всі інфраструктурні суб’єкти, підсистеми досить тісно взаємодіють між собою, з іншими економічними системами, формуючи складну структуру економічних та фінансових відносин. Фінансова інфраструктура відображає взаємозв’язок і взаємозалежність між економікою та фінансами. Така забезпечувальна сутність і роль фінансів характеризують їх як елемент економічної інфраструктури, що являє собою комплекс галузей, установ та механізмів, що забезпечують функціонування економіки [53, с. 15].

Підкреслимо, що в науковий вжиток дефініція «фінансова інфраструктура» була введена саме в той момент (кінець ХХ – початок ХХІ ст.), коли інституції, явища та процеси, які вона характеризує, набули настільки масштабних змін, що використання іншого понятєвого апарату для їх визначення вбачалося б некоректним і недоречним. Стрімке кількісне нарощування фінансових операцій та угод, слабко контрольоване зростання фінансових ринків, і в підсумку – формування фінансової економіки, й стали приводом для наукових пошуків у цій царині й виділення такого поняття, як «фінансова інфраструктура» [38, с. 10].

На рис. 2 відображено окремі наукові підходи до розуміння змісту категорії «фінансова інфраструктура».

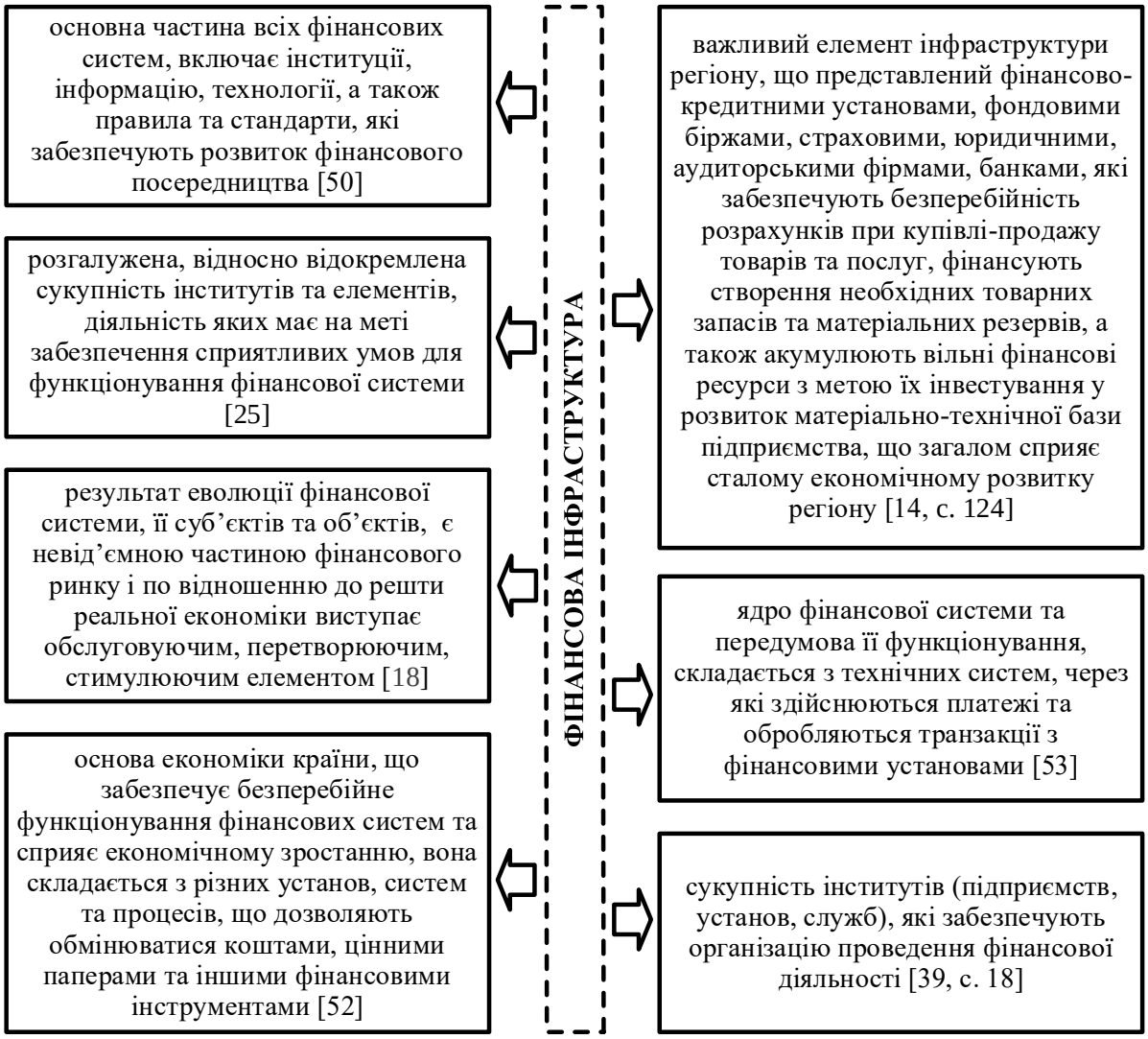


Рис. 2. Концептуальні підходи до дослідження сутності дефініції «фінансова інфраструктура»

Джерело: складено авторами.

Серед особливостей формування та функціонування фінансової інфраструктури в межах національної економіки можна виокремити наступні:

– відіграє ключову роль в економічному розвитку країни, оскільки сприяє процесам розподілу фінансових ресурсів в межах фінансової системи країни;

– обов'язкова умова функціонування фінансової системи;

– приймає активну роль у формуванні довірчих відносин між фінансовими установами та їхніми клієнтами;

– важлива для розвитку системи публічних фінансів, функціонування фінансового ринку, міжнародних фінансів;

– розвиток її досить сильно залежить від макрофінансової ситуації в країні, змін у функціонуванні національної економіки;

– розвиток впливає на ефективність функціонування фінансових посередників та їх спроможність правильно оцінювати власні фінансові ризики, що у підсумку впливає на процес управління системними ризиками в межах фінансової системи;

– найбільш важливу роль у розвитку відіграють фінансові установи та інші інститути, які приймають активну роль у процесі руху фінансових ресурсів між економічними суб'єктами;

– забезпечує взаємозв'язок між основними компонентами фінансової системи та окремими їхніми елементами;

– важливу роль у її функціонуванні відіграють формальні, неформальні інститути та інституції, частина з яких формується складним еволюційним шляхом;

– пов'язана із функціонуванням інших компонентів системи інфраструктури національної економіки;

– відіграє ключову роль у захисті прав власників фінансових ресурсів, фінансових установ, які ці ресурси використовують з метою отримання доходів та ін. [18; 35; 36; 38; 41; 49].

Враховуючи отримані наукові результати дослідження сутності категорій «ринкова інфраструктура», «фінансова інфраструктура», визначення особливостей їхнього формування і функціонування як складних систем, розглянемо сутність та специфічні риси існування в межах ринку фінансових послуг відповідної системи інфраструктурного забезпечення, яка стимулює розвиток такого ринку, підтримує роботу фінансових установ.

Ринок фінансових послуг можна розглядати як сукупність економічних відносин, що відбуваються між суб'єктами господарювання, окремі з яких формують попит на фінансові послуги з метою задоволення власних потреб, а інші – пропозицію таких послуг через здійснення законодавчо регламентованої діяльності з метою задоволення попиту на фінансові послуги та отримання власної вигоди. При цьому зазначені відносини не можуть розвиватися без необхідної для цього інфраструктури, відповідного забезпечення, що стимулює функціонування фінансових установ, дає можливість їм здійснювати свою господарську діяльність. Інфраструктура ринку фінансових послуг є невід’ємною складовою ринкової інфраструктури, оскільки покликана сприяти розвитку ринкових відносин в межах фінансового простору. З іншого боку, інфраструктура ринку фінансових послуг є невіддільною частиною фінансової інфраструктури, яка сприяє розвитку фінансової системи, частиною якої є зазначений ринок. Окреслене й ускладнює дослідження сутності інфраструктури ринку фінансових послуг як цілісної системи, єдиної сукупності елементів, які функціонують у просторі формування фінансових відносин.

У науковій літературі питанням дослідження сутності, особливостей функціонування інфраструктури ринку фінансових послуг приділяється незначна увага. Традиційно склалося, що більшість науковців досліджують насамперед зміст «інфраструктури фінансового ринку», простору, де відбувається обіг фінансових ресурсів. Інфраструктура ринку фінансових послуг є складовою і інфраструктури фінансового ринку, проте їй притаманні власні риси, які обумовлюються специфікою фінансової послуги, особливостями її продажу та використання. Проаналізуємо наявні підходи до дослідження сутності категорії «інфраструктури фінансового ринку» (табл. 3).

Зазначимо, що досить часто вчені в контексті дослідження інфраструктури фінансового ринку, її сутності та типів об’єктів, які можна до неї віднести, проводять аналіз інших, тісно пов’язаних за економічним змістом понять, а саме: інфраструктура ринку капіталу, інфраструктура фондового ринку, інфраструктура ринку цінних паперів та ін.

Враховуючи результати аналізу різних концепцій розгляду дефініції «інфраструктура фінансового ринку», наведений вище підхід до розуміння сутності категорії «ринок фінансових послуг», виокремимо окремі підходи до визначення змісту категорії «інфраструктура ринку фінансових послуг» та, розглянемо їхній зміст.

Таблиця 3

Підходи до розгляду сутності категорії «інфраструктура фінансового ринку»

Трактування дефініції	Джерело
Інфраструктура фінансового ринку – сукупність елементів (інститутів, установ, організацій, технологій, норм, систем, індикаторів), що забезпечують, регулюють та створюють умови для нормального, безперебійного, багаторівневого (міжнародного, національного та регіонального) функціонування фінансового ринку та взаємодії його суб'єктів на основі купівлі-продажу фінансових активів.	[33, с. 43]
Інфраструктура фінансового ринку – підсистема ринкової інфраструктури, багатостороння система інституцій, діяльність яких спрямована на встановлення спільних правил і процедур для всіх учасників ринку, технічне забезпечення і спеціальні практики менеджменту ризиків.	[8, с. 32]
Інфраструктура фінансового ринку – це сукупність інститутів і організацій, науково-методичних і кадрових елементів, що забезпечує безперервну, прозору й надійну основу функціонування фінансового ринку в його динамічному розвитку, а також організує переміщення й розподіл потоків капіталів між секторами, суб'єктами й об'єктами ринку.	[6]
Інфраструктура фінансового ринку – органічна й упорядкована єдність взаємопов'язаних структурних складників, здатна забезпечити в реальній дійсності та в перспективі безперебійне функціонування взаємозв'язків суб'єктів і об'єктів фінансового ринку та через виконання певних функцій реалізацію його власних закономірностей і позитивний вплив на соціально-економічну динаміку.	[45, с. 252]
Інфраструктура ринку цінних паперів – це система установ і організацій, які забезпечують функціонування взаємозв'язків між інвесторами та емітентами на ринку цінних паперів; оптимізує рух фінансових потоків і має забезпечуючий характер щодо економіки країни	[10, с. 18]

Джерело: систематизовано авторами.

Системний підхід – дослідження інфраструктури ринку фінансових послуг як окремої складної системи, яка поєднує у собі всі суб'єкти, підсистеми, компоненти, які використовуються для створення сприятливих умов для формування, трансформації фінансових відносин в межах зазначеного ринку. Дослідження ринку фінансових послуг з позиції системного підходу має значну кількість переваг, основна з яких полягає в тому, що в процесі аналізу можна чітко визначити структурний склад зазначеної інфраструктури, описати взаємозв'язок її основних елементів, роль у функціонуванні як самої системи інфраструктури ринку фінансових послуг, так і в роботі такого ринку та окремих його сегментів.

Функціональний підхід – інфраструктура ринку фінансових послуг розглядається через призму тих функцій, які вона виконує. Використання цього підходу дає змогу акцентувати увагу не на елементах, з яких така структура складається, а на її призначенні, особливостях функціонування, ролі в розвитку ринку фінансових послуг, окремих його сегментів суб'єктів.

Суб'єктний підхід полягає в дослідженні інфраструктури ринку фінансових послуг як сукупності суб'єктів, тобто економічних агентів, установ, які надають великий спектр різних послуг фінансовим установам, органам державної влади та іншим організаціями, які залучені до процесу формування сприятливих умов для розвитку ринку фінансових послуг. У межах цього підходу аналізуються особливості роботи окремих типів складових інфраструктури ринку фінансових послуг без глибокого вивчення їх взаємозв'язків.

Інституційний підхід – інфраструктуру ринку фінансових послуг розглядають як сукупність окремих інституцій та інститутів, які сформувалися в межах фінансової системи еволюційним та революційним способом, визначають стан інституціонального середовища, в якому взаємодіють фінансові установи та їхні клієнти. Важливість використання інституційного підходу до розгляду інфраструктури ринків фінансових послуг дає змогу встановити ті формальні і неформальні інститути, функціонування яких необхідно регламентувати, здійснювати вплив на процес формування таких інститутів та інституцій з метою унеможливлення їхнього деструктивного впливу на функціонування фінансових установ.

Екосистемний підхід – інфраструктура ринку фінансових послуг розглядається як цілісна екосистема, в межах якої поєднуються цифрові технології, кадрове забезпечення, регуляторні органи, фінансові установи, окремі інститути та інші суб'єкти, які долучені до формування і підтримки такої екосистеми, її розвитку з урахуванням сучасних технологічних можливостей та тих потреб, які формуються клієнтами фінансових установ та самими банками, небанківськими фінансово-кредитними установами. У межах екосистемного підходу основна увага приділяється забезпеченню ефективної взаємодії між різними суб'єктами інфраструктури ринку фінансових, поєднання їхніх можливостей для отримання найкращих результатів для регулювання і розвитку відносин між фінансовими установами та споживачами фінансових послуг.

Отже, враховуючи аналіз вище окреслених наукових підходів до розгляду сутності категорії «інфраструктура ринку фінансових послуг», можемо запропонувати розглядати таку інфраструктуру як *сукупність суб'єктів, компонентів, процесів і механізмів, які в сукупності створюють сприятливі умови для формування та розвитку відносин між фінансовими установами та їхніми клієнтами у процесі використання і надання фінансових послуг, тобто результатів нематеріальної взаємодії між зазначеними суб'єктами під час руху фінансових відноси між ними на взаємовигідних умовах.*

Обґрунтуємо також специфічні риси інфраструктури ринку фінансових послуг, враховуючи специфічні риси формування фінансових відносин між економічними суб'єктами в межах цього ринку. Серед них доцільно виокремити такі:

– узагальнене, збірне поняття, яке відображає сукупність відносин, які відбуваються між основними суб'єктами ринку фінансових послуг та іншими установами, організаціями, які створені для стимулювання взаємовідносин між фінансовими установами та їхніми клієнтами, їх регламентації;

– система, яка складається зі значної кількості інфраструктурних підсистем, окремих компонентів і суб'єктів, які в комплексі формують простір для розвитку взаємовідносин між фінансовими установами та їхніми клієнтами, дають змогу пропонувати різні види фінансових послуг, забезпечувати ефективність їх надання та зручність використання домогосподарствами, суб'єктами підприємницької діяльності та іншими економічними суб'єктами;

– важлива і невід'ємна складова інфраструктури фінансового ринку, відповідно фінансової інфраструктури, ринкової інфраструктури та системи економічної інфраструктури;

– елемент регуляторної політики центральних банків та інших органів державної влади, оскільки через використання відповідних механізмів ці державні інституції мають змогу впливати на процес взаємовідносин між фінансовими установами та їхніми клієнтами. Інституційна інфраструктура є невід'ємною складовою системи інфраструктури ринку фінансових послуг;

– залежить від загального розвитку національної економіки, політичної, соціальної стабільності в країні, макрофінансових показників;

– необхідна складова функціонування фінансової системи, відіграє ключову роль у підтримці процесів формування попиту, пропозиції на ринку фінансових послуг, формування ринкової ціни на фінансові ресурси;

– сприяє цифровізації фінансового простору, в якому взаємодіють економічні суб'єкти в процесі створення, використання фінансових послуг, що позитивно впливає на загальний процес цифрової трансформації ринку фінансових послуг;

– система, яка складається з різних економічних суб'єктів, кожний з яких займає своє місце у системі інфраструктури ринку фінансових послуг, надає специфічні послуги фінансовим установам або їхнім клієнтам і тим самим підтримує процес розвитку зазначеного ринку;

– складність компонентного складу вимагає розробки відповідного інституційного забезпечення для підтримки функціонування кожного з окремих компонентів, суб'єктів, які залучені до формування сприятливих умов для розвитку ринку фінансових послуг;

– постійно перебуває в динамічному розвитку, трансформації, оскільки велика кількість різних суб'єктів, які складають таку інфраструктуру й дозволяють її розглядати як цілісний об'єкт дослідження, постійно змінюються, впроваджують інноваційні методи підвищення власної ефективності, створюють нові види послуг, що в підсумку формує нові сегменти ринку фінансових послуг та імпульси до подальшого його розвитку;

– може розвиватися також з урахуванням наявності власної інфраструктури, яка сприяє формуванню методичного, інформаційного, інституціонального, інформаційного забезпечення для стабільної роботи основних суб'єктів, установ, які можна віднести до системи інфраструктури ринку фінансових послуг;

– складова процесу впровадження монетарної та грошово-кредитної політики центральними банками, іншими, дотичними до регулювання фінансової сфери, органами державної влади, що у підсумку сприяє використанню такої інфраструктури для забезпечення надійного функціонування фінансової системи, стабільної роботи різних типів фінансових установ та формуванню довірчих відносин між ними та їхніми клієнтами;

– сприяє інтеграції вітчизняної фінансової системи до світової фінансової системи, її невід'ємними складовими є міжнародні фінансові інститути, організації, які дотичні до процесу розвитку фінансових установ через впровадження вже апробованих та дієвих механізмів підтримки такого розвитку, які були використані в інших країнах;

– формується та розвивається відповідно до історичних, національних особливостей функціонування національної економіки та ін. [3; 8; 10; 27, с. 290; 36; 46; 51].

Складність дослідження інфраструктури ринку фінансових послуг полягає в тому, що такий ринок є динамічною системою, яка постійно розвивається, змінюється, удосконалюється, у своєму функціонуванні залежить від значної кількості внутрішніх, зовнішніх чинників, характер та особливості впливу яких також можуть змінюватися. Обґрунтуємо більш детально теоретичні положення формування та функціонування інфраструктури ринку фінансових в сучасних умовах (табл. 4).

Таблиця 4

Особливості формування та функціонування інфраструктури ринку фінансових послуг

Формування	**Функціонування**
1	2
Формування інфраструктури ринку фінансових послуг пов'язане із процесом зародження окремих суб'єктів такої інфраструктури та їхньої трансформації в процесі виникнення та поступового розвитку відносин між фінансовими установами та їхніми клієнтами	*Функціонування ринку інфраструктури ринку фінансових послуг полягає у вивченні особливостей її сучасного стану та тих тенденцій, які відбуваються у розвитку окремих її компонентів, що в підсумку формує сучасні та майбутні тенденції розвитку ринку фінансових послуг*
– відбувається з урахуванням національних особливостей розвитку фінансової системи й самого ринку фінансових послуг; – важливу роль відіграють історичні особливості формування, розвитку фінансових відносин між банківськими, небанківськими фінансово-кредитними установами та їхніми клієнтами; – формується в результаті впливу значної кількості зовнішніх чинників, які загалом впливають на ринок фінансових послуг, національну економіку;	– залежить від значної кількості поточних політичних, соціальних, економічних чинників, які впливають на функціонування окремих компонентів такої інфраструктури; – відбувається через активну взаємодію між різними суб'єктами інфраструктури ринку кредитних послуг, що позитивно впливає на формування умов для стимулювання розвитку фінансових відносин; – відбувається через активне використання потенціалу цифрових технологій, що сприяє цифровій трансформації фінансового простору;

Закінчення таблиці 4

1	2
– формується у результаті ускладнення економічних відносин між суб'єктами господарювання, розвиток яких і визначає складність компонентного складу інфраструктури ринку фінансових послуг; – відбувається в процесі розвитку компонентів інфраструктури ринку фінансових послуг, їх трансформації з урахуванням сучасних цифрових можливостей; – може формуватися як еволюційним, так і революційним шляхом, важливу роль у цьому відіграють державні інституції; – окремі компоненти інфраструктури ринку фінансових послуг можуть виникати й розвиватися в результаті трансформаційних процесів, а можуть створюватися державними інституціями з метою підтримки взаємодії між фінансовими установами та їхніми клієнтами; – відбувається також через зміну інституціонального простору, у якому функціонують суб'єкти такої інфраструктури, формальні, неформальні інститути відіграють ключову роль у поступовому виникненні та розвитку таких суб'єктів; – відбувається через поєднання зусиль органів державної влади, приватних підприємств, міжнародних організацій, що дозволяє гармонізувати відносини між фінансовими установами, які знаходяться в державній, приватній власності, забезпечити належний рівень їхньої фінансової стабільності та підтримати ефективні механізми реальної конкуренції між цими установами;	– здійснюється на основі використання інформаційного, методичного, правового та інституційного забезпечення; – активно відбувається створення нових суб'єктів такої структури, що пов'язано із цифровізацією та змінами, які відбуваються на ринку фінансових послуг; – функціонує через формування попиту фінансових установ на нові цифрові послуги, цифрові рішення, що впливає на розвиток ринку фінансових послуг; – відбувається підвищення ефективності функціонування різних компонентів інфраструктури ринку фінансових послуг через нагромадження значних обсягів інформації про функціонування фінансових установ, їхню взаємодію з клієнтами; – функціонує в глобальному цифровому фінансовому просторі, у якому розвиток фінансових технологій в одних країнах швидко експортується в інші країни та залучаються фінансовими установами; – пов'язане з визначальною роллю у забезпеченні конкурентоспроможності ринку фінансових послуг у глобальній фінансовій системі; – пов'язано з розвитком тих суб'єктів інфраструктури ринку фінансових послуг, які дозволяють управляти новими ризиками, що виникають у діяльності фінансових установ, пов'язані з цифровізацією, нестабільністю як у межах окремих країн, так і на світових ринках.

Джерело: систематизовано авторами.

Інфраструктура ринку фінансових послуг як невід'ємна складова процесу розвитку такого ринку, стимулювання фінансових відносин, які формують його основу, відіграє ключову роль у формуванні умов для активного розвитку фінансових установ, зростанні попиту на різні типи фінансових послуг. Загалом можна виокремити окремі функції інфраструктури ринку фінансових послуг, які вона реалізує у фінансовій системі будь-якої країни. Серед таких функцій доцільно виокремити такі (рис. 3).

Рис. 3. Функції інфраструктури ринку фінансових послуг

Джерело: складено авторами з урахуванням [10, с. 18; 51].

Підтримуюча функція – полягає в тому, що інфраструктура ринку фінансових послуг існує і створюється з метою підтримки зародження, формування та розвитку відносин між фінансовими установами та їхніми клієнтами, забезпечення якості таких відносин, що у підсумку повинно сприяти створенню довіри між цими суб'єктами господарювання.

Регулююча функція – полягає в тому, що за допомогою впливу на розвиток окремих елементів інфраструктури ринку фінансових послуг можна впливати на моделі фінансової поведінки банківських, небанківських фінансово-кредитних установ, їхніх клієнтів з метою дотримання ними встановлених законодавством умов здійснення господарської діяльності. При цьому суб'єкти, які здійснюють регуляторну політику щодо роботи фінансових установ також є частиною інфраструктури ринку фінансових послуг і відіграють ключову роль у розробці та реалізації грошово-кредитної, економічної політики держави.

Стимулююча функція – інфраструктура ринку фінансових послуг у своєму розвитку одночасно може створювати додаткові імпульси до розвитку окремих суб'єктів ринку фінансових послуг, сприяти зацікавленості їх у впровадженні нових технологій, розробці нових фінансових продуктів з метою задоволення потреб клієнтів у фінансових послуг, або формуванню попиту таких клієнтів на нові види таких послуг. Ця функція полягає у створенні таких умов, які б стимулювали основних суб'єктів ринку фінансових послуг до подальшого якісного та ефективного розвитку.

Функція розвитку – стимулюючи розвиток ринку фінансових послуг його інфраструктура у свою чергу стимулює розвиток фінансової, відповідно економічної інфраструктури, сприяє поглибленню взаємовідносин не лише між фінансовими установами та їх клієнтами, але і загалом між економічними суб'єктами. При цьому інфраструктура ринку фінансових послуг представлена низкою економічних суб'єктів, які надають відповідні послуги фінансовим установам і також є невід'ємними складовими функціонування фінансової системи, національної економіки та здійснюють вплив на їхній розвиток.

Інноваційна функція – розвиток інфраструктури ринку фінансових послуг у сучасних умовах супроводжується активним використанням цифрових технологій, розробкою нових цифрових фінансових продуктів, що можливо лише через функціонування допоміжних компаній, установ, які надають відповідні інформаційні послуги фінансовим установам або продають готові інформаційні продукти для їхнього використання конкретними банківськими, небанківськими фінансово-кредитними посередниками. Інноваційна функція також полягає в тому, що розвиваючи ринок фінансових послуг в умовах глибокої цифрової трансформації, інфраструктура такого ринку також сприяє інноваційному розвитку національної економіки, оскільки інноваційний розвиток фінансових установ супроводжується подальшим поступовим інноваційним розвитком інших економічних суб'єктів, що в підсумку формує міцну основу для цифрового розвитку країни.

Стабілізаційна функція – використовуючи інфраструктуру ринку фінансових послуг можна впливати на діяльність фінансових установ, на їхніх фінансовий стан, стабільність функціонування, і тим самим змінювати модель їхньої поведінки на ринку фінансових послуг. Враховуючи потенційні деструктивні тенденції, які відбуваються в напрямку формування попиту, пропозиції фінансових ресурсів, використання інфраструктури ринку фінансових послуг є важливим елементом реалізації монетарної політики центрального банку у частині використання фінансових установ як керованих суб'єктів, через які можна впливати на процеси формування фінансових відносин між економічними суб'єктами. Також стабілізаційна функція полягає в тому, що інфраструктурні об'єкти, які сприяють розвитку ринку фінансових послуг дозволяють вчасно аналізувати та оцінювати системні ризики, які виникають у функціонуванні такого ринку та впроваджувати механізми протидії таким ризикам. Це в підсумку сприяє підвищенню стійкості фінансової системи країни.

Трансформаційна функція – інфраструктура ринку фінансових послуг сприяє більш ефективному процесу перетворення тимчасово вільних коштів економічних суб'єктів у фінансові ресурси банківських і небанківських фінансово-кредитних установ, які вони в подальшому можуть використовувати, надаючи кредитні та інвестиційні послуги іншим економічним суб'єктам. Сутність трансформаційної функції в цьому контексті також полягає в тому, що інфраструктура ринку фінансових послуг сприяє більш ефективному використанню фінансових ресурсів у процесі їх трансформації, підвищенню рівня конкуренції між фінансовими установами за такі ресурси.

Забезпечувальна функція – інфраструктура ринку фінансових послуг полягає у створенні необхідних умов для руху фінансових ресурсів між економічними суб'єктами, формування фінансових відносин між фінансовими установами, їхніми клієнтами, розробці необхідного методичного, інформаційного забезпечення. Наявність такого забезпечення дозволяє створити умови для функціонування платіжних систем. Суб'єкти інфраструктури ринку фінансових послуг відіграють ключову роль у забезпеченні обігу інформації між учасниками такого ринку, її збору, аналізу, розробки механізмів правового регулювання діяльності як фінансових установ, так і фінансової поведінки їхніх клієнтів. Також реалізація цієї функції полягає у створенні технічного, інституціонального та іншого виду забезпечення, без якого ринок фінансових послуг не може існувати.

Соціальна функція – інфраструктура ринку фінансових послуг активно сприяє розвитку фінансової грамотності населення, підвищенню рівня фінансової інклюзії, наданню послуг соціально незахищеним верствам населення. Фінансові установи долучаються до проєктів, спрямованих на підтримку сталого розвитку країни, що позитивно впливає на екологічний, соціальний розвиток і реалізується зокрема через залучення відповідних інфраструктурних суб'єктів, установ, які сприяють залученню фінансових установ до впровадження моделі такого розвитку.

Адаптивна функція – інфраструктура ринку фінансових послуг дозволяє фінансовим установам та їх клієнтом адаптуватися до тих тенденцій, процесів, які відбуваються в межах такого ринку, в межах фінансової системи, загалом національної економіки. Саме інфраструктура сприяє ефективності такої адаптації, спроможності суб'єктів ринку фінансових послуг її здійснювати. У цьому важливу роль відіграють регуляторні органи влади. Також частково адаптивна функція полягає у врахуванні основними суб'єктами ринку фінансових послуг тих змін, які відбуваються в інших секторах, галузях та сферах національного господарства.

Наявність значної кількості різних функцій, які реалізує інфраструктура ринку фінансових послуг лише підтверджує важливість такої інфраструктури для стабільного та ефективного функціонування зазначеного ринку і загалом для розвитку фінансової системи країни.

Висновки і пропозиції. У статті проведено поглиблення теоретичних положень щодо функціонування і розвитку інфраструктури ринку фінансових послуг. Зокрема обґрунтовано, що для розуміння змісту такої інфраструктури важливо провести аналіз сутності окремих економічних категорій, які відображають відносини, що формуються в межах національної економіки у частині створення основи для розвитку економічних систем. У статті серед таких категорій досліджено зміст наступних: «інфраструктура», «економічна інфраструктура», «фінансова інфраструктура» та «ринкова інфраструктура». Досліджуючи сутність інфраструктури як універсальної наукової категорії, з'ясовано, що у значній кількості досліджень її сутність розглядається науковцями в першу чергу з економічної точки зору. У такому випадку її зміст відповідає сутності дефініції «економічна інфраструктура», яка застосовується науковцями не досить часто.

З'ясовано, що ринкова інфраструктура є невід'ємною складовою економічної інфраструктури. У значній кількості робіт науковці навіть ототожнюють зміст цих типів інфраструктури. Проте, на наше переконання, ринкова інфраструктура є лише одним з компонентів економічної інфраструктури, оскільки передусім відображає ті відносини, які

виникають з приводу підтримки процесів зародження, функціонування та розвитку окремих ринків, тобто взаємовідносин між покупцями і продавцями товарів та різних послуг.

Розуміння сутності ринку фінансових послуг, авторське трактування якого також представлено в статті, дало підстави чітко окреслити, що інфраструктура такого ринку пов'язана із функціонуванням ринкової інфраструктури та фінансової інфраструктури. З'ясовано, що ринок фінансових послуг за своїми специфічними рисами відповідає будь-якому ринку, в якому функціонують виробники, продавці послуг, товарів, продукції, формується попит, пропозиція, встановлюються ціни. Всі ці властивості притаманні ринку фінансових послуг, а саме тому формування інфраструктури такого ринку відбувається відповідно до розвитку ринкової інфраструктури.

З іншого боку, враховуючи специфічність економічних відносин, які формуються в межах ринку фінансових послуг, варто зазначити їхній фінансовий характер, тобто ці відносини виникають з приводу розподілу, перерозподілу, руху фінансових ресурсів в межах національної економіки. Враховуючи це, у роботі обґрунтовано, що інфраструктура ринку фінансових послуг є невід'ємною складовою фінансової інфраструктури країни і також розвивається відповідно до тих трансформаційних процесів, які відбуваються в межах такої інфраструктури й загалом фінансової системи.

У статті для визначення сутності інфраструктури ринку фінансових послуг увага приділена дослідженню наявних підходів до розуміння змісту дефініції «інфраструктура фінансового ринку». Встановлено, що в більшості наукових робіт вчені насамперед розглядають сутність цієї дефініції й безпосередньо інфраструктуру з позиції розвитку саме фінансового ринку, а не ринку фінансових послуг. Проте, на наш погляд, між зазначеними ринками є своя онтологічна відмінність і, відповідно, інфраструктура ринку фінансових послуг відрізняється від інфраструктури фінансового ринку передусім тим, що вона формується для підтримки процесу створення, використання фінансових послуг в процесі взаємодії фінансових установ та їхніх клієнтів.

На основі аналізу специфіки функціонування в межах національної економіки, фінансової системи ринкової інфраструктури, фінансової інфраструктури, результатів дослідження змісту наявних підходів до трактування дефініції «інфраструктура фінансового ринку» визначено окремі наукові підходи до розуміння інфраструктури ринку фінансових послуг, а саме: системний, функціональний, суб'єктний, інституційний, екосистемний. Їх аналіз дозволив запропонувати авторське бачення сутності інфраструктури ринку фінансових послуг.

Для поглиблення теоретичних та методологічних положень функціонування інфраструктури ринку фінансових послуг у статті також виокремлені специфічні риси формування, функціонування такої інфраструктури, конкретизовано її особливості та основні функції. Серед таких функцій були виокремлені наступні: підтримуюча, регулююча, стимулююча, забезпечувальна, розвитку, трансформаційна, інноваційна, стабілізаційна, соціальна, адаптивна. Обґрунтовано, що інфраструктура ринку фінансових послуг є невід’ємною складовою розвитку такого ринку, що зумовлює значну кількість різних функцій, які вона реалізує з метою підтримки процесу взаємодії фінансових установ та їхніх клієнтів.

Подальші дослідження у сфері пізнання інфраструктури ринку фінансових послуг можуть полягати у вивченні компонентного складу такої інфраструктури, окремих її елементів та обґрунтуванні особливостей їх зародження, функціонування та ролі у розвитку ринку фінансових послуг та окремих його сегментів.

Список використаних джерел

1. Антонюк Д. А. Модернізація інституціональної інфраструктури підприємництва регіону в процесі європейської інтеграції України [Електронний ресурс] : автореф. дис. … д-ра екон. наук : спец. 08.00.05 / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». – Львів, 2016. – Режим доступу: https://ird.gov.ua/irdd/ar20160617_a805_AntonyukDA.pdf.

2. Безугла Л. С. Регіонально-інноваційна модель розвитку екотуристичної інфраструктури [Електронний ресурс] : автореф. дис. … д-ра екон. наук : спец. 08.00.05 – розвиток продуктивних сил та регіональна економіка / Одеська національна академія харчових технологій. – Одеса, 2021. – 43 с. – Режим доступу: https://ontu.edu.ua/download/dissertation/abstract/2021/Abstract-Bezugla.pdf.

3. Благун І. І. Інфраструктура фінансового ринку України: стан та перспективи розвитку [Електронний ресурс] / І. І. Благун // Облік і фінанси. – 2019. – № 4. – С. 63-69. – Режим доступу: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/775346.pdf.

4. Бойчик І. М. Ринкова інфраструктура: сутність та характеристика / І. М. Бойчик // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 3. – С. 34–41.

5. Варцаба Н. С. Сутність, види та функції інфраструктури ринку [Електронний ресурс] / Н. С. Варцаба // Бізнес-навігатор. – 2018. – Вип. 5(48). – С. 9–12. – Режим доступу: https://business-navigator.ks.ua/journals/2018/48_2018/3.pdf.

6. Васильєв О. В. Методологія і практика інфраструктурного забезпечення функціонування і розвитку регіонів України : монографія / О. В. Васильєв. – Харків : ХНАМГ, 2007. – С. 216, [4].

7. Васін А. Інфраструктурне забезпечення розвитку економіки в контексті реагування на сучасні виклики [Електронний ресурс] / А. Васін // Вісник Економіки. – 2024. – № 3. – С. 45-59. – Режим доступу: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/53592/1/%D0%92%D0%B0%D1%81%D1%96%D0%BD.PDF.

8. Галина Т. М. Інфраструктура фінансового ринку України: основні тенденції розвитку [Електронний ресурс] / Т. М. Галина // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2018. – Том 5, № 2. – С. 28-34. – Режим доступу: https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2018_Issue_2(10)_28-34.pdf.

9. Гриценко А. Ринкова інфраструктура: суть, функції, будова / А. Гриценко, В. Соболєв // Економіка України. – 1998. – № 4. – С. 35–44.

10. Грищенко Т. В. Роль інфраструктури ринку цінних паперів у формуванні його фінансових ресурсів [Електронний ресурс] / Т. В. Грищенко, І. С. Івахненко // Економіка та держава. – 2010. – № 7. – С. 17-20. – Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2010/6.pdf.

11. Грозов Г. Д. Соціально-економічна інфраструктура регіону як об’єкт державного управління [Електронний ресурс] / Г. Д. Грозов // Вісник регіональної економіки. – 2020. – Т. 12, № 3. – С. 45–59. – Режим доступу: https://journals.maup.com.ua/journal/23_2009/11.pdf.

12. Гудзь О. Є. Фінансово-кредитна інфраструктура аграрної сфери України / О. Є. Гудзь // Економіка АПК. – 2009. – № 6. – С. 59–63.

13. Гуменюк О. О. Інфраструктурне забезпечення функціонування агропромислового ринку / О. О. Гуменюк // Інноваційна економіка. – 2013. – № 3. – С. 56–61.

14. Гутафель В. В. Теоретичні аспекти формування економічної інфраструктури регіону [Електронний ресурс] / В. В. Гутафель // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2015. – Вип. 10(2). – С. 122-125. – Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_10/80.pdf.

15. Дмитрієва О. І. Державне регулювання інноваційного розвитку транспортної інфраструктури [Електронний ресурс] : дис. … д-ра екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / Дмитрієва Оксана Іллівна ; Український державний університет залізничного транспорту. – Харків, 2020. 349 с. – Режим доступу: https://kart.edu.ua/dissertation/derzhavne-reguljuvannja-innovacijnogo-rozvitku-transportnoi-infrastrukturi.

16. Економічна енциклопедія : у 3 т. / гол. ред. Б. Д. Гаврилишин. Т. 1. : А (абандон) – К (концентрація виробництва) / відп. ред. С. В. Мочерний. – Київ : Академія, 2000. – 863 с.

17. Жовтяк Г. А. Транспортна інфраструктура в забезпеченні інтеграційних зв’язків соціально-економічного розвитку регіону [Електронний ресурс] : автореф. дис. … канд. екон. наук : спец. 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка / Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова. – Харків, 2014. – 23 с. – Режим доступу: https://radaecon.kname.edu.ua/images/Aref/aref_Zhovtyak.pdf.

18. Іваницька О. М. Концептуальний підхід щодо регулювання розвитку фінансової інфраструктури в Україні / О. М. Іваницька // Державне управління: теорія та практика. – 2006. – № 1. – С. 51–60.

19. Інфраструктура [Електронний ресурс] // Енциклопедія Сучасної України. – 2011. – Режим доступу: https://esu.com.ua/pdf/file/12489.pdf.

20. Інфраструктура економічна [Електронний ресурс] // Електронна версія «Великої української енциклопедії». – Режим доступу: https://vue.gov.ua/%D0%86%D0%BD%D1%84%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0.

21. Карась О. С. Розвиток транспортної інфраструктури України в умовах активізації міжнародного туризму : автореф. дис. … канд. екон. наук : спеціальність 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини [Електронний ресурс] / Тернопільському національному економічному університеті Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України. – Тернопіль, 2013. – 24 с. – Режим доступу: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4862/1/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%20%D0%9A%D0%B0%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%8C%20%D0%9E.%D0%A1..pdf.

22. Кирпічов К. Г. Управління формуванням інфраструктури ринку землі в регіоні [Електронний ресурс] : автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 193 «Геодезія та землеустрій» / К. Г. Кирпічов , ЧНУ ім. Петра Могили. – Миколаїв, 2019. – 16 с. – Режим доступу: https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/866.

23. Коваленко М. Є. Концепція інфраструктури у фінансовому секторі економіки / М. Є. Коваленко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2006. – Т. 16. – С. 298−306.

24. Кокорєв В. В. Механізми державного регулювання розвитку транспортної інфраструктури регіону [Електронний ресурс] : дис. … д-ра філософії : за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування / Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна Міністерства освіти і науки України, Харків, 2025. – Харків, 2025. – Режим доступу: https://karazin.ua/storage/static-content/source/documents/aspirantura/zakhysty/Kokoriev/%D0%9A%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D1%80%D1%94%D0%B2_%D0%B4%D0%B8%D1%81.pdf.

25. Корсакова О. С. Особливості формування фінансової інфраструктури на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки [Електронний ресурс] / О. С. Корсакова // Ефективна економіка. – 2018. – № 1. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/78.pdf.

26. Кошова Б. Р. Соціально-економічний розвиток туристичної інфраструктури [Електронний ресурс] : дис. … канд. екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / Кошова Богдана Романівна ; Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Львів, 2018. 231 с. – Режим доступу: https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1349/diskoshova.pdf.

27. Крупка І. М. Теоретико-методологічні основи дослідження фінансового ринку [Електронний ресурс] / І. М. Крупка // Бізнес Інформ. – 2018. – № 4. – С. 286-296. – Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-4_0-pages-286_296.pdf.

28. Лихолат С. М. Формування інфраструктури підприємств на споживчому ринку : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук [Електронний ресурс] : спец.: 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами / Львівській комерційній академії Укоопспілки. – Донецьк, 2006. – 19 с. – Режим доступу: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/617/1/%D0%9B%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%B0%D1%82_%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82.pdf.

29. Лук'янчук О. М. Інфраструктура: характеристика, види, функції та ефективність / О. М. Лук'янчук, Д. В. Волкова // Бізнес Інформ. – 2018. – № 4. – С. 21-25.

30. Мамчин М. М. Тенденції розвитку інфраструктури українського села / М. М. Мамчин, І. І. Жагаляк, Ю. Я. Добуш // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – № 594. – С. 455–460.

31. Новикова В. І. Рекреаційна інфраструктура: суть поняття, види, методи дослідження / В. І. Новикова // Географія в інформаційному суспільстві : зб. наук. праць : у 4-х т. – Київ : ВЛГ "Обрії", 2008. – Т. IV. – С. 163–165.

32. Пігуль Н. Г. Сутність і значення соціальної інфраструктури [Електронний ресурс] / Н. Г. Пігуль // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. – 2013. – № 2. – С. 37-41. – Режим доступу: https://core.ac.uk/download/pdf/141457268.pdf.

33. Рекуненко І. І. Інфраструктура фінансового ринку України: сучасний стан та перспективи розвитку : монографія / І. І. Рекуненко. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2013. – 411 с.

34. Рекуненко І. І. Науково-методичні аспекти дослідження поняття „інфраструктура” як економічної категорії / І. І. Рекуненко // Экономика и управление. – 2012. – № 3. – С. 57–62.

35. Ринок фінансових послуг : навч. посіб. / Д. І. Дема, І. В. Абрамова, І. А. Шубенко, Л. В. Недільська, В. М. Трокоз. – [2-е вид. перероб. і допов.]. – Київ : Алерта, 2013. – 376 с.

36. Савенко Д. О. Становлення та розвиток інфраструктури фінансового ринку України / Д. О. Савенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2020. – № 4. – С. 81–85. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.4.81.

37. Сімків Л. Є. Ринкова інфраструктура: елементи та значення в ринковій економіці [Електронний ресурс] / Л. Є. Сімків // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2020. – Вип. 4. – С. 3-7. – Режим доступу: https://ird.gov.ua/sep/sep20204(144)/sep20204(144)_003_SimkivL.pdf.

38. Стеценко Б. С. Інституційна фінансова інфраструктура: глобальні імперативи та українські реалії : монографія / Б. С. Стеценко. – Київ : КНЕУ, 2019. – 247, [1] с.

39. Сутність інфраструктури національного ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://we.org.ua/ekonomika/sutnist-infrastruktury-natsionalnogo-rynku/?utm_source=chatgpt.com.

40. Теорія фінансів : підручник [Електронний ресурс] / П. І. Юхименко, В. М. Федосов, Л. Л. Лазебник та ін. ; за ред. проф. В. М. Федосова, С. І. Юрія. – Київ : Центр учбової літератури, 2010. – 576 с. – Режим доступу: https://core.ac.uk/download/pdf/32613769.pdf.

41. Тимофієва С. Б. До питання про фінансову інфраструктуру та вплив на її розвиток інститутів конкуренції й управління / С. Б. Тимофієва, І. А. Островський // Научно-технічний збірник. – 2009. – № 89. – С. 308–312.

42. Тімарцев О. Ю. Методичні аспекти реструктуризації інфраструктури підприємства великого міста промислового регіону / О. Ю. Тімарцев, С. О. Маковецький // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2008. – № 2 (2). – С. 57–78.

43. Ткач А. А. Біржовий механізм інфраструктури ринку в перехідній економіці [Електронний ресурс] / А. А. Ткач. // Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом (МАУП). – 2003. – Вип. 8. – С. 86–87. – Режим доступу: https://journals.maup.com.ua/journal/8_2003/26.pdf.

44. Трофименко М. Ю. Фінансові ресурси розвитку соціальної інфраструктури України [Електронний ресурс] : автореф. дис. … канд. екон. наук : спец. 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит / Львівський національний університет імені Івана Франка. – Львів, 2018. – 23 с. – Режим доступу: https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/06/aref_trofymenko.pdf.

45. Чуницька І. І. Інфраструктура фінансового ринку України: поняття, функції та еволюція статусу [Електронний ресурс] / І. І. Чуницька // Бізнес Інформ. – 2014. – № 9. – С. 248-253. – Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-9_0-pages-248_253.pdf.

46. Чуницька І. І. Наукові орієнтири структурування інфраструктури фінансового ринку / І. І. Чуницька // Ефективна економіка. – 2020. – № 7. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.3.

47. Яковенко Р. В. Сутність та функції ринкової інфраструктури [Електронний ресурс] / Р. В. Яковенко. – Режим доступу: https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/8881e91f-f7e1-42e2-bc90-042fb7ac444f/content.

48. Ясенецький В. С. До питання про сутність і зміст ринкової інфраструктури [Електронний ресурс] / В. С. Ясенецький // Економіка та держава. – 2019. – № 5. – С. 112–118. – Режим доступу: http://www.scientificview.umsf.in.ua/archive/2012/2_48_2012/22.pdf.

49. Amable Bruno. “Can Financial Infrastructures Foster Economic Development? / Amable Bruno, Chatelain Jean-Bernard // Journal of Development Economics. – 2001. – Vol. 64, Issue 2. – Pp. 481-498. DOI: https://doi.org/10.1016/S0304-3878(00)00147-4.

50. FINANCIAL INFRASTRUCTURE. Building Access Through Transparent and Stable Financial Systems [Electronic resource] / World Bank and the International Finance Corporation. – 2009. – 31 p. – Accessed mode: https://documents1.worldbank.org/curated/en/549231468151157854/pdf/517570WP0Finan10Box342045B01PUBLIC1.pdf?utm_source=chatgpt.com.

51. Saguato Paolo. Financial Market Infrastructure – The Essential Role of Risk Management [Electronic resource] / Saguato Paolo // Unformatted version of Chapter 10 in GOVERNANCE OF FINANCIAL INSTITUTIONS / Danny Busch, Guido Ferrarini & Gerard van Solinge eds., 2019). – George Mason Law & Economics. – July 31, 2018. – Research Paper No. 21-44. – Accessed mode: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3329513.

52. Sarah Lee. Financial Infrastructure 101 [Electronic resource] / Sarah Lee // Numberanalytics. – Accessed mode: https://www.numberanalytics.com/blog/ultimate-guide-financial-infrastructure?utm_source=chatgpt.com.

53. The financial infrastructure [Electronic resource] // SVERIGES RIKSBANK. – Accessed mode: https://www.riksbank.se/en-gb/financial-stability/the-financial-system/the-financial-infrastructure/?utm_source=chatgpt.com.

References

1. Antonyuk, D. A. (2016). *Modernizatsiia instytutsionalnoi infrastruktury pidpryiemnytstva rehionu v protsesi yevropeiskoi intehratsii Ukrainy [Modernization of institutional infrastructure of regional entrepreneurship in the process of European integration of Ukraine]* [Doctoral dissertation abstract, M. I. Dolishniy Institute of Regional Research, NAS of Ukraine]. https://ird.gov.ua/irdd/ar20160617_a805_AntonyukDA.pdf.

2. Bezugla, L. S. (2021). *Rehionalno-innovatsiina model rozvytku ekoturystychnoi infrastru-ktury [Regional-innovative model of eco-tourism infrastructure development]* [Doctoral dissertation abstract, Odessa National Academy of Food Technologies]. https://ontu.edu.ua/download/dissertation/abstract/2021/Abstract-Bezugla.pdf.

3. Blahun, I. I. (2019). Infrastruktura finansovoho rynku Ukrainy: stan ta perspektyvy roz-vytku [Financial market infrastructure of Ukraine: Status and development prospects]. *Oblik i finansy – Accounting and Finance,* 4, 63–69. https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/775346.pdf.

4. Boychyk, I. M. (2013). Rynkova infrastruktura: sutnist ta kharakterystyka [Market infrastructure: Essence and characteristics]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy,* (3), 34–41.

5. Vartsaba, N. S. (2018). Sutnist, vydy ta funktsii infrastruktury rynku [Essence, types, and functions of market infrastructure]. *Biznes-navihator – Business Navigator, 5*(48), 9–12. https://business-navigator.ks.ua/journals/2018/48_2018/3.pdf.

6. Vasiliev, O. V. (2007). M*etodolohiia i praktyka infrastrukturnoho zabezpechennia funktsionu-vannia i rozvytku rehioniv Ukrainy [Methodology and practice of infrastructure support for the functioning and development of Ukrainian regions].* KhNAU.

7. Vasin, A. (2024). Infrastrukturne zabezpechennia rozvytku ekonomiky v konteksti reahuvannia na suchasni vyklyky [Infrastructure support for economic development in the context of responding to modern challenges]. *Visnyk Ekonomiky – Economics Bulletin,* (3), 45–59. https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/53592/1/%D0%92%D0%B0%D1%81%D1%96%D0%BD.PDF.

8. Halyna, T. M. (2018). Infrastruktura finansovoho rynku Ukrainy: osnovni tendentsii rozvy-tku [Financial market infrastructure of Ukraine: Main development trends]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Mukachevo State University*, 5(2), 28–34. https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2018_Issue_2(10)_28-34.pdf.

9. Hrytsenko, A., & Soboliev, V. (1998). Rynkova infrastruktura: sut, funktsii, budova [Market infrastructure: Essence, functions, structure]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine,* (4), 35–44.

10. Hryshchenko, T. V., & Ivakhnenko, I. S. (2010). Rol infrastruktury rynku tsinnykh paperiv u formuvanni yoho finansovykh resursiv [The role of the securities market infrastructure in the formation of its financial resources]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, (7), 17–20. http://www.economy.in.ua/pdf/7_2010/6.pdf

11. Hrozov, H. D. (2020). Sotsialno-ekonomichna infrastruktura rehionu yak obiekt derzhavnoho upravlinnia [Socio-economic infrastructure of the region as an object of public administration]. *Visnyk rehionalnoi ekonomiky – Regional Economy Bulletin, 12*(3), 45–59. https://journals.maup.com.ua/journal/23_2009/11.pdf.

12. Hudz, O. Ye. (2009). Finansovo-kredytna infrastruktura ahrarnoi sfery Ukrainy [Financial and credit infrastructure of the agrarian sphere of Ukraine]. *Ekonomika APK – Economy of Agro-Industrial Complex*, (6), 59–63.

13. Humeniuk, O. O. (2013). Infrastrukturne zabezpechennia funktsionuvannia ahropromyslovoho rynku [Infrastructure support for the functioning of the agro-industrial market]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economy,* (3), 56–61.

14. Hutahel, V. V. (2015). Teoretychni aspekty formuvannia ekonomichnoi infrastruktury rehionu [Theoretical aspects of forming regional economic infrastructure]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho uni-versytetu. Ser.: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences, 10*(2), 122–125. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_10/80.pdf.

15. Dmytriieva, O. I. (2020). *Derzhavne rehuliuvannia innovatsiinoho rozvytku transportnoi infrastruktury [State regulation of innovative development of transport infrastructure]* [Doctoral dissertation, Ukrainian State University of Railway Transport]. https://kart.edu.ua/dissertation/derzhavne-reguljuvannja-innovacijnogo-rozvitku-transportnoi-infrastrukturi.

16. Ekonomichna entsyklopediia [Economic Encyclopedia]. (2000). In B. D. Havrylyshyn (Ed.), *T. 1. : A (abandon) – K (kontsentratsiia vyrobnytstva) / vidp. red. S. V. Mochernyi – Vol. 1: A (Abandon) – K (Concentration of Production) (S. V. Mochernyi, Ed.)*. Akademia.

17. Zhovtiak, H. A. (2014). *Transportna infrastruktura v zabezpechenni intehratsiinykh zviazkiv so-tsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionu [Transport infrastructure in ensuring integration links for the socio-economic development of the region]* [Candidate dissertation abstract, Kharkiv National University of Urban Economy named after O. M. Beketov]. https://radaecon.kname.edu.ua/images/Aref/aref_Zhovtyak.pdf.

18. Ivanytska, O. M. (2006). Kontseptualnyi pidkhid shchodo rehuliuvannia rozvytku finansovoi infrastruktury v Ukraini [Conceptual approach to regulating the development of financial infrastructure in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka – Public Administration: Theory and Practice,* (1), 51–60.

19. *Encyclopedia of Modern Ukraine [Entsyklopediia Suchasnoi Ukrainy]*. (2011). Infrastruktura – Infrastructure. https://esu.com.ua/pdf/file/12489.pdf.

20. *Elektronna versiia «Velykoi ukrainskoi entsyklopediia [Electronic version of the Great Ukrainian Encyclopedia]*. (n.d.). Infrastruktura ekonomichna – Economic infrastructure]. https://vue.gov.ua/%D0%86%D0%BD%D1%84%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0 %D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0

21. Karas, O. S. (2013). *Rozvytok transportnoi infrastruktury Ukrainy v umovakh aktyvizatsii mizhnarodnoho turyzmu [Development of Ukraine's transport infrastructure amid increased international tourism* [Candidate dissertation abstract, Ternopil National Economic University]. https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4862/1/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%20%D0%9A%D0%B0%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%8C%20%D0%9E.%D0%A1..pdf.

22. Kirpichov, K. H. (2019). *Upravlinnia formuvanniam infrastruktury rynku zemli v rehioni [Management of the formation of land market infrastructure in the region]* [Master's thesis, Petro Mohyla Black Sea National University]. https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/866.

23. Kovalenko, M. Ye. (2006). Kontseptsiia infrastruktury u finansovomu sektori ekonomiky [The concept of infrastructure in the financial sector of the economy]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy – Problems and Prospects for the Development of the Banking System of Ukraine, 16*, 298–306.

24. Kokoriev, V. V. (2025). *Mekhanizmy derzhavnoho rehuliuvannia rozvytku transportnoi infrastruktury rehionu [Mechanisms of state regulation of the development of regional transport infrastructure]* [Doctoral dissertation, V. N. Karazin Kharkiv National University]. https://karazin.ua/storage/static-content/source/documents/aspirantura/zakhysty/Kokoriev/%D0%9A%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D1%80%D1%94%D0%B2 %D0%B4%D0%B8%D1%81.pdf.

25. Korsakova, O. S. (2018). Osoblyvosti formuvannia finansovoi infrastruktury na suchasnomu etapi rozvytku vitchyznianoi ekonomiky [Features of forming financial infrastructure at the modern stage of domestic economic development]. *Efektyvna ekonomika – Effective Economy*, (1). http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/78.pdf

26. Koshova, B. R. (2018). *Sotsialno-ekonomichnyi rozvytok turystychnoi infrastruktury [Socio-economic development of tourism infrastructure]* [Candidate dissertation, Lviv National Polytechnic University]. https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1349/diskoshova.pdf.

27. Krupka, I. M. (2018). Teoretyko-metodolohichni osnovy doslidzhennia finansovoho rynku [Theoretical and methodological foundations for the study of the financial market]. *Biznes Inform – Business Inform,* (4), 286–296. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-4_0-pages-286_296.pdf.

28. Lykholat, S. M. (2006). *Formuvannia infrastruktury pidpryiemstv na spozhyvchomu rynku [Formation of enterprise infrastructure in the consumer market]* [Candidate dissertation abstract, Lviv Commercial Academy of the Ukrainian Cooperative Union]. https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/

1234567890/617/1/%D0%9B%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%B0%D1%82_%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82.pdf.

29. Lukianchuk, O. M., Volkova, D. V. (2018). Infrastruktura: kharakterystyka, vydy, funktsii ta efektyvnist [Infrastructure: Characteristics, types, functions and efficiency]. *Biznes Inform – Business Inform,* (4), 21-25.

30. Mamchyn, M. M., Zhagalyak, I. I., & Dobush, Y. Y. (2007). Tendentsii rozvytku infrastruktury ukrainskoho sela [Trends in the development of Ukrainian rural infrastructure]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika» – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, (594), 455–460.

31. Novykova, V. I. (2008). Rekreatsiina infrastruktura: sut poniattia, vydy, metody doslidzhennia [Recreational infrastructure: The essence of the concept, types, methods of research]. In *Heohrafiia v informatsiinomu suspilstvi – Geography in the Information Society* (Vol. 4, pp. 163–165). VLG “Obrii”.

32. Pihul, N. H. (2013). Cutnist i znachennia sotsialnoi infrastruktury [Surface and significance of social infrastructure]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ser.: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Sir.: Economic science*, (2), 37-41. https://core.ac.uk/download/pdf/141457268.pdf.

33. Rekunenko, I. I. (2013). *Infrastruktura finansovoho rynku Ukrainy: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Infrastructure of the financial market of Ukraine: current state and development prospects]*. DVNZ “UABS NBU”.

34. Rekunenko, I. I. (2012). Naukovo-metodychni aspekty doslidzhennia poniattia „infrastruktura” yak ekonomichnoi katehorii [Scientific and methodological aspects of the study of the concept, infrastructure "as an economic category]. *Ekonomika i upravlenie – Economics and management*, (3), 57–62.

35. Dema, D. I., Abramova, I. V., Shubenko, I. A., Nedilska, J. B., & Trokoz, V. M. (2013). *Rynok finansovykh posluh [Financial services market]* (2nd ed., revised and expanded). Alerta.

36. Savenko, D. O. (2020). Stanovlennia ta rozvytok infrastruktury finansovoho rynku Ukrainy [Formation and development of financial market infrastructure in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience,* (4), 81–85. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.4.81.

37. Simkiv, L. Ye. (2020). Rynkova infrastruktura: elementy ta znachennia v rynkovii ekonomitsi [Market infrastructure: Elements and significance in a market economy]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy – Social-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine, 4,* 3-7. https://ird.gov.ua/sep/sep20204(144)/sep20204(144)_003_SimkivL.pdf.

38. Stetsenko, B. S. (2019). *Instytutsiina finansova infrastruktura: hlobalni imperatyvy ta ukrainski realii [Institutional financial infrastructure: Global imperatives and Ukrainian realities]*. KNEU.

39. Sutnist infrastruktury natsionalnoho rynku [Essence of national market infrastructure]. (n.d.). https://we.org.ua/ekonomika/sutnist-infrastruktury-natsionalnogo-rynku/?utm_source=chatgpt.com.

40. Yukhymenko, P. I., Fedosov, V. M., Lazebnyk, L. L., et al. (2010). *Teoriia finansiv [Theory of finance].* Center of Educational Literature. https://core.ac.uk/download/pdf/32613769.pdf.

41. Tymofieieva, S. B., & Ostrovskyi, I. A. (2009). Do pytannia pro finansovu infrastrukturu ta vplyv na yii rozvytok instytutiv konkurentsii y upravlinnia [On financial infrastructure and the influence of competition and management institutions on its development]. *Nauchno-tekhnichnyi zbirnyk – Scientific-Technical Collection*, (89), 308–312.

42. Timartsev, O. Yu., & Makovetsky, S. O. (2008). Metodychni aspekty restrukturyzatsii infrastruktury pidpryiemstva velykoho mista promyslovoho rehionu [Methodological aspects of restructuring the infrastructure of a large industrial city enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky – Economics and Management of Machine-Building Enterprises: Theory and Practice*, (2(2)), 57–78.

43. Tkach, A. A. (2003). Cutnist i znachennia sotsialnoi infrastruktury [Exchange mechanism of market infrastructure in the transition economy]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ser.: Ekonomichni nauky – Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management,* (8), 86–87.

44. Trofymenko, M. Yu. (2018). *Finansovi resursy rozvytku sotsialnoi infrastruktury Ukrainy [Financial resources for the development of social infrastructure in Ukraine]* [Candidate dissertation abstract, Ivan Franko National University of Lviv]. https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/06/aref_trofymenko.pdf.

45. Chunytska, I. I. (2014). Infrastruktura finansovoho rynku Ukrainy: poniattia, funktsii ta evoliutsiia statusu [Infrastructure of the financial market of Ukraine: Concept, functions and evolution of status]. *Biznes Inform – Business Inform*, (9), 248–253.

46. Chunytska, I. I. (2014). Naukovi oriientyry strukturuvannia infrastruktury finansovoho rynku [Scientific benchmarks of structuring of the financial market infrastructure]. *Efektyvna ekonomika – Effective economy,* (9), 248–253. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-9_0-pages-248_253.pdf.

47. Yakovenko, R. V. (n.d.). *Sutnist ta funktsii rynkovoi infrastruktury [Essence and functions of market infrastructure]*. https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/8881e91f-f7e1-42e2-bc90-042fb7ac444f/content.

48. Yasenetskyi, V. S. (2019). Do pytannia pro sutnist i zmist rynkovoi infrastruktury [Elektronnyi resurs] / V. S. Yasenetskyi [On the essence and content of market infrastructure]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, (5), 112–118.

49. Amable, B., & Chatelain, J.-B. (2001). Can financial infrastructures foster economic development? Journal of Development Economics, 64(2), 481–498. https://doi.org/10.1016/S0304-3878(00)00147-4.

50. *World Bank & International Finance Corporation*. (2009). Financial infrastructure: Building access through transparent and stable financial systems. https://documents1.worldbank.org/curated/en/549231468151157854/pdf/517570WP0Finan10Box342045B01PUBLIC1.pdf?utm_source=chatgpt.com.

51. Saguato, P. (2018). Financial market infrastructure – The essential role of risk management. In D. Busch, G. Ferrarini, & G. van Solinge (Eds.), *Governance of Financial Institutions* (Research Paper No. 21-44). George Mason Law & Economics. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3329513.

52. Lee, S. (n.d.). Financial infrastructure 101. *Numberanalytics*. https://www.numberanalytics.com/blog/ultimate-guide-financial-infrastructure?utm_source=chatgpt.com.

53. *Sveriges Riksbank*. (n.d.). The financial infrastructure. https://www.riksbank.se/en-gb/financial-stability/the-financial-system/the-financial-infrastructure/?utm_source=chatgpt.com.

Отримано 21.11.2025

UDC 336.7:005.44

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

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

CATEGORICAL SPACE FOR RESEARCHING THE ESSENCE OF THE INFRASTRUCTURE OF THE FINANCIAL SERVICES MARKET

The development of the financial services market is impossible without creating the right conditions for the stable functioning of its infrastructure. To deepen scientific understanding of the processes involved in the formation and functioning of this infrastructure, in this article, a number of economic categories were analyzed, which ultimately made it possible to define the essence of this infrastructure and justify its role in the development of the financial services market. In particular, the essence of the categories "infrastructure" and "economic infrastructure" was studied first. It has been established that in a significant number of scientific works, the category of "infrastructure" is considered precisely from an economic point of view as an integral part of the development of economic relations, rather than using the definition of "economic category." It is also clear that it is impossible to justify the essence of the financial services market infrastructure without a detailed examination of the content of these definitions: "financial infrastructure" and "market infrastructure. In the article, the content of these categories is examined, and the specifics of their functioning and the role they play in the development of the national economy and financial system are specified.

The content analysis method was also used to identify existing concepts of understanding the category of "financial market infrastructure" in scientific literature. The scientific results obtained made it possible to specify the following approaches to understanding the definition of "infrastructure of the financial services market", namely: systemic, functional, subject-based, institutional, and ecosystemic. An analysis of their content allowed us to identify the author's approach to understanding the essence of this definition – a set of entities, components, processes, and mechanisms that together create favorable conditions for the formation and development of relations between financial institutions and their clients in the process of using and providing financial services, i.e., the results of intangible interaction between these entities during the movement of financial relations between them on mutually beneficial terms. Accordingly, in the article, the substantive specific features of this infrastructure are substantiated, and its main functions are defined: supporting, regulating, stimulating, ensuring, developing, transforming, innovative, stabilizing, social, and adaptive. Considerable attention is paid to substantiating the specific features of the formation and functioning of the infrastructure of the financial services market in the state's financial system.

Keywords: *infrastructure; economic infrastructure; financial infrastructure; market infrastructure; financial market; financial services market; banking institution; non-banking financial institution; financial relations; financial system.*

Fig.: 3. Table: 4. References: 53.

Дубина М. В., Малихін А. Г. Категоріальний простір дослідження сутності інфраструктури ринку фінансових послуг. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 206-229. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-206-229.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-230-238
УДК 336:[330.341.1:631.11]:338.28
JEL Classification: G02; O31; Q12

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. **Scopus Author ID**: 35759916900

Андрій Віталійович Роговий
доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: rogovoy1976@ukr.net. **ORCID:** http://orcid.org/0000-0001-5445-214X
ResearcherID: F-7319-2016

Тетяна Володимирівна Забаштанська
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: tamza@ukr.net. **ORCID**: http://orcid.org/0000-0002-5086-3651
ResearcherID: M-4471-2014

РОЛЬ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджено роль фінансового контролінгу в забезпеченні інноваційного розвитку аграрних підприємств в умовах цифрової економіки. Проведено критичний огляд наукових підходів до категорії «контролінг», що дало можливість обґрунтувати його системний вплив на всі види діяльності суб'єктів господарювання: операційну, фінансову, інвестиційну. Обґрунтовано провідну роль інноваційного контролінгу у забезпеченні інноваційного розвитку аграрних підприємств в умовах цифрової економіки. Наголошено на тому, що важливого значення в процесі реалізації інноваційної діяльності аграрного підприємства набуває взаємодія інноваційного та фінансового контролінгу, оскільки відсутність достатнього обсягу фінансових ресурсів може спричинити не лише загальне призупинення інноваційної діяльності, але також може призвести до негативних результатів у разі переривання фінансового забезпечення вже наявної. Здійснено аналіз непрямих втрат земельних ресурсів в агропромисловому комплексі внаслідок військової агресії, який засвідчив необхідність пошуку новітніх підходів до технологій виробництва аграрної продукції, застосування яких має відбуватись в сукупності із запровадженням політики збереження ґрунтів, стимулювання біорізноманіття в аграрному секторі, впровадження екологічно чистих технологій. Запропоновано авторський підхід до побудови механізму застосування фінансового контролінгу у процесі забезпеченні інноваційного розвитку аграрних підприємств в умовах цифрової економіки. Здійснено узагальнення ролі аграрних підприємств у функціонування національної економіки та збереженні державного суверенітету.

***Ключові слова**: фінанси; контролінг; фінансовий контролінг; агропромислові підприємства; агропромислове виробництво; інноваційний розвиток; цифрова економіка; продовольча безпека; макрофінансова стабільність; фінансово-кредитне забезпечення; сталий розвиток.*

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 15.

Постановка проблеми. Забезпечення безперебійного та результативного функціонування власного агропромислового комплексу, як ключової передумови майбутнього поступального розвитку будь-якої держави, перебувають в площині найбільш пріоритетних завдань урядів країн. Недостатня ефективність функціонування підприємств агропромислового сектору не лише загострюють питання продовольчої безпеки всередині країни, але також мають безпосередній вплив на показники соціально-економічного розвитку держави, суттєво обмежують доступність продукції агропромислового комплексу серед власного населення. Саме тому очевидною є необхідність нарощення результативності функціонування підприємств агропромислового сектору, вагомою складовою якої є інноваційна активність та застосування цифрових технологій.

© М. М. Забаштанський, А. В. Роговий, Т. В. Забаштанська, 2025

Водночас розробка власних інноваційних продуктів та впровадження вже наявних вимагають від суб'єктів господарювання агропромислового сектору значного ресурсного забезпечення, акумулювання якого не повинно мати негативний вплив на процес його безперервного виробництва. Вирішення цього завдання перебуває в багатовимірній площині відповідної моделі, векторами якої є: оцінка власного фінансового потенціалу реалізації інноваційного розвитку; оцінка потреби у кредитних ресурсах забезпечення інноваційної активності; визначення доцільності здійснення інвестиційної активності; зіставлення наявних альтернативних можливостей інноваційного розвитку агропромислових підприємств, інші. Необхідність врахування багатьох векторів моделі інноваційного розвитку агропромислових підприємств потребує застосування відповідного інструментарію, спроможного забезпечити врахування всіх її складових [4; 15]. До такого інструментарію цілком справедливо можна віднести фінансовий контролінг, який виступає важливим інструментом управління агропромисловим підприємством та прийняття ефективних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання дослідження сутності, а також впровадження інновацій в діяльність підприємств з метою забезпечення підвищеної результативності їх функціонування є доволі поширеним серед науковців. Обґрунтування доцільності впровадження інновацій здійснено науковцями та практиками для різних галузей національної економіки, в тому числі значна увага приділена підприємствам агропромислового комплексу. Дослідженню питань стимулювання інноваційного розвитку підприємств агропромислового сектору присвячено наукові праці таких вчених, як: Вдовенко Н.М., Вернюк М.О., Дубини М.В., Дяченко М.І., Ємець О., Жидяк О.Р., Косач І.А., Курилоб О.І., Мамчура В.А., Мовчун С., Попело О.В., Саблука П.Т., Скрипнік В.В., Студінської Г.Я., Сундук Н., Сус Т., Цюпа О., Шпикуляк О.Г. та інших.

Зокрема, Мамчур В.А. та Студінська Г.Я. досліджуючи питання інноваційного розвитку аграрного сектору економіки, в умовах реалізації національної системи стійкості, наголошують на необхідності поєднання двох ключових напрямів: покращення соціально-економічних умов проживання населення у сільській місцевості, а також підвищення ефективності аграрного виробництва[10].

Скрипник В.В. досліджуючи питання інноваційного розвитку аграрних підприємств України наголошує на необхідності дотримання балансу між екологічною складовою та величиною інвестиційного забезпечення [13].

Аналізу пошуку оптимальних моделей фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору, формуванню індивідуальних підходів до фінансування інновацій присвячено наукові праці таких авторів як: Сус Т., Сундук Н., Ємець О., Мовчун С., Цюпа О. та інших [14].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Слід зазначити, що проведені дослідження інноваційного розвитку агропромислових підприємств, проведені в останні роки розкривають концептуальні, методичні та методологічні аспекти підвищення ефективності їх функціонування, посилення продовольчої безпеки держави, нарощення конкурентоспроможності та врахування екологічної складової, застосування цифрових технологій, впливу системи факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, інші. Водночас складність та багатовекторність проблеми інноваційного розвитку агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки, динамічність навколишнього середовища формують передумови проведення подальших досліджень та наукового пошуку.

Мета статті. Метою цього дослідження є розкриття сутності інноваційного розвитку підприємств агропромислового розвитку, дослідження та обґрунтування на концептуальному рівні ролі фінансового контролінгу в забезпеченні інноваційного розвитку агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки, як одного з пріоритетних напрямів

забезпечення результативності їх функціонування, зміцнення продовольчої безпеки держави та забезпечення зростання рівня доступності продукції аграрних підприємств серед населення країни.

Виклад основного матеріалу. Питання пошуку новітніх ефективних інструментів інноваційного розвитку агропромислових підприємств з метою забезпечення ефективності їх функціонування, збереження відповідного рівня конкурентоспроможності, забезпечення фінансової стабільності та гарантування продовольчої безпеки держави зачіпають інтереси всього суспільства країни. За цих умов посилюється необхідність впровадження відповідних механізмів, здатних забезпечити вирішення комплексу порушених питань. Таким механізмом у сучасних умовах може бути контролінг, який виступає ефективною складовою системи менеджменту підприємств різних форм власності, у тому числі агропромислових.

Питання можливості впровадження та використання контролінгу з метою підвищення ефективності функціонування підприємств різних форм власності не є новим. Значна когорта науковців та практиків приділили досить значну увагу як методологічним, методичним, так і практичним аспектам його застосування. Водночас, враховуючи вагомість проведених фундаментальних досліджень, варто зауважити, що система новітніх викликів, яка постала перед нашою країною в сучасних умовах, сформувала необхідність проведення подальших можливостей застосування контролінгу як вагомого інструменту підвищення ефективності їх функціонування.

Складність та багатогранність цієї категорії, з одного боку, а також досить важлива роль у забезпеченні результативного функціонування суб'єктів господарювання сформувала передумови її вивчення значною когортою науковців та практиків.

Так, Приймак С. В. розглядає контролінг як «систему інформаційної підтримки управлінських рішень на основі використання сукупності методів та процедур з фінансової діагностики, методичного та консультаційного забезпечення, а також щодо координації планування, обліку, контролю та ризик-менеджменту» [11].

Досить цікавим є підхід до трактування контролінгу запропонований Рибаком О.В., який розглядає його як «концепція ефективного управління, яка вчасно забезпечує підприємство необхідною інформацією про зовнішнє та внутрішнє середовище, виконує функцію контролю, що охоплює всі 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» [12].

Алекперова Л. В., досліджуючи категорію «контролінг» визначає її як «спеціальну саморегулюючу систему методів та інструментів, які спрямовані на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг». Водночас автор наголошує, що служба контролінгу забезпечує виключно підготовку та обґрунтування необхідності функціональної або інформаційної підтримки, забезпечують контроль їх реалізації [1].

Узагальнюючі існуючі підходи до трактування вказаної категорії, можна зробити висновок про системне значення контролінгу в діяльності суб'єктів господарювання, що обумовлено його впливом на всі види його діяльності: операційну, фінансову, інвестиційну. Саме це зумовило видове розмежування контролінгу залежно від організації господарського процесу, серед яких можна виділити: контролінг процесу виробництва, контролінг процесу реалізації та логістики, фінансовий контролінг, контролінг інвестиційної та інноваційної діяльності.

Звичайно, всі види контролінгу є надзвичайно важливими в процесі досягнення загальної мети функціонування підприємства, а також забезпечують загальний синергети-

чний вплив. Проте активний розвиток цифрової економіки суттєво зміщує акценти важливості в частині приділення більш високої уваги саме інноваційному та фінансовому контролінгу [2; 3; 5].

Дія інноваційного контролінгу підприємства спрямована на стимулювання його інноваційної активності та розвитку, формування новітньої моделі підприємства заснованої на врахуванні впливу зовнішнього середовища, вивченні тенденції цифрової економіки й побудові на динаміці її трендів власної траєкторії інноваційного розвитку, виявленні та реалізації інноваційного потенціалу.

Впровадження інноваційного контролінгу передбачає не лише започаткування інноваційної діяльності на підприємстві, але також і стимулюванні вже наявної, що реалізується за рахунок застосування відповідного інструментарію спрямованого на виявлення резервів та вдосконалення внутрішньої координації системи управління на всіх стадіях життєвого циклу інноваційних технологій (рис. 1).

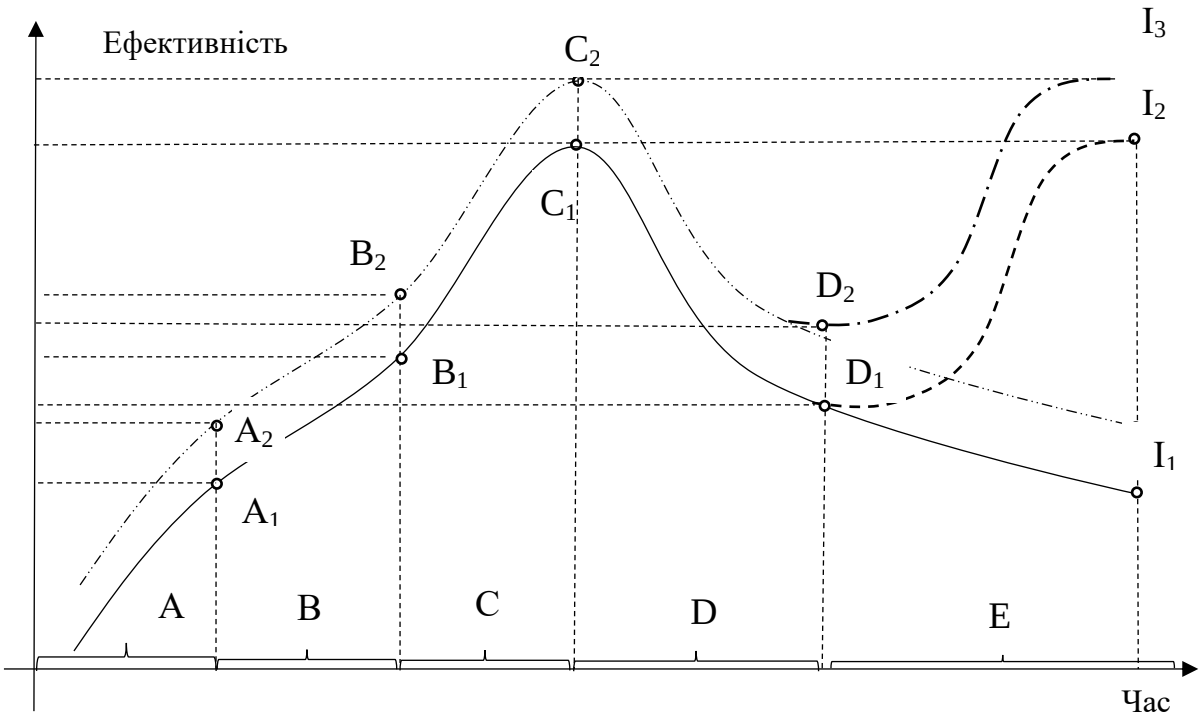


Рис. 1. Роль інноваційного контролінгу у стимулюванні інноваційного розвитку аграрного підприємства в умовах цифровізації

Джерело: узагальнено авторами на основі [6; 7; 9].

Стадія А – формування концепції інноваційного розвитку, проведення дослідження та розробка інноваційних продуктів, тестовий етап впровадження інноваційних технологій.

Стадія В – активне впровадження технологій інноваційного розвитку, значне поширення та застосування в діяльності аграрного підприємства.

Стадія С – забезпечення максимальної результативності впровадження інноваційної технології за рахунок збереження унікальності, наявність певного часового лагу стабільності високої ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Стадія D – поступова втрата ефективності інноваційної діяльності підприємства за рахунок зменшення рівня унікальності інноваційної технології.

Стадія Е – скорочення ефективності інноваційної діяльності підприємства, використання наявних технологій на незначних рівнях ефективності, активний пошук та розробка нових інноваційних технологій, можлива втрата альтернативних можливостей інноваційного розвитку підприємства.

Інноваційний розвиток аграрних підприємств передбачає залучення значних обсягів фінансових ресурсів, що обумовлює необхідність виявлення внутрішніх резервів, а також пошуку додаткових джерел фінансового забезпечення. Відсутність достатнього обсягу фінансових ресурсів може спричинити не лише загальне унеможливлення інноваційної діяльності, але також може призвести до негативних результатів у разі переривання фінансового забезпечення вже наявної. Саме з цих позицій важливого значення в процесі реалізації інноваційної діяльності аграрного підприємства набуває взаємодія інноваційного контролінгу та фінансового. Метою застосування фінансового контролінгу є забезпечення динамічного моніторингу фінансового стану, здійснення фінансового планування, контролю та аналізу за рухом фінансових ресурсів на підприємстві, виявлення можливих резервів та оцінки спроможності досягнення операційних та стратегічних цілей.

Спроможність служби фінансового контролінгу забезпечити керівництво підприємства об'єктивною інформацією в частині фінансового стану підприємства, спроможності акумулювання відповідних обсягів фінансових ресурсів, можливих ризиків та результатів є визначальною в процесі здійснення інноваційної діяльності аграрних підприємств. Поряд з цим, саме фінансовий контролінг спроможний забезпечити подальший супровід інноваційної діяльності, діагностику дотримання встановлених планових показників її реалізації.

Необхідність впровадження інновацій та активізації інноваційної діяльності обумовлено їхньою спроможністю здійснювати адаптацію суб'єктів господарювання до складних умов навколишнього середовища, забезпечувати формування новітніх можливостей та долати наявні перешкоди.

Повномасштабна військова агресія проти нашої країни спричинила значні інфраструктурні руйнування та збитки в усіх сферах економіки, у тому числі й у сільському господарстві. Так, за даними Київської школи економіки, непрямі фінансові втрати сільського господарства оцінюються у 83 млрд $. Вони включають у себе втрати рослинництва, тваринництва, втрат виробників через порушення експорту, а також втрати через зростання виробничих витрат та втрати через потребу у рекультивації (табл. 1) [8].

Таблиця 1

Оцінка непрямих втрат агропромислового комплексу та земельних ресурсів

Види втрат	Оцінка втрат, $ млрд, за методом	
	виторг	додана вартість
Зменшення доходу через зниження виробництва (рослинництво)	46,535	18,547
Зменшення доходу через зниження виробництва (тваринництво, бджільництво, рибальство та аквакультура)	7,499	2,989
Зменшення доходу через порушення логістики та зниження внутрішніх цін на основні експортні культури	24,110	9,809
Зменшення прибутку виробників через зростання цін на основні фактори виробництва	4,437	1,768
Додаткові витрати через потребу в рекультивації	0,329	0,329
Витрати на демонтаж та вивезення будівельних відходів	0,180	0,180
Загальні непрямі втрати сектору	83,090	33,423

Джерело: складено за даними Київської школи економіки [8].

Найбільший обсяг непрямих збитків в обсязі 46,5 млрд $ сформований за рахунок значного зниження обсягів виробництва рослинництва. Суттєвою причиною скорочення обсягів рослинництва є скорочення посівних площ за рахунок їх тимчасової окупації, а також непридатності для використання через наявність вибухонебезпечних предметів.

Скорочення обсягів виробництва продукції рослинництва вимагає пошуку новітніх підходів до технологій виробництва аграрної продукції, застосування яких має відбуватись в сукупності з запровадженням політики збереження ґрунтів, стимулювання біорізноманіття в аграрному секторі, впровадження екологічно чистих технологій. Водночас, впровадження інновацій на підприємстві має системний характер, який охоплює як процеси виробництва та збуту продукції, так і процеси управління підприємством, побудови

його фінансових відносин. Активне просування продукції аграрного сектору на ринки Європейського Союзу, вимагає адаптації вітчизняного аграрного сектору до новітніх вимог цифрової економіки, забезпечення відповідності міжнародним стандартам.

Необхідність швидкої економічної, технологічної та цифрової адаптації підприємств агарного сектору економіки до новітніх умов з метою забезпечення їхньої майбутньої конкурентоспроможності, збереження наявного потенціалу вимагає застосування комплексного підходу до управління їх інноваційним розвитком, в основі якого може бути використаний інструментарій фінансового контролінгу (рис. 2).

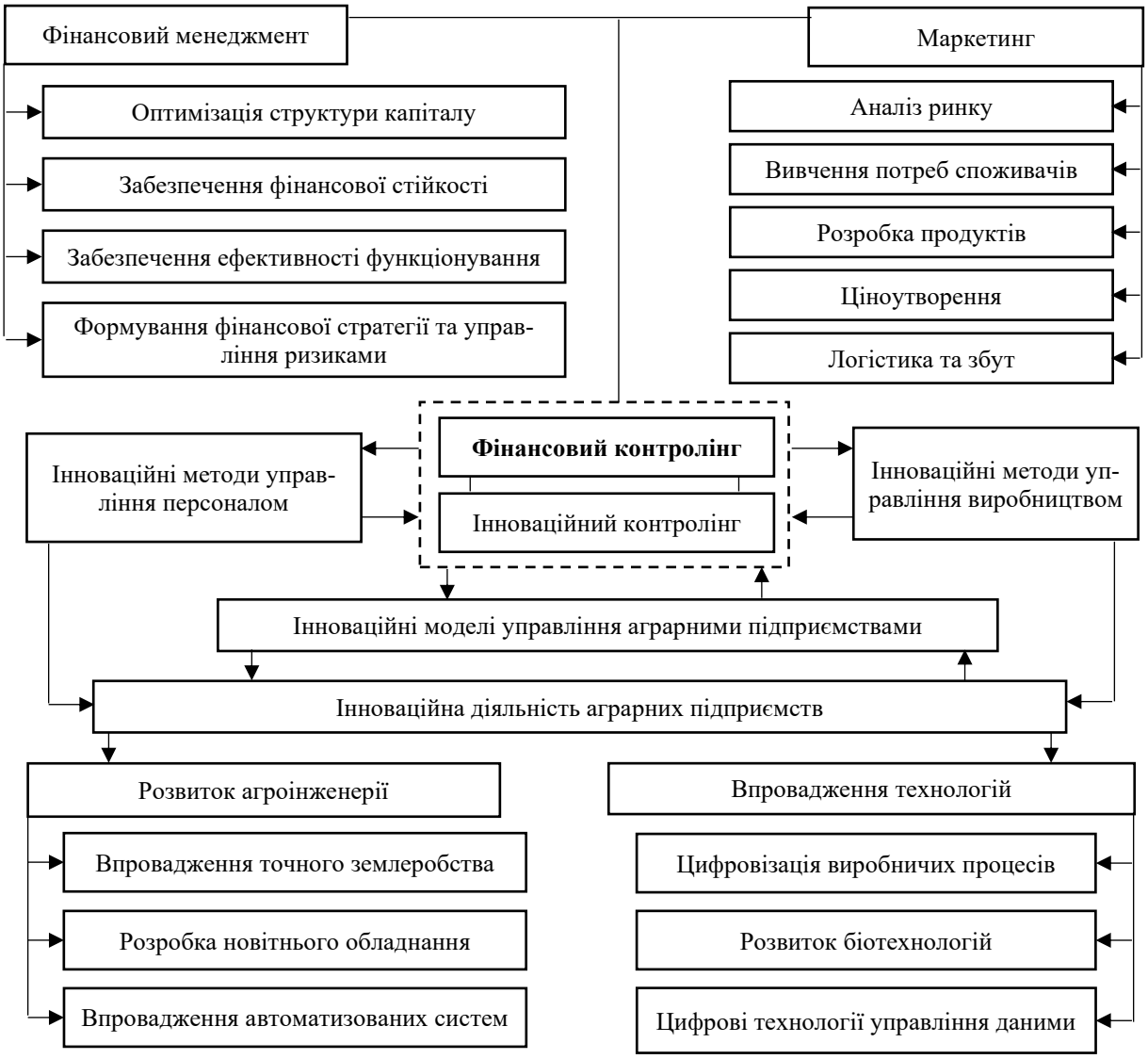


Рис. 2. Механізм застосування фінансового контролінгу у процесі забезпеченні інноваційного розвитку аграрних підприємств в умовах цифрової економіки
Джерело: розроблено авторами на основі [4; 5; 7].

Впровадження фінансового контролінгу на аграрних підприємствах з метою стимулювання їхнього інноваційного розвитку залишається одним із пріоритетних завдань як на рівні менеджменту самих підприємств, так і на рівні держави, що зумовлено значною роллю аграрного сектору в забезпеченні сталого розвитку національної економіки.

Висновки і пропозиції. Повномасштабна військова агресія проти нашої країни сформувала новітні, невідомі раніше виклики подальшого існування держави, збереження можливостей повноцінного функціонування національної економіки. За цих умов перед державою постало складне завдання щодо протидії військовій агресії, виконання якого

передбачає спрямування основних зусиль економіки на забезпечення Збройних сил країни, дотримання соціальних стандартів життєзабезпечення населення. За цих умов, забезпечення належної ефективності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання агропромислового комплексу набуло особливої складності, оскільки, крім звичних ризиків власного функціонування, вони повинні долати ризики пов'язані з функціонуванням в умовах воєнного стану. Нагальна потреба вирішення зазначених питань зумовлює необхідність впровадження новітніх підходів до діяльності аграрних підприємств, в основі яких мають стати інновації засновані на сучасних цифрових технологіях. Поряд з тим, обмеженість ресурсного забезпечення аграрних підприємств, вимагає пошуку відповідного методологічного інструментарію управління їхньою інноваційною діяльністю, вирішенням якого може стати фінансовий контролінг. Саме впровадження фінансового контролінгу з метою забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств забезпечить не лише підвищення ефективності їх функціонування та конкурентоспроможності, але також виступить вагомим фактором зміцнення національної економіки.

Список використаних джерел

1. Алекперова Л. В. Контролінг персоналу як ефективний механізм управління трудовим потенціалом підприємств АПК / Л. В. Алекперова // Економіка харчової промисловості. – 2010. – № 4. – С. 33-37.

2. Вернюк Н. О. Регулювання інноваційного розвитку аграрного сектору [Електронний ресурс] / Н. О. Вернюк, М. І. Дяченко // Ефективна економіка. – 2021. – № 4. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8805.

3. Годес О. Д. Фінансовий контролінг на підприємстві / О. Д. Годес // Європейський вектор економічного розвитку. – 2013. – № 1 (14). – С. 59-65.

4. Дубина М. Розвиток банківського кредитування аграрних підприємств у сучасних умовах / М. Дубина, М. Забаштанський // Науковий вісник Полісся. – 2025. – № 2(29) – С. 359-381. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-359-381.

5. Дубина М. Фінансовий механізм розвитку аграрних підприємств в умовах макрофінансової нестабільності [Електронний ресурс] / М. Дубина, М. Забаштанський // АГРОСВІТ. – 2025. – № 3 – С. 4-11. – Режим доступу: https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5598.

6. Жидяк О. Р. Інноваційний розвиток підприємства аграрної сфери: регіональний аспект / О. Р. Жидяк // Економіка : реалії часу. – 2012. – № 2 (3). – С. 165–169.

7. Забаштанська Т. В. Фінансовий моніторинг як інструмент протидії новітнім загрозам в умовах цифровізації / Т. В. Забаштанська, І. С. Чередниченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 2 (38). – С. 211-219. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-220-233.

8. Звіт про непрямі фінансові втрати економіки внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 липня 2024 року. Київська школа економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf.

9. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект : монографія / П. Т. Саблук, О. Г. Шпикуляк, Л. І. Курилоб. – Київ : ННЦ ІАЕ, 2010. – 706 с.

10. Мамчур В. А. Інноваційний розвиток аграрної сфери в умовах реалізації національної системи стійкості / В. А. Мамчур, Г. Я. Студінська // Економіка та суспільство. – 2023. – № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-144.

11. Приймак С.В. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. 312 10 екон. наук : спец. 08.00.08 „Гроші, фінанси і кредит". Київ, 2007. 22 с.

12. Рибак О. В. Теоретико-методологічні аспекти застосування контролінгу в діяльності промислових підприємств / О. В. Рибак // Збірник наукових праць Буковинського університету. Економічні науки. – 2012. – № 8 [159].

13. Скрипнік В. В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку/ В. В. Скрипнік // Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". – 2021. – № 20. DOI: 10.20535/2307-5651.20.2021.252585.

14. Інноваційний розвиток аграрного сектора: моделі фінансування та оцінка впливу фінансування на регіональному рівні / Сус Т., Сундук Н., Ємець О., Мовчун С., Цюпа О. // Financial and

credit activity: problems of theory and practice. – 2023. – Vol. 2 (49). DOI: 10.55643/fcaptp.2.49.2023.4021.

15. Саблук П. Т. Інноваційна модель розвитку аграрного сектору економіки України та роль науки у її становленні [Електронний ресурс] / Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент. – 2016. – № 9. – С. 34-42. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2016_9_5.

References

1. Alekperova, L. V. (2010). Kontrolinh personalu yak efektyvnyi mekhanizm upravlinnia trudovym potentsialom pidpryiemstv APK. [Personnel controlling as an effective mechanism for managing the labor potential of agricultural enterprises]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti – Economics of the Food Industry, 4*, 33-37.

2.Verniuk, N. O., Diachenko, M. I. (2021). Rehuliuvannia innovatsiinoho rozvytku ahrarnoho sektoru. [Regulation of innovative development of the agricultural sector]. *Efektyvna ekonomika – Effective economy, 4*. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8805.

3.Hodes, O. D. (2013). Finansovyi kontrolinh na pidpryiemstvi [Financial controlling at the enterprise]. *Yevropeiskyi vektor ekonomichnoho rozvytku – European vector of economic development, 1*(14), 59-65.

4. Dubyna, M., Zabashtanskyi, M. (2025). Rozvytok bankivskoho kredytuvannia ahrarnykh pidpryiemstv u suchasnykh umovakh [Development of bank lending to agricultural enterprises in modern conditions]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, (2(29), 359-381. https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-359-381.

5. Dubyna, M., Zabashtanskyi, M. (2025). Finansovyi mekhanizm rozvytku ahrarnykh pidpryiemstv v umovakh makrofinansovoi nestabilnosti [Financial mechanism of development of agricultural enterprises in conditions of macrofinancial instability] *AHROSVIT*, *3,* 4-11. https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5598.

6. Zhydyak, O. R. (2012). Innovatsiynyy rozvytok pidpryyemstva ahrarnoyi sfery: rehionalnyy aspect [Innovative development of an agricultural enterprise: regional aspect]. *Ekonomika: realiyi chasu – Economics: realities of the time, 2*(3), 165–169.

7. Zabashtanska, T. V., Cherednychenko, I. S. (2024). Finansovyi monitorynh yak instrument protydii novitnim zahrozam v umovakh tsyfrovizatsii [Financial monitoring as a tool for countering new threats in the context of digitalization.] *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management, 2*(38), 211-219. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-220-233.

8. *Kyivska shkola ekonomiky*. (2024). Zvit pro nepriami finansovi vtraty ekonomiky vnaslidok viiskovoi ahresii rosii proty Ukrainy stanom na 1 lypnia 2024 roku [Report on indirect financial losses of the economy as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of July 1, 2024]. https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf.

9. Sabluk, P. T., Shpykulyak, O. G., Kurylob, L. I. (2010). *Innovatsiyna diyalnist v ahrarniy sferi: instytutsionalnyy aspekt [Innovative activity in the agricultural sphere: institutional aspect]*. NNTS IAE.

10. Mamchur, V. A., Studinska, H. Ya. (2023). Innovatsiinyi rozvytok ahrarnoi sfery v umovakh realizatsii natsionalnoi systemy stiikosti. [Innovative development of the agricultural sector in the context of the implementation of the national system of sustainability]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society, 56*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-144.

11. Pryimak, S. V. (2007). *Diahnostyka finansovoho stanu pidpryiemstva v systemi kontrolinhu [Diagnostics of the financial condition of an enterprise in the controlling system]* [dissertation for the degree of candidate of economic sciences].

12. Rybak, O. V. (2012). Teoretyko-metodolohichni aspekty zastosuvannia kontrolinhu v diialnosti promyslovykh pidpryiemstv [Theoretical and methodological aspects of the application of controlling in the activities of industrial enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Bukovynskoho universytetu. Ekonomichni nauky – Collection of scientific works of the Bukovyna University. Economic Sciences,* 8[159].

13. Skrypnik, V. V. (2021). Innovatsiynyy rozvytok ahrarnykh pidpryyemstv ukrayiny: suchasnyy stan, problemy ta perspektyvy rozvytku [nnovative development of agricultural enterprises of Ukraine: current state, problems and prospects for development]. *Ekonomichnyy visnyk NTUU "Kyyivskyy politekhnichnyy instytut" – Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute", 20*. DOI: 10.20535/2307-5651.20.2021.252585.

14. Sus, T., Sunduk, N., Yemets, O., Movchun, S., Tsyupa, O. (2023). Innovatsiynyy rozvytok ahrarnoho sektora: modeli finansuvannya ta otsinka vplyvu finansuvannya na rehionalnomu rivni [Innovative development of the agricultural sector: models of financing and assessment of the impact of financing at the regional level]. *Financial and credit activity: problems of theory and practice, 2*(49). DOI: 10.55643/fcaptp.2.49.2023.4021.

15. Sabluk, P. T. (2016). Innovatsiyna model rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrayiny ta rol nauky u yiyi stanovlenni [An innovative model of the development of the agricultural sector of the economy of Ukraine and the role of science in its formation]. *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku. Seriia: Ekonomika ta menedzhment – Problems of innovation and investment development. Series: Economics and Management*, (9), 34-42. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2016_9_5.

Отримано 27.11.2025

UDC 336:[330.341.1:631.11]:338.28

Maksym Zabashtanskyi
Doctor of Economics, Professor,
Director of the Educational-Scientific Institute of 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. **Scopus Author ID**: 35759916900

Andriy Rohovyi
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Tourism
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: rogovoy1976@ukr.net. **ORCID:** http://orcid.org/0000-0001-5445-214X
ResearcherID: F-7319-2016

Tetiana Zabashtanska
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, PR Technologies and Logistics
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: tamza@ukr.net. **ORCID**: http://orcid.org/0000-0002-5086-3651
ResearcherID: M-4471-2014

THE ROLE OF FINANCIAL CONTROL IN ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY

The article examines the role of financial controlling in ensuring the innovative development of agricultural enterprises in the digital economy. A critical review of scientific approaches to the category of "controlling" was conducted, which made it possible to substantiate its systemic impact on all types of activities of business entities: operational, financial, investment. The leading role of innovative controlling in ensuring the innovative development of agricultural enterprises in the digital economy was substantiated. It is emphasized that the interaction of innovative controlling and financial controlling is of great importance in the process of implementing the innovative activities of an agricultural enterprise, since the lack of sufficient financial resources can cause not only the general impossibility of innovative activities, but can also lead to negative results in the event of interruption of financial support for the existing one. An analysis of indirect losses of the agro-industrial complex and land resources as a result of military aggression was carried out, which demonstrated the need to find new approaches to agricultural production technologies, the application of which should be carried out in conjunction with the implementation of a policy of soil conservation, stimulation of biodiversity in the agricultural sector, and the introduction of environmentally friendly technologies. It is proven that the implementation of innovations in agricultural enterprises is systemic in nature, covering both the processes of production and marketing of products, and the processes of enterprise management, building its financial relations. An author's approach to building a mechanism for applying financial controlling in the process of ensuring the innovative development of agricultural enterprises in the digital economy is proposed. The role of agricultural enterprises in the functioning of the national economy and the preservation of state sovereignty is summarized.

***Keywords**: finance; controlling; financial controlling; agro-industrial enterprises; agro-industrial production; innovative development; digital economy; food security; macro-financial stability; financial and credit provision; sustainable development.*

Fig.: 2. Table: 1. References: 15.

Забаштанський М. М., Роговий А. В., Забаштанська Т. В. Роль фінансового контролінгу в забезпеченні інноваційного розвитку агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 230-238. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-230-238.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-239-246
УДК 336.71:338.24
JEL Classification: G23; G28; B41

Ірина Анатоліївна Косач
доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів Україна)
E: mail: irish_kos@ukr.net. **ORCID**: https://orcid.org/000-0003-1730-7140
Researcher ID: H-3933-2014

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ НЕБАНКІВСЬКИМИ ФІНАНСОВИМИ УСТАНОВАМИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

У статті розглянуто теоретико-методологічні аспекти реалізації фінансового механізму управління небанківськими фінансовими установами. Мета статті полягає в удосконаленні існуючих теоретико-методологічних аспектів менеджменту небанківських фінансових установ та застосування дієвих механізмів управління в контексті розвитку ринку фінансових послуг. Розглянуто сутність небанківських фінансових установ як елемента парабанківської системи. Проаналізовано стан ринку небанківських фінансових послуг в умовах військового стану, що дало змогу зробити висновок про важливість подальшого розвитку небанківських фінансових організацій як перспективних надавачів послуг як підприємницькому сектору, так і домогосподарствам. Виокремлено основні елементи фінансового механізму управління небанківськими установами із виокремленням організаційної та забезпечувальної підсистем. Розглянуто сутність таких елементів механізму, як фінансові методи, фінансові інструменти та фінансові важелі. Визначено, що складовими забезпечувальної підсистеми є нормативне, кадрове, інформаційне й технологічне забезпечення, розглянуто їхню сутність. Обґрунтовано, що використання трансфертного ціноутворення є ефективним інструментом, який дозволяє встановлювати індивідуальні ставки за окремими операціями для кожної філії небанківської фінансової установи на основі регіональних умов та рівня ризику, що є актуальним в умовах воєнного стану та диференціації регіонів за ступенем ризикованості ведення бізнесу. Зазначено важливість впливу інформаційних технологій на розвиток небанківської фінансової установи як суб'єкта ринку фінансових послуг. Розгляд основних складових фінансового механізму в контексті системи менеджменту небанківських установ в умовах забезпечення стабільності фінансових потоків дозволив зробити висновок про наявність різних варіантів конфігурацій зв'язків між окремими елементами механізму. Визначено, що фінансовий механізм є сукупністю методичних прийомів та підходів, процедур та способів дослідження фінансової складової, на основі принципів системності, багаторівневості та узгодженості, направлених на оцінку потенціалу установи, виявлення резервів підвищення ефективності діяльності, розробку рекомендацій щодо досягнення цілей та завдань розвитку небанківської фінансової установи.

***Ключові слова**: небанківські фінансові установи; ринок фінансових послуг; фінансова система; фінансовий механізм управління; трансфертне ціноутворення; фінансовий менеджмент; фінансово-кредитні відносини.*
Рис.: 2. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Небанківські фінансові установи виступають важливим елементом ринку фінансових послуг і суб'єктом системи кредитування домогосподарств та підприємницького сектору. Їхня основна роль полягає в наданні кредитної підтримки окремих категорій позичальників та інших послуг, таких як страхування, лізинг, факторингові операції та ін. В умовах економічних складнощів компанії, агенції та фонди, що належать до небанківських фінансових установ, мають позитивно впливати на окремі суб'єкти господарювання як на макроекономічному рівні, так і рівні регіону та провадити активну діяльність щодо реалізації функції кредитування пріоритетних сфер економічної діяльності, а також забезпечення платіжно-розрахункових операцій.

Нині небанківські фінансові установи беруть на себе частину функцій, що закріплені за банківськими установами, а саме забезпечують виконання окремих банківських операцій. Таким чином, установи небанківського типу в окремих випадках виконують функції банків, забезпечуючи конкурентну боротьбу на ринку. Виникнення та розвиток небанківських установ відбувалось одночасно із розвитком ринку банківських послуг, а саме у 90-х роках XX ст., що було зумовлено новими підходами в забезпеченні платіжно-розрахункових операцій. Незважаючи на обмеженість переліку послуг, що надаються небанківськими установами, вони вважаються повноправними суб'єктами фінансового ринку із відповідним нормативно-правовим забезпеченням та інституційною підтримкою. В умовах воєнного стану розвиток ринку небанківських послуг є особливо актуальним, оскільки це дає змогу залучити в економіку додаткові фінансові ресурси. Програми фінансової підтримки мають бути спрямовані не лише на вирішення фінансових проблем представників малого та середнього бізнесу, а орієнтуватись на підтримку сфери матеріального виробництва, наукомістких технологій,

© І. А. Косач, 2025

проєктів забезпечення обороноздатності країни, а також підприємств, що розвивають експортну діяльність. При цьому держава може забезпечувати оптимальний розподіл фінансових ресурсів між різними учасниками ринку фінансових послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження функціонування ринку фінансових послуг активно проводяться вітчизняними вченими починаючи із 90-х років ХХ ст. Проте останнє десятиліття активно розглядається тематика розвитку саме небанківських фінансових установ як важливих суб'єктів ринкових відносин. Значні наукові здобутки в цьому напрямку отримані такими дослідниками, як О. Вовчак [1], В. Корнєєв [2], В. Левченко [3], М. Дубина [4], С. Павленко [5], С. Онишко [6] та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте турбулентність ринкових умов, важливість використання нових підходів та методів актуалізують питання удосконалення процесів управління небанківськими установами, розробки відповідних механізмів та впровадження ефективних інструментів розвитку.

Мета статті полягає в удосконаленні існуючих теоретико-методологічних аспектів фінансового менеджменту небанківських установ та застосування дієвих механізмів управління в контексті розвитку ринку фінансових послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Небанківські фінансові установи виступають елементом парабанківської системи поруч із мікрофінансовими організаціями. Як зазначають провідні дослідники розвитку парабанківської системи [4-6], її основне призначення – орієнтація на забезпечення бізнесу позиковими та кредитними коштами та здійснення розрахункових операцій, а основними парабанківськими установами є ломбарди, інвестиційні фонди, страхові компанії, лізингові та факторингові фірми і т.ін.).

Початковий етап функціонування небанківських установ характеризувався наданням послуг підприємствам малого та середнього бізнесу, а також домогосподарствам у частині короткострокового кредитування. Проте останніми роками спостерігається розширення діяльності в напрямку обслуговування суб'єктів великого бізнесу, у тому числі на основі співробітництва із банками.

За даними Національного банку України, на кінець листопада 2025 р. в Україні офіційно зареєстровано 781 учасник небанківського фінансового ринку. Постійно відбувається процес реорганізації ринку – так, у листопаді 2025 року було анульовано ліцензії 1 фінансовій компанії, 1 ризиковому страховику та 2 кредитним спілкам, водночас 1 кредитній спілці ліцензію було поновлено. Аналогічні процеси тривають впродовж всього року, що свідчить про активну регуляторну діяльність на фінансовому ринку. Наприклад, станом на кінець жовтня – 4 установи, а на кінець липня 2025 р. – 13 установ було виключено із реєстрів.

Станом на 01 грудня 2025 року на ринку небанківських фінансових послуг працює 414 фінансових компаній (було 417), 48 страховиків non-life (було 49), 10 life-страховиків (кількість не змінилася), один страховик зі спеціальним статусом, 102 ломбарди (кількість не змінилася), 86 кредитних спілок (було 88), один лізингодавець (кількість не змінилася), 45 страхових брокерів (кількість не змінилася) та 74 колекторські компанії (кількість не змінилася).Кількість банківських груп залишилася незмінною (16). Кількість небанківських фінансових груп у листопаді зменшилася на одну (41) [7]. Про активність ринку небанківських фінансових послуг свідчить той факт, що у листопаді 2025 р. НБУ отримав 207 запитів від учасників ринку щодо реєстрації та отримання ліцензій. Так, кількість запитів стосовно фінансових компаній, ломбардів та лізингодавців становила 137, страховиків – 35, кредитних спілок і колекторських компаній – 7, банків – 27, платіжних установ – 1 [7].

За сумою активів небанківські установи, звичайно, поступаються комерційним та державним банкам. Так, на початок 2025 р. сума активів небанківських установ становила 388,6 млрд грн, у той час як сума активів банків – 3414 млрд грн. Проте в порівнянні з довоєнним періодом, розмір активів страховиків збільшився на 12,1 %, розмір активів фінансових компаній – на 43,6 % (рис. 1).

Рис. 1. Динаміка активів небанківських фінансових установ, млрд грн
Джерело: складено на основі [7].

Процес управління небанківськими фінансовими установами базується на класичній системі управління фінансовими організаціями та концепції фінансового менеджменту. Однак, враховуючи специфіку діяльності небанківських установ, доцільно виокремити та деталізувати основні елементи фінансового механізму управління (рис. 2).

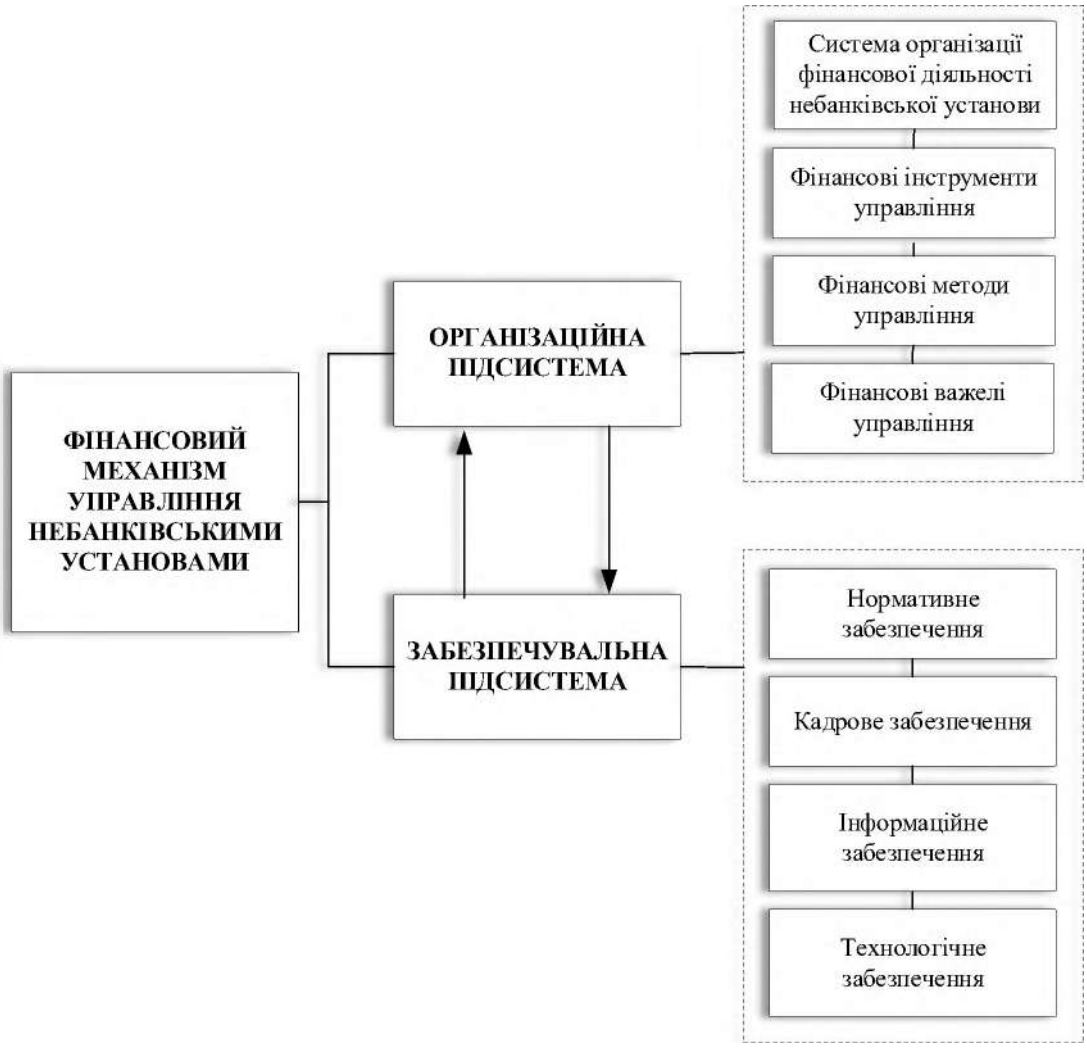


Рис. 2. Елементи фінансового механізму управління небанківською установою
Джерело: сформовано автором.

Фінансові методи управління діяльністю небанківських установ являють собою сукупність прийомів, на основі яких забезпечується виконання фінансових рішень на основі аналізу поточної ситуації та оцінки результативності фінансової діяльності. Основними з них вважаються типові методи фінансового менеджменту, а саме балансовий метод, економіко-математичні методи, методи експертних оцінок і т. ін.). Функціональний підхід дозволяє виокремити такі методи управління небанківськими установами, як аналіз, бюджетування, прогнозування, регулювання, мотивація працівників. Окремо доцільно розглянути такий метод, як страхування ризиків, оскільки діяльність небанківської установи в основному стосується відносин із клієнтами щодо кредитування. У контексті діяльності небанківської фінансової установи страхування передбачає створення резервів на випадок можливих втрат за кредитно-позиковими операціями.

Сучасні небанківські фінансові установи забезпечують реалізацію широкого спектра операцій, і оскільки кожна з них може розглядатись як конкретний товар, що пропонується на фінансовому ринку, важливим є використання такого методу фінансового менеджменту, як ціноутворення. Від того, як буде сформована ставка кредитування, буде залежати фінансовий результат установи та його місце на ринку. Для широкого охоплення ринку небанківські установи використовують мережу філій та відділень і в цих умовах використання трансфертного ціноутворення є ефективним інструментом, який дозволяє встановлювати індивідуальні ставки за окремими операціями для кожної філії на основі регіональних умов та рівня ризику. Зазначений підхід є доцільним в умовах воєнного стану, оскільки дозволяє використання точкових методів ціноутворення для конкретного підрозділу. Процес формування фондів небанківськими установами не відрізняється від аналогічного процесу в банках, різниця полягає у масштабах формування фондів. Отже, використання такого методу, як інвестування, має відношення до реалізації бізнес-проєктів, проте основним об’єктом інвестування виступають переважно підприємства малого та середнього бізнесу.

Фінансові важелі управління діяльністю небанківських установ являють форми впливу на процес прийняття та реалізації рішень у фінансовій сфері. У практиці діяльності небанківських установ використовуються такі важелі управління, як прибуток, дохід, дисконт, орендна плата, котирування валютних курсів і т. ін. У ролі такого важеля, як ціна, у діяльності небанківських установ використовуються такі важелі, як ставка відсотка, комісійні й тарифи. Також до фінансових важелів належать умови надання послуг, умови надання клієнту пільгового періоду, знижки та премії. Як важіль, що знижує ризиковість операцій, використовується відсоток відрахувань до резервів. Використання зазначеного важеля є ефективним як при наданні послуг із кредитування, так і при операціях лізингу та факторингу.

Незважаючи на той факт, що частина дослідників ототожнює поняття фінансовий важіль та фінансовий інструмент, щодо фінансового механізму управління небанківською установою доцільно розглядати ці поняття окремо. Діяльність небанківської установи відбувається на основі сформованої бази договірних документів, що відображають сутність і напрям фінансової взаємодії між клієнтом та установою, а також з іншими учасниками ринку. Отже, у структурі фінансового механізму управління виокремлюють контракт та відповідні контрактні зобов’язання, що сприяють реалізації окремих управлінських рішень і фіксують зобов’язання небанківської установи з клієнтами, інвесторами та іншими контрагентами, а також регулюючими державними органами. Основними фінансовими інструментами є наступні:

- кредитні інструменти;
- страхові інструменти;
- інвестиційні інструменти;
- інструменти гарантування;
- внутрішня звітність небанківської установи.

Для безперервної реалізації фінансового механізму управління важливу роль відіграє наявність нормативно-правового забезпечення діяльності небанківських установ. У цьому контексті важливо виокремити нормативне забезпечення, що є внутрішнім і діє в межах окремої установи, та нормативні акти зовнішнього регулюючого впливу. До внутрішніх документів належать статут, інструкції, накази, розпорядження і т. ін. Основним регулятором виступає Національний банк України, до повноважень якого належить контроль за дотриманням законодавства учасниками ринку фінансових послуг, захист прав клієнтів, контроль за прозорістю ринку. Останніми роками в напрямку регулювання діяльності небанківських установ було прийнято низку законів, а саме:

- Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» від 14.12.2021 № 1953-IX - встановлює загальні засади функціонування ринку фінансових послуг, визначає правовий статус фінансових компаній та ломбардів, організаційно-правові засади їх створення, діяльності [8];
- Закон України «Про страхування» від 18.11.2021 № 1909-IX - регулює загальні засади функціонування ринку страхування та діяльності його учасників, особливості державного регулювання та нагляду за діяльністю на ринку страхування, а також захисту прав та законних інтересів клієнтів [9];
- Закон України «Про кредитні спілки» від 14.07.2023 № 3254-IX – визначає порядок створення та організацію діяльності кредитних спілок та їх об’єднань, а також визначає права та обов’язки членів кредитних спілок [10].

Нормативно-правове забезпечення діяльності небанківських установ належить до системи зовнішньої підтримки, що є важливою складовою фінансового механізму управління. Таким чином, створюються умови для активної взаємодії установи з іншими учасниками фінансового ринку, формування конструктивних відносин із конкурентами, державними структурами, ефективної системи обміну інформацією та оперативного розв’язання фінансових проблем.

В умовах становлення цифрової економіки та інформатизації суспільно-економічних процесів важливу роль відіграє інформаційне забезпечення, що включає в себе сукупність процесів, направлених на підбір зовнішньої та внутрішньої фінансової інформації, її аналіз згідно із запитами та використання в умовах прийняття та реалізації управлінських рішень у напрямку планування та організації діяльності у сфері надання фінансових послуг. Система інформаційного забезпечення об’єднує економічну, комерційну, фінансову інформацію та сприяє її ефективному та цілеспрямованому використанню співробітниками установи, а також задоволенню потреб і запитів зовнішніх користувачів. Інформація, що використовується в процесі реалізації механізму фінансового управління діяльністю небанківської установи, має відповідати таким вимогам:

- відображати стан і тенденції макроекономічних процесів та регіональної економіки;
- враховувати можливі зміни кон’юнктури ринку фінансових послуг, темпи розвитку та поведінку конкурентів;
- бути актуальною в контексті потреб клієнтури за різними галузями економіки, фізичними та юридичними особами.

Стрімкий розвиток цифрових технологій та висока конкуренція на ринку підвищують важливість технологічної складової фінансового механізму управління небанківською установою. У такому випадку формується система технологічного забезпечення, що включає сукупність технологій, засобів та методів забезпечення основних бізнес-процесів, починаючи від комунікації із клієнтом до оформлення угоди. Цифрові інформаційні технології виступають чинником, що формують та розширюють ринок небанківських операцій та послуг від регіонального до національного.

Поступово в діяльність небанківських установ залучаються засоби автоматизації та інформаційні технології, що використовуються як для налагодження зворотного зв'язку із клієнтами, так і для взаємодії між окремими складовими організаційної структури управління, а також у системі забезпечення внутрішньої безпеки установи. Налагоджена система технологічного забезпечення дозволяє розв'язати спектр важливих завдань небанківської установи, особливо в напрямку управління потоками фінансових ресурсів, що обумовлено змінами вимог до швидкості ухвалення рішень, збільшенням обсягу операцій та інформації.

Розгляд основних складових фінансового механізму в контексті системи менеджменту небанківських установ в умовах забезпечення стабільності фінансових потоків дозволяє зробити висновок щодо наявності різних варіантів конфігурацій зв'язків між окремими елементами. Так, доцільно виокремити конфігурації, що засновані на:

- виконанні конкретних функцій у процесі управління небанківською установою;
- забезпеченні процесного підходу до управлінського впливу на основі реалізації функцій планування, аналізу, контролю та обліку фінансових потоків;
- забезпеченні процесу відтворення фінансових ресурсів організації;
- адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища та реалізації коригувальних дій відповідно до фінансово-кредитних вимог.

Таким чином, на основі дослідження елементів фінансового механізму управління небанківською установою нам вважається доцільним визначити зазначений механізм як сукупність методичних прийомів та підходів, процедур та способів дослідження фінансової складової, на основі принципів системності, багаторівневості та узгодженості, направлених на оцінку потенціалу установи, виявлення резервів підвищення ефективності діяльності, розробку рекомендацій щодо досягнення цілей та завдань розвитку.

Висновки та пропозиції. Нині формуються нові підходи до управління небанківськими установами на основі високотехнологічного, зручного та миттєвого сервісу. Впровадження інтернет-технологій дозволяє забезпечувати надання послуг в онлайн-режимі, у тому числі залучаючи банки та торгівельні мережі як фізичні платформи взаємодії із клієнтами. Зазначені зміни призводять до отримання додаткових переваг споживачами послуг і формуванню жорстких конкурентних вимог діяльності на фінансовому ринку, а небанківські установи становляться важливими та конкурентоспроможними представниками національної фінансової системи. В умовах воєнного стану й економічної турбулентності удосконалення системи фінансового менеджменту небанківської установи на основі впровадження актуального фінансового механізму дозволить забезпечити ефективний розвиток всього ринку фінансових послуг, що в свою чергу створить умови для стійкості всієї системи національної економіки.

Список використаних джерел

1. Вовчак О. Д. Фінансове посередництво: економічна сутність і класифікація / О. Д. Вовчак, Л. О. Крентовська // Вісник Національного банку України. – 2014. – № 8. – С. 4–9.
2. Корнєєв В. Розвиток ринків фінансових послуг небанківських посередників. *Економіка і прогнозування*. 2016. № 3. С. 79–99.
3. Левченко В. П. Розвиток ринку небанківських фінансових послуг : монографія / В. Корнєєв. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 368 с.
4. Дубина М. В. Механізм розвитку ринку фінансових послуг на основі формування інституту довіри: теорія, методологія, практика : монографія / М. В. Дубина. – Чернігів : ЧНТУ, 2018. – 668 с.
5. Павленко С. В. Інновації у небанківському фінансовому секторі України в період воєнного стану / Павленко С. В. // Науковий вісник НБУ. – 2023. – Вип. 4. – С. 88–96.

6. Онишко С. В. Регулятивний потенціал фінансового ринку в умовах глобальних викликів : монографія / за заг. ред. д.е.н., професора С. В Онишко. – Ірпінь : Видавництво Національного університету ДПС України, 2016. – 452 с.

7. Фінансовий ринок у цифрах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-jovtni-zagalna-kilkist-nebankivskih-finansovih-ustanov-zmenshilasya-na-chotiri-kompaniyi.

8. Про фінансові послуги та фінансові компанії [Електронний ресурс] : Закон України від 02.10.2023 р. № 1953-IX. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text.

9. Про страхування [Електронний ресурс] : Закон України від 18.11. 2021 р. № 1909-IX. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text.

10. Про кредитні спілки [Електронний ресурс] : Закон України від 14.07.2023р. № 3254-IX. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/3254-20#Text.

References

1. Vovchak, O. D., Krentovska, L. O. (2014). Finansove poserednytstvo: ekonomichna sutnist i klasyfikatsiia [Financial Intermediation: Economic Essence and Classification]. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy – Bulletin of the National Bank of Ukraine*, 8, 4–9.

2. Kornieiev, V. (2016). Rozvytok rynkiv finansovykh posluh nebankivskykh poserednykiv [The development of non-bank financial intermediaries markets]. *Ekonomika i prohnozuvannia – Economics and Forecasting,* 3, 79–99.

3. Levchenko, V. P. (2013). *Rozvytok rynku nebankivs'kykh finansovykh posluh [Development of the non-bank financial services market]*.

4. Dubyna, M. V. (2018). *Mekhanizm rozvytku rynku finansovykh posluh na osnovi formuvannia instytutu doviry: teoriia, metodolohiia, praktyka [The mechanism of development of the financial services market based on the formation of the institution of trust: theory, methodology, practice]*. ChNTU.

5. Pavlenko, S. V. (2023). Innovatsii u nebankivskomu finansovomu sektori Ukrainy v period voiennoho stanu [Innovations in the non-banking financial sector of Ukraine during the period of martial law]. *Naukovyi visnyk NBU – Scientific journal NBU, 4,* 88–96.

6. Onyshko, S. V. (2016). Rehulyatyvnyy potentsial finansovoho rynku v umovakh hlobal′nykh vyklykiv [Regulatory potential of the financial market in the conditions of global challenges]. Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu DPS Ukrayiny.

7. Finansovyi rynok u tsyfrakh [Financial market in numbers]. (n.d.). https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-jovtni-zagalna-kilkist-nebankivskih-finansovih-ustanov-zmenshilasya-na-chotiri-kompaniyi.

8. Pro finansovi posluhy ta finansovi kompanii [On Financial Services and Financial Companies], Law of Ukraine № 1953-IX (2023, October 02). https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/1953-20#Text.

9. Pro strakhuvannia [On Insurance], Law of Ukraine № 1909-IX. (2021, November 18). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text.

10.Pro kredytni spilky [On Credit Unions], Law of Ukraine № 3254-IX (2023, July 14). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3254-20#Text.

Отримано 09.11.2025

UDC 336.71:338.24

Iryna Kosach

Doctor of Economics, Professor, Professor of Management and Administration Department
Chernihiv Polytechnics National University (Chernihiv, Ukraine)
E: mail: irish_kos@ukr.net. **ORCID**: https://orcid.org/000-0003-1730-7140
Researcher ID: H-3933-2014

NON-BANKING FINANCIAL INSTITUTIONS MANAGEMENT MECHANISM: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS

The article considers the theoretical and methodological aspects of implementing the financial mechanism for managing non-banking financial institutions. The purpose of the article is to improve the existing theoretical and methodological aspects of managing non-banking financial institutions and applying effective management mechanisms in the context of the development of the financial services market. The essence of non-banking financial institutions as an element of the parabanking

system has been considered. The state of the non-banking financial services market under martial law has been analyzed, which made it possible to conclude about the importance of the further development of non-banking financial organizations as promising providers of services to both the business sector and households. The main elements of the financial mechanism for managing non-banking institutions have been identified, with the separation of the organizational and provisioning subsystems. The essence of such elements of the mechanism as financial methods, financial instruments and financial levers has been considered. It has been determined that the components of the provisioning subsystem are regulatory, personnel, information and technological support, their essence is considered. It has been substantiated that the use of transfer pricing is an effective tool that allows setting individual rates for individual transactions for each branch of a non-bank financial institution based on regional conditions and risk level, which is relevant in conditions of martial law and differentiation of regions by the degree of riskiness of doing business. The importance of the influence of information technologies on the development of a non-bank financial institution as a subject of the financial services market has been noted. Consideration of the main components of the financial mechanism in the context of the management system of non-bank institutions in the context of ensuring the stability of financial flows allowed to conclude that there are different options for configuring connections between individual elements of the mechanism. It has been determined that the financial mechanism is a set of methodological techniques and approaches, procedures and methods for studying the financial component, based on the principles of systematicity, multilevelness and coherence, aimed at assessing the potential of the institution, identifying reserves for increasing the efficiency of its activities, and developing recommendations for achieving the goals and objectives of the development of a non-bank financial institution.

Keywords: *non-bank financial institutions; financial services market; financial system; financial management mechanism; transfer pricing; financial management; financial and credit relations.*

Fig.: 2. References: 10.

Косач І. А. Механізм управління небанківськими фінансовими установами: теоретико-методологічні аспекти. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 239-246. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-239-246.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-247-257
УДК 336
JEL Classification: D21; G30; G33; G34; M21

Тетяна Дмитрівна Косова

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Державний університет «Київський авіаційний інститут» (Київ, Україна)
E-mail: t_d_kosova@ukr.net. **ORCID:** https://orcid.org/0000-0002-1859-0542

Богдан Анатолійович Стременовський

аспірант
Державний університет «Київський авіаційний інститут» (Київ, Україна)
E-mail: k4040890sba@gmail.com. **ORCID:** https://orcid.org/0009-0000-4951-7914

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Актуальність статті визначена особливою значущістю фінансової реструктуризації в контексті повномасштабної війни в Україні. Метою статті є удосконалення концептуальних засад фінансової реструктуризації авіаційних підприємств в умовах воєнного стану. Відповідно до поставленої мети вирішено завдання визначення викликів та обмежень фінансової реструктуризації в умовах воєнного стану, її специфіки в авіаційній галузі, запропоновано шляхи удосконалення фінансової реструктуризації авіаційних підприємств. Надано дефініцію фінансової реструктуризації як інструменту, що допомагає підприємствам вижити в умовах воєнного стану шляхом зменшення податкового навантаження, коригування зобов'язань, адаптації бізнесу до нових реалій, збереження робочих місць та підтримки економічної стабільності. Доведено, що фінансова реструктуризація авіаційних підприємств у воєнний час є критично необхідною умовою їхнього виживання. Показано, що фінансова реструктуризація авіаційних підприємств у воєнний період є стратегічним інструментом трансформації сектору. Формалізовано очікувані результати реструктуризації для підприємств авіаційного комплексу.

***Ключові слова**: концептуальні засади; фінансова реструктуризація; авіаційні підприємства; воєнний стан; борг; ризик; операційна діяльність; банкрутство.*

Табл.: 2. Бібл.: 12.

Актуальність теми дослідження. В умовах повномасштабного вторгнення рф у нашу країну зростає системний тиск на економіку через зростання ризиків її функціонування, збільшення збитків підприємств, що робить традиційні бізнес-моделі нерелевантними або критично вразливими. У зазначених умовах для держави, суб'єктів господарювання реального сектору економіки, фінансових інституцій зростає роль реструктуризації як інструмента, який дозволяє уникнути лавинного банкрутства, підтримати стійкість бізнес-середовище та створити умови для майбутнього відновлення. Важливість фінансової реструктуризації підприємств в умовах воєнного стану визначається падінням доходів, порушенням логістики, руйнуванням активів унаслідок військових дій, коливанням валют, зменшенням попиту, зростанням ймовірності неплатоспроможності або банкрутства.

Реструктуризація є ефективним інструментом зниження боргового навантаження, перегляду або анулювання зобов'язань, що сприяє виходу підприємства з кризового стану. Завдяки державній підтримці у вигляді реструктуризації боргів, підприємства можуть виживати в умовах війни, зберігати робочі місця та виконувати податкові зобов'язання. Успішна реалізація реструктуризаційних заходів покращує фінансовий стан компаній, що робить цей процес не лише вимушеним, а і значущим інструментом стабілізації. Дослідження механізмів фінансової реструктуризації стає надзвичайно актуальним через зростаючі ризики фінансової нестабільності, необхідність підтримки бізнесу, збереження робочих місць, забезпечення відновлення економічної активності та адаптації до нових умов. Це також важливо для запобігання системним кризам як на рівні окремих підприємств, так і на рівні економіки загалом.

© Т. Д. Косова, Б. А. Стременовський, 2025

Постановка проблеми. Війна змінює ринкові умови, потреби, логістику, постачання підприємств. Реструктуризація дає шанс переглянути структуру капіталу, змінити графік платежів, скоригувати зобов'язання для надання підприємству можливостей адаптуватися, вижити і трансформуватися. Масове банкрутство підприємств під час війни може поглибити економічну кризу, зменшити податкові надходження, погіршити соціальну ситуацію. Реструктуризація виступає одним із механізмів, що можуть стримати хвилю банкрутств. Зазначене зумовлює актуальність статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми фінансової реструктуризації підприємств досліджуються багатьма вітчизняними науковцями. У працях В. Б. Крикуна, В. Д. Дерлюка, О. В. Синєгубова [1; 2] розглянуто правові питання превентивної реструктуризації як правового механізму запобігання фінансової неспроможності з урахуванням досвіду і традицій країн-членів ЄС.

Дослідження О. Г. Череп, Д. М. Іванченко присвячені питанням оптимізації структури оборотних активів підприємства в межах фінансової реструктуризації [3, с. 40]. У статті Л. О. Птащенко, К. В. Онісенко проаналізовано питання реструктуризації та модернізації комунальних підприємств України, а також фінансового забезпечення реформ у сфері комунального господарства [4, с. 39], розглядається стан фінансування проєктів оновлення централізованого теплопостачання в межах ініціативи DemoUkrainaDH. Авторами визначено пріоритетні напрями розробки та реалізації програм модернізації системи теплопостачання з врахуванням європейського досвіду.

Предмет дослідження Н. А. Крахмальової, П. В. Пузирьової [5, с. 56] зосереджений на теоретичних і методичних засадах процесу фінансової реструктуризації підприємств, яка розглядається ключовим фактором зміцнення їхнього фінансового потенціалу. Метою визначено аналіз концепції фінансової реструктуризації в контексті посилення фінансового потенціалу підприємств в умовах сучасного ринку. У статті Лачкової Л. І., Лачкової В. М. застосовуються загальнонаукові та спеціалізовані методи аналізу економічних явищ і процесів, що стосуються фінансової реструктуризації (санації) та підвищення фінансового потенціалу торгівельних підприємств [6, с. 53]. Дослідження М. М. Данилюк підтверджує, що істотним елементом фінансової реструктуризації є забезпечення оптимального або існуючого рівня фінансового потенціалу [7, с. 13]. Цей аспект є основою для розвитку виробництва чи інших сфер діяльності підприємства шляхом збільшення прибутку й активів за умови збереження платоспроможності та кредитоспроможності. Автором виявлено, що впровадження фінансової реструктуризації сприяє утриманню стабільного рівня фінансового потенціалу, оптимізації прибутку та капітальної структури, вдосконаленню корпоративного управління, а також підвищенню прозорості фінансово-економічного стану для стейкхолдерів [8, с. 5]. Це є важливою умовою для формування довгострокових конкурентних переваг підприємства, підтримки стабільності його функціонування і розвитку у майбутньому. Застосування результатів роботи О. М. Гайдаржийської, А. В. Лесик охоплює сфери економіки, менеджменту, управління підприємствами, фінансів, стратегічного управління і потенціалу підприємств [9, с. 31]. Висновки дослідження Т. П. Гудзь свідчать, що фінансова реструктуризація дозволяє посилити фінансовий потенціал підприємства шляхом впровадження цілого комплексу управлінських, організаційних, фінансових, кадрових і виробничих заходів [10, с. 103]. Данилюком М. М. визначено форму прояву фінансової синергії як зниження витрат на залучення позикового капіталу, мінімізації ризику банкрутства через диверсифікацію бізнесу, зростання прибутковості інвестиційних проєктів та використання прихованих джерел фінансування [11, с. 113]. Також відзначається можливість оптимізації податкових витрат. Як показує дослідження В. Б. Крикун, В. Д. Дерлюк [12, с. 93], вітчизняна практика реструктуризації ще має прогалини: не завжди є чіткі процедури, стандарти, а порівняння

з європейським досвідом відбувається поверхово. Таким чином, фінансова реструктуризація стає дієвим інструментом формування й підтримки стійкості та стабільності функціонування підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Високо оцінюючи науковий доробок зазначених авторів, слід відзначити недостатню увагу до галузевих аспектів фінансової реструктуризації, зокрема, в авіаційній галузі.

Постановка завдання. Метою статті є удосконалення концептуальних засад фінансової реструктуризації авіаційних підприємств в умовах воєнного стану. Відповідно до поставленої мети вирішено завдання визначення викликів та обмежень фінансової реструктуризації в умовах воєнного стану, її специфіки в авіаційній галузі, запропоновано шляхи удосконалення фінансової реструктуризації авіаційних підприємств.

Викладення основного матеріалу. Фінансова реструктуризація підприємств у системі їхнього менеджменту в умовах воєнного стану відіграє важливу роль в управлінні власним капіталом, активами, зобов'язаннями, податковим навантаженням, адаптації бізнес-процесів до нових реалій, збереженні робочих місць та підтримці економічної стабільності. На успішність фінансової реструктуризації впливає багато факторів стимуляторів та дестимуляторів. Основними факторами-стимуляторами є: якісна економічна діагностика, грамотне прогнозування і планування, прозорість фінансової діяльності й публічної звітності, наявність достатніх внутрішніх фінансових ресурсів та зовнішньої підтримки. Основними факторами-дестимуляторами є: нормативні обмеження воєнного стану, військові дії, відсутність гарантій безпеки діяльності підприємств, руйнування інфраструктури, нестабільність у логістиці та постачаннях.

Залежно від ступеня наявних економічних проблем фінансова реструктуризація може носити оперативний чи довгостроковий характер. Оперативна реструктуризація ґрунтується на тактичних планах і підвищує шанси підприємства на виживання шляхом впливу на ліквідність на основі простого «перенесення» боргів або відтермінування. Для успішного проведення довгострокової реструктуризації необхідно проводити оцінювання стратегій розвитку підприємства на альтернативній основі.

Комплекс заходів із проведення фінансової реструктуризації спрямований на відновлення платоспроможності, підвищення фінансової стійкості та адаптацію бізнес-моделі підприємства до кризових зовнішніх умов. Передумовами проведення фінансової реструктуризації авіаційних підприємств у воєнний час як інструменту виживання та стабілізації діяльності є: різке падіння доходів через зупинку або обмеження авіаперевезень, а також руйнування інфраструктури; зміна логістичних ланцюгів та втрата активів через їх розміщення на тимчасово окупованих територіях та руйнування; зміщення пріоритетів у структурі попиту на користь гуманітарних, військових, евакуаційних рейсів; різке зниження фінансової стійкості; зростання ризиків і вартості залученого капіталу на фоні зменшення доступу до кредитних ресурсів; валютні коливання.

Фінансова реструктуризація авіаційних підприємств має за мету забезпечення надання безперервності авіаційних послуг у звичайних та надзвичайних обставинах; відновлення ліквідності та оптимізацію грошових потоків авіаційних перевізників; зниження боргового навантаження на діяльність аеропортів в умовах тимчасової консервації їхньої діяльності; формування нової моделі підтримки фінансової стійкості авіаційної галузі в умовах війни та її післявоєнного зростання; мобілізація інвестицій для збереження та відновлення інфраструктури; створення передумов для післявоєнного відновлення і розвитку.

Основними принципами фінансової реструктуризації підприємств в умовах воєнного стану є: антикризовий характер, гнучкість фінансової моделі, пріоритет безпеки, державна підтримка, прозорість та довіра інвесторів, ризик-орієнтованість,

стійкість та відбудова, орієнтація на швидкі рішення та мінімізацію операційних витрат, адаптація до непередбачуваних змін, концентрація фінансів на безпечному функціонуванні інфраструктури та персоналу, використання механізмів гарантій, субсидій, компенсацій; відкритість у переговорах з кредиторами; урахування військових ризиків у фінансових рішеннях.

Фінансова реструктуризація має створити основу для майбутнього розвитку. Систематизацію її форм та інструментів представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Систематизація форм та інструментів фінансової реструктуризації підприємств

№ з/п	Форма	Інструменти
1	Кредитна реструктуризація	
1.1		відтермінування платежів за кредитами;
1.2		пролонгація термінів погашення кредитних платежів;
1.3		зміна валюти кредитного договору;
1.4		часткове списання простроченої кредитної заборгованості;
1.5		конвертація зобов'язань з облігацій у прості акції при настанні терміну їх погашення, якщо це передбачено умовами емісії
2	Операційно-фінансова реструктуризація	
2.1		скорочення нерентабельних напрямів і збільшення частки високо- і рентабельних видів авіаційних перевезень;
2.2		поширення змішаних моделей авіаційних перевезень (пасажирські, вантажні, гуманітарні);
2.3		використання аутсорсингових механізмів управління аеропортовою та авіаційною транспортною діяльністю;
2.4		цифровізація процесів транспортування та інфраструктурного обслуговування для здешевлення операцій на авіаційному ринку.
3	Капітальна реструктуризація	
3.1		докапіталізація аеропортів та транспортних перевізних коштом Державного та місцевих бюджетів, приватних коштів та державно-приватного партнерства;
3.2		залучення коштів міжнародної допомоги та грантів на підтримку авіаційної галузі в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки;
3.3		використання лізингових схем для відновлення повітряного парку та аеропортової інфраструктури;
3.4		здійснення інвестиції під гарантії органів державного управління та місцевого самоврядування
4	Страхово-ризикова реструктуризація	
4.1		перегляд програм авіаційного страхування перевезень, активів та ризиків;
4.2		створення резервних фондів на випадок відшкодування отриманих збитків та неможливість страхування катастрофічних ризиків;
4.3		диверсифікація видів діяльності (обслуговування внутрішнього та міжнародного авіаційного простору, логістика, технічне обслуговування, безпілотні системи).

Джерело: власна розробка.

В умовах війни модель фінансової реструктуризації авіаційного підприємства має передбачати діагностику фінансового стану шляхом поглибленого аналізу ліквідності, фінансової стійкості, грошових потоків (cash-flow) з урахуванням впливу військових ризиків шляхом оцінки загроз аеропортовій інфраструктурі, повітряному простору, персоналу. На перший план виходить завдання формування антикризового фінансового плану на основі пріоритезації основних функцій управління авіаційними підприємствами; переговорів з кредиторами та інвесторами щодо укладання угод про відстрочку/зменшення платежів; оптимізації структури активів і витрат шляхом продажу або консервації недіючих активів, відмови від здійснення непродуктивних витрат; залучення державної та міжнародної підтримки; постійного моніторингу й оперативного коригування плану відновлення діяльності шляхом розробки та реалізації стратегії постійного перегляду залежно від динаміки воєнних дій.

Функціями держави у фінансовій реструктуризації підприємств є надання державних гарантій для кредитів, реалізація компенсаційних програм для підприємств критичної інфраструктури, участь у докапіталізації авіаційних підприємств, що мають ключове значення для національної безпеки; спрощення регуляторних процедур; надання податкових пільг та мораторію на штрафні санкції. Очікуваними результатами належної реалізації визначених функцій є: стабілізація фінансових показників на рівні авіаційної галузі; гарантоване забезпечення функціонування державної авіації та безперервної роботи критичної авіаційної інфраструктури; посилення інвестиційної привабливості за рахунок створення відповідного інституціонального середовища; збереження робочих місць для підтримки важко відновлювального людського капіталу в авіації; створення фундаменту для швидкого післявоєнного відновлення авіаційної галузі; адаптація підприємства до нових безпекових і ринкових реалій.

Авіаційна галузь є однією з найбільш чутливих до внутрішніх і зовнішніх шоків та безпекових ризиків, які посилюються в умовах воєнного стану й зумовлюють важливість фінансової реструктуризації як стратегічно важливого інструменту для збереження і відновлення підприємств. Передумовами використання механізмів фінансової реструктуризації авіаційних підприємств є:

1. Повне припинення цивільних авіаперевезень в Україні через закриття повітряного простору з початку широкомасштабної війни, наслідком якого стала втрата основного джерела доходу для авіаперевізників, аеропортів та обслуговуючих їхніх компаній. Зупинки пасажирських перевезень стали основним драйвером вимушеного зберігання чи передислокації авіаційного флоту. Через неспроможність авіаційних підприємств виконувати свої фінансові зобов'язання у довоєнному режимі реструктуризація стала для них єдиним способом уникнути банкрутства.

2. Високі постійні витрати авіаційних підприємств зумовлені тим, що навіть за відсутності польотів їх важко скоротити через такі складові: обслуговування лізингу літаків; погашення основного тіла та процентів за отриманими кредитами; необхідність підтримки витрат на зберігання й технічну підтримку повітряних суден; здійснення страхових платежів; важливість підтримки достойно важливого рівня зарплати критично важливого персоналу; утримання аеропортів та іншої інфраструктури. Фінансова реструктуризація авіаційних підприємств надає їм можливість відтермінувати платежі за зобов'язаннями, змінити графік їх погашення, розглянути можливість зниження ставок за кредитами та впровадження тимчасового мораторію на деякі зобов'язання, а також уникнути судових процесів і вилучення літаків.

3. Вимоги відновлення пошкодженого повітряного флоту та авіаційної інфраструктури обумовлюють значний інвестиційний попит, задоволенню якого сприятимуть механізми реструктуризації боргового навантаження і спрямування ресурсів на відновлення й збереження критичних об'єктів.

4. Залежність авіаційних компаній від імпортних запчастин, сертифікаційних центрів, послуг з технічного обслуговування та лізингових контрактів зумовлює необхідність ліквідації розриву в ланцюгах міжнародного партнерства і постачання. Через бойові дії значна частина договорів була припинена чи заморожена, логістика ускладнилася, а її вартість значно зросла. Реструктуризація допомагає авіаційним підприємствам утримати важливі партнерські зв'язки, зменшити штрафи й запобігти банкрутству.

5. У сучасних умовах функціонування авіаційної галузі надзвичайно важливим є збереження висококваліфікованого персоналу, оскільки її успіх ґрунтується на роботі вузькопрофільних фахівців: інженерів, пілотів, авіатехніків, експертів із навігації та безпеки польотів. Механізми реструктуризації дозволятимуть упередити втрату кадрового потенціалу авіаційних підприємств, спрямувати їхні фінансові ресурси на утримання ключового персоналу, уникнути масового відтоку спеціалістів за кордон і забезпечити достатній рівень операційної готовності.

6. Підготовка до післявоєнного відновлення має ґрунтуватися на тому, що після завершення бойових дій і відкриття неба очікується стрімке зростання попиту на авіаційні перевезення, аеропортові й ремонтні послуги. Превентивними заходами є: підтримка технологічної готовності повітряного флоту, відновлення аеропортової інфраструктури, утримання персоналу та уникнення банкрутства підприємств у теперішній період.

Розглянемо конкретні приклади українських авіаційних підприємств, для яких фінансова реструктуризація є актуальною або фактично необхідною в умовах воєнного стану.

1. Проблемами функціонування ДП «Антонов» включно з аеропортом «Гостомель» та виробничими підрозділами є: знищення основної інфраструктури аеродрому та втрата літаків у перші дні війни, зниження обсягів міжнародних вантажних перевезень, переривання ланцюгів кооперації з іноземними партнерами; підвищення витрат на безпеку, евакуацію персоналу, консервацію виробництв. Потребу у фінансовій реструктуризації зумовлюють чинники значного боргового та інвестиційного зобов'язання; попит на великі капіталовкладення для відновлення інфраструктури та продовження виробничих програм на основі перерозподілу галузевих фінансових потоків, зменшення тиску податкових зобов'язань і спрямування фінансових ресурсів на розширене відтворення.

2. Проблеми функціонування АТ «Мотор Січ» визначаються порушенням логістики, втратою іноземних коопераційних зв'язків та припиненням дії певних експортних контрактів через війну та геополітичні обмеження, браком інвестицій у модернізацію виробництва, складнощами зі сертифікацією двигунів за стандартами НАТО; зростанням собівартості сировини та комплектуючих. Метою фінансової реструктуризації в умовах АТ «Мотор Січ» є стабілізація і зростання стратегічно важливих для держави фінансових потоків; забезпечить можливість зберегти персонал і інженерні компетенції; надасть можливість оптимізувати боргове навантаження та перенаправити кошти на інновації, імпортозаміщення і вироблення двигунів для безпілотних літальних апаратів та гелікоптерів.

3. Для міжнародних аеропортів (Бориспіль, Жуляни, Львів, Одеса, Дніпро, Харків, Запоріжжя) основним джерелом проблем функціонування з 24.02.2022 є: мораторій на припинення польотів; збитковість, обумовлена необхідністю фінансування постійних витрат (охорона, утримання аеродромів, зберігання техніки, персонал критичних служб) в умовах відсутності доходів; потенційні ризики і фактичні втрати від пошкодження інфраструктури внаслідок обстрілів; знецінення основних засобів та брак оборотних коштів. Вирішення виділених проблем на основі механізмів фінансової реструктуризації дозволить уникнути повної зупинки підприємств та відтоку персоналу, надасть можливість відтермінувати виплати за кредитами, пов'язаними зі старими інвестиційними проектами (злітно-посадкові смуги, термінали); створить фінансову «подушку» для післявоєнної реконструкції та швидкого повернення до роботи.

4. Проблеми функціонування АТ «Украероруx» пов'язані з припиненням обслуговуваних польотів з початку війни, втратою фінансування за рахунок аеронавігаційних зборів, яке не виключає витрат на збереження систем управління повітряним рухом, радарних комплексів, зв'язку, оплати персоналу диспетчерів. Механізми фінансової реструктуризації АТ «Украероруx» як критичного для держави підприємства мають за мету упередження накопичення боргів і зменшення ризику неплатоспроможності. Їхня очікувана ефективність полягає у наданні можливості зменшення фінансового навантаження до моменту відкриття повітряного простору, а також збереження кваліфікованих диспетчерів, яких практично неможливо замінити.

5. Проблемами функціонування авіакомпаній України (SkyUp, Bees Airline, Windrose, УМА) є виведення флоту за кордон або його консервація, відсутність доходів від рейсів на території України; висувають вимоги лізинговими компаніями щодо платежів або повернення літаків; зростання конкуренції на іноземних ринках в умовах, коли українські

авіакомпанії мають менші фінансові резерви. Механізми фінансової реструктуризації для авіаційних перевізників України дозволять домовитися з лізингодавцями про більш ліберальні умови погашення лізингових платежів, збереження повітряного флоту і персоналу, а також підвищать шанси на відновлення роботи після відкриття повітряного простору.

6. Проблеми функціонування ремонтних та авіатехнічних підприємств (Авіаремонтний завод, 410-й завод «Антонова», «ФЕД», «Прогрес», авіаремонтні бази Міністерства оборони України) пов'язані зі зниженням кількості цивільних контрактів, порушення логістичних ланцюгів постачання запасних частин, підвищенням витрат на споживані виробничі запаси, сировину, матеріали та електроенергію; необхідністю модернізації виробничих потужностей. Фінансова реструктуризація надасть зазначеним підприємствам стратегічні можливості у частині утримання висококваліфікованих кадрів, збереження унікальних технологій та обладнання; вивільнення фінансових ресурсів для ремонту військової техніки, переорієнтації діяльності під оборонні замовлення; зменшення податково-боргового тиску.

Причини та наслідки фінансової реструктуризації авіаційних підприємств наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Причини та наслідки фінансової реструктуризації авіаційних підприємств

Підприємство / сектор	Основні проблеми під час війни	Причини необхідності фінансової реструктуризації	Очікувані результати реструктуризації
1	2	3	4
ДП «АНТОНОВ» (включно з аеропортом Гостомель)	- знищення інфраструктури аеродрому; - втрата літаків (Ан-225 та інших); - переривання міжнародної кооперації; - зниження вантажних перевезень	- великі боргові та інвестиційні зобов'язання; - потреба у відновленні інфраструктури; - необхідність зберегти виробничі програми	- зниження боргового навантаження; - відновлення виробництва (Ан-178 тощо); - залучення інвестицій
АТ «Мотор Січ»	- втрата частини зовнішніх ринків; - блокування або зміна експортних контрактів; - порушення логістики; - зростання собівартості виробництва	- необхідність модернізації та імпортозаміщення; - високі постійні витрати на персонал та виробничі потужності; - стратегічне значення для оборонної галузі	- фінансова стабілізація; - підтримка інновацій (двигуни для БПЛА); - збереження інженерних кадрів
Аеропорти (Бориспіль, Львів, Одеса, Запоріжжя, Харків, Дніпро)	- повне припинення польотів; - відсутність доходів; - збереження інфраструктури в умовах простою; - ризики руйнування об'єктів	- відтермінування кредитних виплат за термінали/смуги; - збереження персоналу критичних служб; - уникнення банкрутства	- збереження готовності до відновлення роботи; - уникнення руйнування фінансової моделі підприємства; - підвищення стійкості після війни
Украероруx	- нульові доходи від аеронавігаційних зборів; - високі витрати на утримання диспетчерських систем; - зобов'язання перед міжнародними структурами	- критична для держави система управління повітряним рухом; - накопичення боргів; - ризик відтоку диспетчерів	- фінансова стабілізація; - збереження кадрового потенціалу; - утримання системи безпеки польотів
Авіакомпанії (SkyUp, Bees Airline, Windrose, УМА)	- флот за кордоном або законсервований; - відсутність рейсів в Україні; - тиск лізингодавців; - підвищення операційних витрат	- потреба в домовленостях щодо лізингу; - необхідність зберегти персонал та бренд; - ризик втрати ринкової позиції	- збереження флоту; - уникнення банкрутства; - можливість відновлення діяльності після відкриття неба

Закінчення таблиці 2

1	2	3	4
Авіаремонтні заводи (410-й, ЛРЗ, «ФЕД», «Прогрес», інші АРЗ)	- зменшення цивільних замовлень; - порушення постачання деталей; - зростання цін на матеріали; - необхідність модернізації та переорієнтації	- збереження технологій і обладнання; - підтримка оборонних контрактів; - потреба в оновленні виробничих потужностей	- підвищення фінансової стійкості; - розширення оборонного виробництва; - утримання висококваліфікованих інженерів

Джерело: власна розробка.

Таким чином, основними проблемами авіаційних підприємств під час війни є: високі витрати на утримання диспетчерських систем; повне припинення польотів, відсутність доходів і рейсів в Україні; втрата літаків та частини зовнішніх ринків; пошкодження інфраструктури аеродромів та необхідність її збереження в умовах простою; блокування або зміна експортних контрактів; зниження вантажних перевезень; зростання цін на матеріали та операційних витрат; ускладнення виконання зобов'язань перед міжнародними структурами; необхідність модернізації та переорієнтації; переривання міжнародної кооперації; порушення логістики і постачання деталей; ризики руйнування об'єктів; тиск лізингодавців; евакуація та консервація повітряного флоту.

Причинами необхідності фінансової реструктуризації є: великі боргові та інвестиційні зобов'язання; високі постійні витрати на персонал та виробничі потужності; відтермінування кредитних виплат; збереження персоналу критичних служб, брендів, технологій і обладнання; критична для держави система управління повітряним рухом; накопичення боргів; потреба модернізації та імпортозаміщення, відновлення інфраструктури, оновлення виробничих потужностей; підтримка оборонних контрактів; домовленості щодо лізингу; уникнення банкрутства.

Висновки та пропозиції.

1. Дефініцію фінансової реструктуризації підприємства визначено інструментом протидії викликам воєнного стану шляхом збереження активів, власного капіталу й робочих місць, зменшення податкового навантаження, перегляду умов погашення кредиторської заборгованості та зобов'язань за банківськими кредитами на основі адаптації до змін бізнес-середовища в інтересах підтримки економічної стабільності. Основними формами фінансової реструктуризації визначено кредитну, операційно-фінансову, капітальну, страхово-ризикову. Передумовами її успішної реалізації є якісний ретроспективний аналіз, ретельна діагностика поточного економічного стану підприємства, оцінка альтернативних стратегій розвитку підприємства на предмет їх життєздатності і перспективності.

2. Визначено роль фінансової реструктуризації авіаційних підприємств як інструменту антикризового управління у воєнний час в інтересах підтримки їх фінансової стійкості, збереження операційного потенціалу та працюючих активів, подолання збитковості та збільшення додатних фінансових результатів. Метою фінансової реструктуризації авіаційних підприємств означено зростання їх капіталізації та ліквідності, зниження боргового навантаження, прогнозування і упередження банкрутства, проведення ефективних санаційних процедур на основі врахування інституціональних галузевих особливостей та збереження унікальних техніко-технологічних компетенцій.

3. У результаті дослідження передумов фінансової реструктуризації за підгалузями української авіаційної галузі встановлено загальні і специфічні причини. Загальними є: втрата основних джерел доходу, збереження високих постійних витрат; збитки від припиненої діяльності. Специфічними передумовами є: для аеропортів – пошкодження інфраструктури та втрата аеропортових зборів; для авіаційних перевізників – перехід на

обслуговування зарубіжних авіаліній через закриття повітряного простору над Україною, евакуація та фізичне пошкодження повітряних літальних апаратів; для підприємств авіабудування – неповна оплата минулих замовлень на виробництво і ремонт літаків, брак нових із переорієнтацією на виробництво безпілотних літальних апаратів.

4. Очікуваними результатами фінансової реструктуризації для підприємств авіаційного комплексу є: відновлення замкнутого циклу виробництва літаків; залучення інвестицій від вітчизняних та зовнішніх інвесторів; підтримка готовності до відновлення операційної діяльності після відкриття неба; збереження повітряного флоту, інженерних кадрів та кадрового потенціалу загалом; впровадження інновацій для збільшення виробництва продукції виробництва оборонного призначення; уникнення руйнування фінансової моделі авіаційних підприємств через імовірні процедури банкрутства; підтримка належної системи безпеки польотів; забезпечення фінансової стабілізації.

Перспективами подальшого дослідження є розвиток антикризових механізмів управління авіаційними підприємствами в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Крикун В. Б. Превентивна реструктуризація як правовий механізм запобігання фінансової неспроможності / В. Б. Крикун, В. Д. Дерлюк // Нове українське право. – 2025. – Вип. 2. – С. 88-97.

2. Синєгубов О. В. Реструктуризація та раннє попередження неплатоспроможності: транспонування Директиви (ЄС) 2019/1023 у межах різних правових традицій країн-членів ЄС / О. В. Синєгубов // Нове українське право. – 2025. – Вип. 2. – С. 168-185.

3. Череп О. Г. Оптимізація структури оборотних активів підприємства в межах фінансової реструктуризації / О. Г. Череп, Д. М. Іванченко // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 1. – С. 37-43.

4. Пташенко Л. О. Фінансові аспекти реструктуризації та модернізації комунального господарства в Україні / Л. О. Пташенко, К. В. Онісенко // Економіка і регіон. – 2017. – № 6. – С. 35-42.

5. Крахмальова Н. А. Фінансова реструктуризація підприємств як фактор зміцнення їх фінансового потенціалу / Н. А. Крахмальова, П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2020. – № 2. – С. 51-58.

6. Лачкова Л. І. Фінансово-економічний механізм адаптаційної реструктуризації торговельних підприємств України / Л. І. Лачкова, В. М. Лачкова // Науковий погляд: економіка та управління. – 2019. – № 2. – С. 48-56.

7. Данилюк М. М. Методичний підхід до вибору схем реструктуризації у системі управління фінансовими борговими зобов'язаннями / Данилюк М. М. // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – № 3(1). – С. 12-15.

8. Данилюк М. М. Модернізація науково-методичного інструментарію управління ризиками у процесі реструктуризації фінансових боргових зобов'язань / М. М. Данилюк // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – № 1. – С. 4-7.

9. Гайдаржийська О. М. Антикризове управління як інструмент фінансової реструктуризації підприємства / О. М. Гайдаржийська, А. В. Лесик // Економіка. Фінанси. Право. – 2017. – № 4(1). – С. 30-32.

10. Гудзь Т. П. Реструктуризація як метод управління фінансовою рівновагою підприємства / Т. П. Гудзь // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2018. – № 3. – С. 102-108.

11. Данилюк М. М. Фінансові боргові зобов'язання: методологія та прикладні можливості реструктуризації / М. М. Данилюк // Економічний аналіз. – 2016. – Т. 25, № 1. – С. 111-116.

12. Крикун В. Б., Дерлюк В. Д. Превентивна реструктуризація як правовий механізм запобігання фінансової неспроможності / В. Б. Крикун, В. Д. Дерлюк // Нове українське право. – 2025. – Вип. 2. – С. 88-97.

References

1. Krykun V. B., Derliuk V. D. (2025). Preventyvna restrukturyzatsiia yak pravovyi mekhanizm zapobihannia finansovoi nespromozhnosti [Preventive restructuring as a legal mechanism for preventing financial insolvency]. *Nove ukrainske pravo – New Ukrainian Law*, (2), 88-97.

2. Syniehubov, O. V. (2025). Restrukturyzatsiia ta rannie poperedzhennia neplatospromozhnosti: transponuvannia Dyrektyvy (IeS) 2019/1023 u mezhakh riznykh pravovykh tradytsii krain-chleniv YeS. [Restructuring and early warning of insolvency: transposition of Directive (EU) 2019/1023 within the different legal traditions of the EU Member States]. *Nove ukrainske pravo – New Ukrainian Law*, (2), 168-185.

3. Cherep, O. H., Ivanchenko, D. M. (2018). Optymizatsiia struktury oborotnykh aktyviv pidpryiemstva v mezhakh finansovoi restrukturyzatsii [Optimization of the structure of the company's current assets within the framework of financial restructuring]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic Sciences*, (1), 37-43.

4. Ptashchenko, L. O., Onisenko, K. V. (2017). Finansovi aspekty restrukturyzatsii ta modernizatsii komunalnoho hospodarstva v Ukraini [Financial aspects of restructuring and modernization of public utilities in Ukraine]. *Ekonomika i rehion – Economy and Region*, (6), 35-42.

5. Krakhmalova, N. A., Puzyrova, P. V. (2020). Finansova restrukturyzatsiia pidpryiemstv yak faktor zmitsnennia yikh finansovoho potentsialu [Financial restructuring of enterprises as a factor in strengthening their financial potential]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, (2), 51-58.

6. Lachkova, L. I., Lachkova, V. M. (2019). Finansovo-ekonomichnyi mekhanizm adaptatsiinoi restrukturyzatsii torhovelnykh pidpryiemstv Ukrainy [Financial and economic mechanism of adaptive restructuring of commercial enterprises of Ukraine]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific view: economics and management*, (2), 48-56.

7. Danyliuk, M. M. (2018). Metodychnyi pidkhid do vyboru skhem restrukturyzatsii u systemi upravlinnia finansovymy borhovymy zoboviazanniamy [Methodical approach to the selection of restructuring schemes in the financial debt management system]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finance. Law*, (3(1)), 12-15.

8. Danyliuk, M. M. (2018). Modernizatsiia naukovo-metodychnoho instrumentariiu upravlinnia ryzykamy u protsesi restrukturyzatsii finansovykh borhovykh zoboviazan [Modernization of scientific and methodological tools for risk management in the process of restructuring financial debt obligations]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finance. Law*, (1), 4-7.

9. Haidarzhyiska, O. M., Lesyk, A. V. (2017). Antykryzove upravlinnia yak instrument finansovoi restrukturyzatsii pidpryiemstva [Anti-crisis management as a tool for financial restructuring of an enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finance. Law*, (4(1)), 30-32.

10. Hudz, T. P. (2018). Restrukturyzatsiia yak metod upravlinnia finansovoiu rivnovahoiu pidpryiemstva [Restructuring as a method of managing the financial balance of an enterprise]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriia: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*, (3), 102-108.

11. Danyliuk, M. M. (2016). Finansovi borhovi zoboviazannia: metodolohiia ta prykladni mozhlyvosti restrukturyzatsii [Financial debt obligations: methodology and applied possibilities of restructuring]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, (25 (1)), 111-116.

12. Krykun V. B., Derliuk V. D. (2025). Preventyvna restrukturyzatsiia yak pravovyi mekhanizm zapobihannia finansovoi nespromozhnosti [Preventive restructuring as a legal mechanism for preventing financial insolvency]. *Nove ukrainske pravo – New Ukrainian Law*, (2), 88-97.

Отримано 12.11.2025

UDC 336

Tetiana Kosova

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation
State University «Kyiv Aviation Institute» (Kyiv, Ukraine)
E-mail: t_d_kosova@ukr.net. **ORCID:** https://orcid.org/0000-0002-1859-0542

Bohdan Stremenovskyi
Postgraduate Student
State University «Kyiv Aviation Institute» (Kyiv, Ukraine)
E-mail: k4040890sba@gmail.com. **ORCID:** https://orcid.org/0009-0000-4951-7914

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF FINANCIAL RESTRUCTURING OF AVIATION ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW

The relevance of the article is determined by the special significance of financial restructuring in the context of a full-scale war in Ukraine. Systemic pressure on the economy, a large share of risks, losses of enterprises - all this makes traditional business models irrelevant or critically vulnerable. Also, for the state and financial institutions, restructuring is a tool that allows you to avoid avalanche bankruptcy, preserve the business environment, and create conditions for future recovery.

The purpose of the article is to improve the conceptual foundations of financial restructuring of aviation enterprises under martial law. In accordance with the set goal, the task of identifying the challenges and limitations of financial restructuring under martial law, its specifics in the aviation industry, and ways to improve the financial restructuring of aviation enterprises were proposed.

A definition of financial restructuring is provided as a tool that helps enterprises survive under martial law by reducing the tax burden, adjusting liabilities, adapting businesses to new realities, preserving jobs, and maintaining economic stability. It has been proven that the financial restructuring of aviation enterprises in wartime is a critically necessary condition for their survival. It allows: to reduce the debt burden; to avoid bankruptcy; to preserve unique technological competencies; to maintain key assets in working condition; to prepare for the post-war recovery of the aviation industry.

It is shown that the financial restructuring of aviation enterprises during the war period is a strategic tool for the transformation of the sector. It should be based on anti-crisis mechanisms, state support, an adaptive financial model, and reorientation of activities considering wartime conditions. A comprehensive approach allows us to preserve the viability of enterprises, minimize losses and ensure readiness for recovery after the war. The expected results of restructuring for enterprises of the aviation complex have been formalized. In particular, the resumption of aircraft production; attracting investment; maintaining readiness for operational activities after the opening of the skies; preserving the fleet, engineering personnel, and human resources; reducing the debt burden; increasing UAV production.

Keywords: *conceptual foundations; financial restructuring; aviation enterprises; martial law; debt; risk; operating activities; bankruptcy.*

Table.: 2. References: 12.

Косова Т. Д., Стременовський Б. А. Концептуальні засади фінансової реструктуризації авіаційних підприємств в умовах воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 247-257. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-247-257.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-258-266
УДК 004.9:(336.1+339.7)
JEL Classification: F35; H61; H74

Олена Миколаївна Парубець
доктор економічних наук, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: olena.parubets@gmail.com. **ORCID:** http://orcid.org/0000-0001-5357-7581

Сергій Олександрович Васильченко
здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: serhiy0505@gmail.com. **ORCID:** https://orcid.org/0009-0006-9638-4484

Артем Вікторович Пчела
здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: pchelaartem96@gmail.com. **ORCID:** https://orcid.org/0009-0005-1486-4904

ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ МІЖНАРОДНОГО ФІНАНСУВАННЯ СТАБІЛІЗАЦІЇ БЮДЖЕТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Зростання залежності бюджетної системи України від міжнародної фінансової допомоги в умовах війни та необхідності повоєнного відновлення економіки потребує розширення сфер використання цифрових фінансових інструментів. У роботі досліджено проблеми й перспективи використання для забезпечення стабільності бюджетної системи України таких цифрових інструментів як цифрові цінні папери та цифрові активи, зокрема криптовалюти. Вказано, що диверсифікація цифрових цінних паперів на ринку державних і місцевих зовнішніх запозичень дасть змогу залучити більшу суму коштів від інвесторів-нерезидентів як фізичних, так і юридичних осіб для стабілізації функціонування бюджетної системи України. Зазначено, що використання криптовалюти для фінансування потреб державного і місцевих бюджетів обумовлює необхідність легалізації ринку криптовалют в Україні, що буде сприяти стимулюванню процесів відновлення і модернізації національної економіки. Обґрунтовано необхідність токенізації державних і місцевих активів з метою залучення зарубіжних інвесторів для збільшення дохідної частини бюджетів. У підсумку зроблено висновки про необхідність розвитку відповідної цифрової інфраструктури, створення цифрових платформ для забезпечення прозорості і відкритості використання цифрових інструментів міжнародного фінансування для стабілізації бюджетної системи України.

Ключові слова: *бюджетна система; міжнародне фінансування; цифрові інструменти; цифрові цінні папери; криптовалюта; дефіцит бюджету; повоєнне відновлення; модернізація економіки.*
Рис.: 3. Табл.: 1. Бібл.: 14.

Постановка проблеми. Бюджетна система України є дворівневою та складається з державного й місцевих бюджетів, стан яких суттєво погіршився в умовах війни. Зростання витрат на забезпечення обороноздатності, громадського порядку та безпеки, соціального захисту й соціального забезпечення населення на фоні зменшення дохідної частини державного бюджету призвели до появи його дефіциту та зумовили зростання державного боргу, особливо зовнішнього.

Військові дії, які ведуться на території нашої держави призводять до руйнування місцевої інфраструктури, житлового фонду, міграції населення та переміщення бізнесу в умовно безпечні регіони. Зазначені проблеми негативно позначаються на фінансовій спроможності місцевих бюджетів, зниженні бюджетного потенціалу територіальних громад, нівелюючи тим самим результативність проведеної реформи фінансової децентралізації. Останнє підтверджується статистичними даними, зокрема, часткою доходів місцевих бюджетів (без трансфертів) у зведеному бюджеті України. Якщо за підсумками 2022 року цей показник складав 24,4 %, то наприкінці 2024 р. знизився до 15,7 % [1]. Згідно до Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки частка доходів місцевих бюджетів (без трансфертів) у зведеному бюджеті України на 2024 рік повинна була скласти 25,5 % [2].

© О. М. Парубець, С. О. Васильченко, А. В. Пчела, 2025

Для вирішення вищезазначених проблем як на рівні державного, так і місцевих бюджетів зростає потреба в залученні зовнішніх джерел фінансування, особливо із залученням сучасних цифрових інструментів міжнародного фінансування. Виходячи з цього обрана тема дослідження буде залишатися актуальною впродовж дії воєнного стану в Україні та протягом тривалого періоду повоєнного відновлення економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Автори роботи [3], здійснюючи аналіз форм міжнародної фінансової допомоги Україні виділяють серед них гранти, гарантії, кредити, своп-лінії, зазначаючи при цьому на необхідності збільшення грантової допомоги, яка надається на безповоротній основі і не призводить до зростання боргового тягаря.

В. П. Колосова [4] на основі аналізу обсягів і структури міжнародної фінансової допомоги Україні по лінії міжнародних фінансових організацій, а саме Міжнародного валютного фонду, Світового банку, Європейського банку реконструкції і розвитку, Європейського інвестиційного банку, Банку розвитку Ради Європи, Кредитної установи для відбудови, Північної екологічної фінансової корпорації зазначає на необхідності проведення фахового аналізу інструментів фінансування, впровадження єдиних підходів до залучення зовнішнього фінансування та оцінки ефективності спрямування отриманих коштів на програми відновлення економіки держави.

Досліджуючи види міжнародної фінансової допомоги Т. В. Мединська, І. Л. Боднарюк, Н. Р. Олійник [5] вказують, що вона включає фінансову, військову, гуманітарну допомогу. При цьому фінансова допомога надається по лінії міжнародних фінансових організацій та урядів інших країн і виступає «необхідною умовою забезпечення життєздатності української економіки та обороноздатності української армії».

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Переважна більшість наукових досліджень стосується застосування традиційних форм і видів міжнародного фінансування потреб бюджетної системи України в період війни та повоєнного відновлення. Однак, в умовах швидкого розвитку цифровізації економіки і суспільства, появи новітніх цифрових технологій питання стосовно можливостей залучення сучасних цифрових інструментів міжнародного фінансування з урахуванням потреб державного і місцевих бюджетів потребують проведення додаткових досліджень.

Мета статті полягає в дослідженні цифрових фінансових інструментів міжнародного фінансування потреб державного і місцевих бюджетів для стабілізації функціонування бюджетної системи України в умовах війни і повоєнного відновлення економіки.

Виклад основного матеріалу. Зростання обсягів міжнародного фінансування потреб державного та місцевих бюджетів в умовах війни та проєктів повоєнного відновлення потребує підвищення довіри кредиторів, інвесторів, грантодавців до органів державної влади і місцевого самоврядування. Основними напрямами, крім боротьби з корупцією, тіньовою економікою, нецільовим використанням бюджетних коштів повинні стати розширення стандартів цифрового врядування з метою забезпечення прозорості використання запозичених і залучених коштів.

Відповідно до глобального рейтингу цифрових державних послуг Local Online Services Index, що проводиться Організацією об'єднаних націй один раз на два роки, за підсумками 2024 р. Україна посіла 5-те місце серед 193 країн світу. Наведені дані свідчать про значний ривок нашої країни у сфері доступності і зручності користування державними цифровими сервісами громадянами, особливо після повномасштабного вторгнення країни-агресора. При цьому в довоєнному 2018 р. у зазначеному рейтингу Україна займала 102-ге місце. У зазначеному рейтингу м. Київ серед столиць країн, на базі яких проводилося дослідження, посів тринадцяте місце й у порівнянні з 2022 роком піднявся на дев’ять позицій [6].

Використовувати цифрові інструменти міжнародного фінансування можуть тільки ті територіальні громади, які здійснюють цифрову трансформацію. Значну увагу прискоренню процесів цифровізації на рівні регіонів приділяє Міністерство цифрової трансформації України, яким розроблено і проводиться оцінка відповідного індексу. За підсумками 2024 р. індекс цифрової трансформації регіонів становив 40 % і був доповнений такою складовою як «Індивідуальні проєкти CDTO», питома вага якої склала 60 % [7]. Саме існування цифрової нерівності, особливо на рівні невеликих територіальних громад, віддалених від фінансової та цифрової інфраструктури буде супроводжувати обмеження їхніх можливостей використання цифрових інструментів міжнародного фінансування для повоєнного відновлення і негативно впливати на можливості використання інноваційних технологій у бюджетній системі країни загалом.

Проведемо дослідження обсягів міжнародного фінансування потреб державного і місцевих бюджетів в умовах війни, що дасть змогу визначити країни та міжнародні фінансові організації, які надають найбільшу допомогу. Дані стосовно обсягів зовнішнього фінансування державного бюджету наведені на рис. 1.

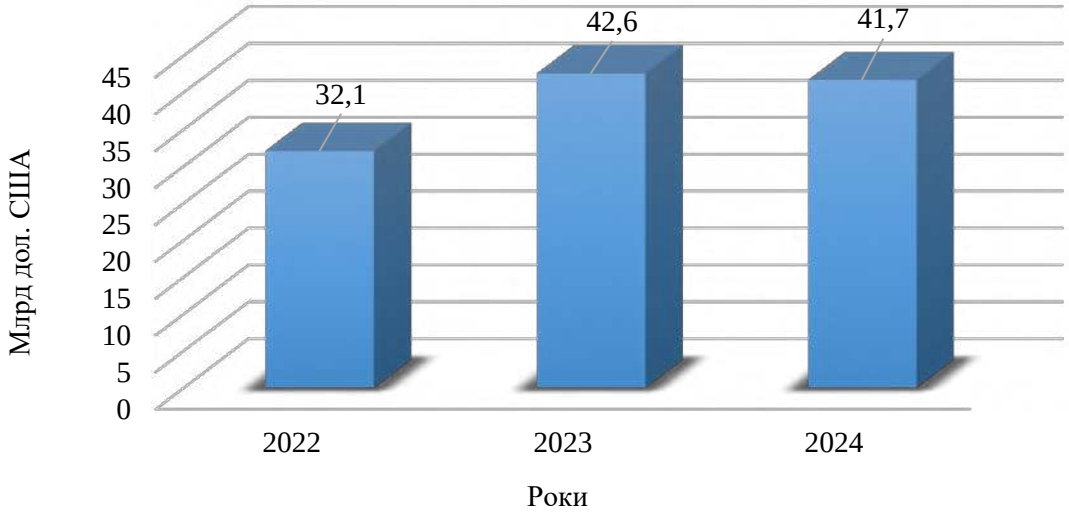


Рис. 1. Обсяг зовнішнього фінансування загального фонду Державного бюджету України за 2022-2024 рр.

Джерело: складено авторами на основі [8].

У табл. 1 наведено дані стосовно розподілу фінансування загального фонду державного бюджету за основними міжнародними партнерами.

Таблиця 1

Розподіл обсягу фінансування загального фонду державного бюджету України за основними міжнародними партнерами, млрд дол. США

Міжнародні партнери України	**Рік**		
	2022	**2023**	**2024**
Європейський Союз (ЄС)	8,0	19,7	17,29
Сполучені штати Америки (США)	12,0	11,0	8,31
Міжнародний Валютний Фонд (МВФ)	2,7	4,5	5,27
Світовий банк	1,1	0,65	3,24
Японія	0,6	3,6	4,31
Канада	1,9	1,8	1,76
Великобританія	1,1	1,0	0,99

Джерело: складено авторами на основі [8].

Як видно з наведених даних, найбільший обсяг зовнішньої фінансової допомоги за період, що аналізується надавали Україні США і ЄС. При цьому з 2023 року саме допомога країн ЄС є найбільшою для підтримки фінансової стабільності державного бюджету. У межах реалізації проєкту Ukraine Facility на 2024-2027 рр. обсяг фінансової підтримки України від Європейського Союзу, яка надходить до державного бюджету складе 50 мільярдів євро [8].

На рівні місцевих бюджетів значна фінансова допомога надається у вигляді кредитів по лінії Європейського банку реконструкції і розвитку (рис. 2).

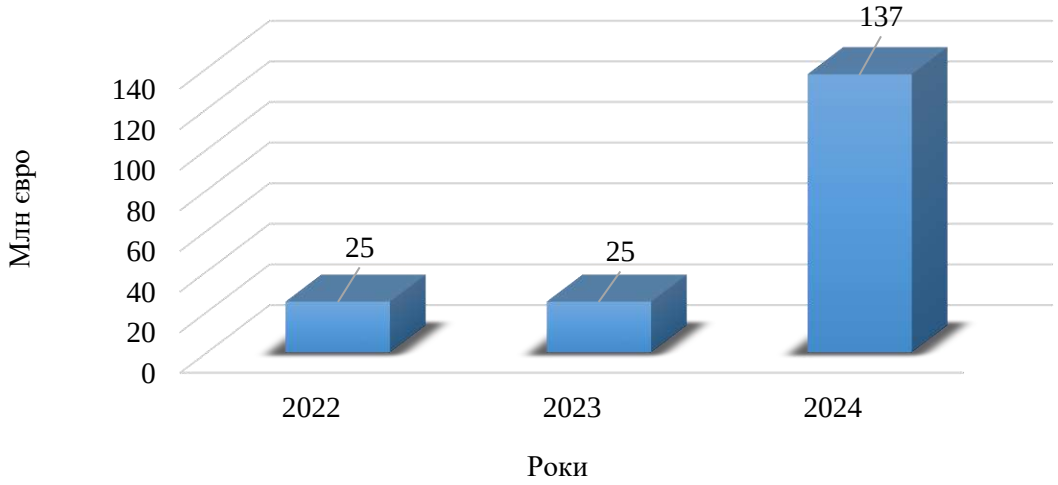


Рис. 2. Обсяг місцевих запозичень по лінії Європейського банку реконструкції і розвитку
Джерело: складено авторами на основі [8].

Згідно з Оперативною оцінкою збитків та потреб (RDNA4) станом на кінець 2024 р. сума на реконструкцію та відновлення в Україні становила 524 мільярди доларів США [9]. Враховуючи руйнування, нанесені державній та місцевій економіці у 2025 році, зазначена сума може суттєво зрости.

Як зазначалося вище, значний обсяг міжнародної фінансової допомоги на стабілізацію бюджетної системи України надає ЄС. Прийняття Цифрового компасу ЄС та програми «Цифрова Європа» відкриває перспективи не тільки до приєднання України до єдиного цифрового ринку ЄС, але й цифровізації через надання фінансової допомоги.

В умовах дефіциту бюджетних коштів залежність бюджетної системи України від зовнішньої фінансової допомоги зростає, що зумовлює необхідність, крім традиційних джерел, використовувати цифрові інструменти міжнародного фінансування, наведені на рис. 3 і які потребують впровадження інноваційних рішень і блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та відкритості процесу використання залучених коштів.

Після повномасштабного вторгнення в Україні постала проблема фінансування дефіциту бюджету, який зростав через збільшення витрат на забезпечення обороноздатності держави. За ініціативи Міністерства фінансів України було прийнято рішення про випуск військових облігацій, перший аукціон з продажу яких відбувся у березні 2022 року, а кошти від їх продажу спрямовувалися на підтримку Збройних Сил України і бюджету держави. Завдяки сумісним зусиллям Міністерства фінансів, Міністерства цифрової трансформації та Національного банку України у 2023 році нерезиденти отримали онлайн-доступ до операцій з ОВДП та можливість репатріації відсотків по них. Сьогодні кошти від купівлі ОВДП є другим після міжнародної фінансової допомоги джерелом підтримки державного бюджету. При цьому необхідно зазначити, що частка нерезидентів у загальному обсязі купівлі ОВДП станом на 1 грудня 2025 року становила 0,85 % і в порівнянні з попередніми періодами має тенденцію до зменшення [8]. Здебільшого це зумовлено геополітичними й військовими ризиками, обмеженнями в поверненні вкладених

у купівлю ОВДП коштів. Для підвищення довіри нерезидентів необхідно забезпечити прозорість використання залучених на ринку ОВДП коштів, а також надати можливість репатріювати основну суму, вкладену у внутрішні держоблігації.

Рис. 3. Цифрові інструменти міжнародного фінансування стабілізації бюджетної системи України

Джерело: розроблено автором на основі [10; 11; 12].

Наступним цифровим інструментом для залучення коштів до державного бюджету є цифрові казначейські зобов'язання, які є цифровими аналогами ОВДП і дають змогу залучити велику кількість інвесторів з різних країн. Використання цифрових казначейських зобов'язань в Україні потребує внесення відповідних змін до чинного законодавства, розвитку відповідної цифрової інфраструктури, забезпечення безпеки в умовах кіберзагроз тощо.

Місцеві бюджети для фінансування дефіциту, видатків бюджету розвитку, відновлення або модернізації об'єктів критичної інфраструктури можуть випускати облігації місцевої позики в електронній формі. Останній випуск облігацій місцевої позики був здійснений у 2021 році Київською міською радою на загальну суму 1100 млн грн та терміном запозичень п'ять років. Це свідчить, що зазначені цінні папери не набули активного розвитку на рівні територіальних громад, але можуть стати одним із потенційних джерел фінансування місцевих бюджетів у повоєнному відновлені місцевої економіки із залученням іноземного капіталу. У грудні 2022 року Національним депозитарієм України та Центральним депозитарієм Польщі було підписано договір про співпрацю, за яким польські інвестори отримали право на купівлю муніципальних облігацій. Практику укладання подібних договорів необхідно поширити й на депозитарії інших країн ЄС для збільшення географії і обсягів транскордонних операцій з цифровими облігаціями місцевої позики територіальних громад України [8].

У сучасних умовах відбувається трансформація традиційних фінансів під впливом розвитку токенізованих фінансів, які базуються на використанні технології блокчейн і передбачають використання цифрових токенів. Відновлення і модернізація національної економіки буде потребувати використання цифрових інструментів для залучення зарубіжних інвестицій, одним серед яких є токенізація активів. Як зазначають автори роботи [13] токенізація державних і місцевих активів «знижує бар'єри входу для інвесторів, дозволяючи їм набувати та реалізовувати частки активів без необхідності управління цілісним об'єктом». Токенізація активів потребує вдосконалення правових і регуляторних аспектів, забезпечення безпеки, прозорості та захисту прав інвесторів. На рівні територіальних громад токенізація активів буде сприяти збільшенню доходів місцевих бюджетів, оптимізації системи місцевого оподаткування, зниженню порогу входу при інвестуванні у високоліквідні активи [13].

Відновлення і модернізація економіки України потребує легалізації діяльності крипторинку, зокрема шляхом впровадження в дію прийнятого ще 17 лютого 2022 року Закону України «Про віртуальні активи». Після початку повномасштабного вторгнення на урядовому рівні було прийнято рішення про використання криптовалюти для збору коштів на підтримку обороноздатності та надання гуманітарної допомоги Україні шляхом відкриття урядових криптогаманців. За ініціативи Міністерства цифрової трансформації України та порталу UNITED24 було відкрито збір у криптовалютах Bitcoin, Ethereum, USDT, Solana, Tether та ін. Для збору криптодонатів було створено криптофонд Aid for Ukraine [14].

Практику використання криптовалюти для проєктів відновлення економіки, вирішення соціальних проблем необхідно поширити і для збору криптодонатів, створення криптофондів на рівні територіальних громад. Попри безперечні переваги використання криптовалюти для стабілізації функціонування бюджетної системи, до яких можна віднести швидкість розрахунків, відсутність бюрократичних процедур, валютних та банківських обмежень треба враховувати недоліки й можливі ризики. Серед останніх основними є такі:

– ризики волатильності криптовалют, які зумовлюють виникнення труднощів у процесі бюджетного планування;

– технічні ризики, що можуть призвести до втрати бюджетних коштів;

– ризики кібератак, які можуть бути здійснені на криптогаманці, криптобіржі, криптофонди.

Широке використання криптовалюти для фінансування потреб державного і місцевих бюджетів потребує законодавчо-нормативного регулювання ринку криптовалют, створення та внесення відповідних змін стосовно оподаткування операцій з криптовалютою до Податкового кодексу України, формування доходів бюджетів за рахунок криптодонатів і напрямів їх використання до Бюджетного кодексу України.

Висновки і пропозиції. На основі вищезазначеного можна зробити такі висновки:

– трансформація традиційних форм міжнародного фінансування потреб державного і місцевих бюджетів під впливом розвитку блокчейн технологій та процесів токенізації потребує широкого використання цифрових інструментів;

– зміни в обсягах надання міжнародної фінансової підтримки, збільшення фінансової допомоги для потреб бюджетної системи України з боку ЄС потребують прискорення імплементації національного законодавства до європейських вимог і стандартів та входження до єдиного цифрового ринку;

– диверсифікація цифрових цінних паперів на ринку державних і місцевих зовнішніх запозичень дасть змогу залучити більшу суму коштів від інвесторів-нерезидентів як фізичних, так і юридичних осіб для стабілізації функціонування бюджетної системи України;

– використання криптовалюти для фінансування потреб державного і місцевих бюджетів ускладнюється через відсутність її правового статусу та обумовлює необхідність легалізації ринку криптовалют в Україні, що буде сприяти стимулюванню процесів відновлення і модернізації національної економіки;

– залучення цифрових інструментів міжнародного фінансування для стабілізації бюджетної системи в розрізі її основних складових потребує розвитку відповідної цифрової інфраструктури, створення цифрових платформ для забезпечення прозорості і відкритості використання залучених коштів.

Саме питання розвитку цифрової інфраструктури для забезпечення стабільного функціонування бюджетної системи України в умовах війни та повоєнного відновлення економіки стануть предметом наукових розробок подальших досліджень.

У контексті формування цифрового ринку в Україні та її приєднання до єдиного цифрового ринку ЄС, необхідно адаптувати національне законодавство відповідно до європейських вимог та стандартів.

Список використаних джерел

1. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2024 рік. Децентралізація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://decentralization.ua/news/19387.

2. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та плану заходів з її реалізації [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1805-р. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text.

3. Ватаманюк-Зелінська У. З. Аналітична оцінка обсягів міжнародної фінансової допомоги для України у воєнний період / У. З. Ватаманюк-Зелінська, Н. Б. Бундз // Економіка. Фінанси. Право. – 2023. – № 5. – С. 52–57. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2023.5.11.

4. Колосова В. П. Важливість та перспективи допомоги міжнародних фінансових інституцій у відновленні країни [Електронний ресурс] / В. П. Колосова // Міжнародна економічна політика. – 2024. – № 2(41). – С. 134–150. – Режим доступу: http://iepjournal.com/journals/41/2024_41_9_Kolosova.pdf.

5. Мединська Т. В. Міжнародна допомога як основа повоєнного відновлення економіки України [Електронний ресурс] / Т. В. Мединська, І. Л. Боднарюк, Н. Р. Олійник // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. – 2023. – № 73. – С. 93–102. – Режим доступу: http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1396.

6. UN E-Government Knowledgebase. Local Online Service Index (LOSI) [Electronic resource]. – Accessed mode: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/E-Government-at-Local-Level/Local-Online-Service-Index-LOSI.

7. Індекс цифрової трансформації регіонів України: підсумки 2024 р. [Електронний ресурс] / Міністерство цифрової трансформації України. – 28 с. – Режим доступу: https://surl.li/cvfjgj.

8. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.mof.gov.ua/uk.

9. Ukraine - Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) : February 2022 - December 2024. February 2025, the World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations [Electronic resource]. – Accessed mode: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022.

10. Парубець О. Тенденції використання сучасних фінансових інструментів управління державним боргом у вітчизняній та зарубіжній практиці / О. Парубець, С. Васильченко, А. Пчела // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 4(40). – С. 202–211. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-202-211.

11. Кужелєв М. О. Цифрова трансформація бюджетної системи України: стан, виклики та перспективи / М. О. Кужелєв, А. В. Нечипоренко // Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. – 2025. – № 3(17). – С. 376–384. DOI: https://doi.org/10.32750/2025-0333.

12. Попов Д. І. Цифровізація бюджетної системи України як інструмент підвищення публічності органів державної влади / Д. І. Попов, О. С. Котуха, М. М. Олашин // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. – 2023. – № 7. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-01-11.

13. Гулей А. RWA-токенізація як інноваційний механізм залучення інвестицій та збільшення надходжень місцевих бюджетів / А. Гулей, Є. Котух, М. Рябокінь // Економіка та суспільство. – 2024. – № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-22.

14. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://thedigital.gov.ua.

References

1. Analiz vykonannia mistsevykh biudzhetiv za 2024 rik. Detsentralizatsiia [Analysis of the implementation of local budgets for 2024. Decentralization]. (2024). https://decentralization.ua/news/19387.

2. Pro skhvalennia Stratehii reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2022-2025 roky ta planu zakhodiv z yii realizatsii [On approval of the Strategy for Reforming the Public Finance Management System for 2022-2025 and the Action Plan for its Implementation], Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 29, 2021. No. 1805-r. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text.

3. Vatamaniuk-Zelinska, U. Z., & Bundz, N. B. (2023). Analitychna otsinka obsiahiv mizhnarodnoi finansovoi dopomohy dlia Ukrainy u voiennyi period [Analytical assessment of the volume of international financial assistance for Ukraine during the war period]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finances. Law*, (5), 52–57. https://doi.org/10.37634/efp.2023.5.11.

4. Kolosova, V. P. (2024). Vazhlyvist ta perspektyvy dopomohy mizhnarodnykh finansovykh instytutsii u vidnovlenni krainy [The Importance and Prospects of International Financial Institutions' Assistance in the Country's Recovery]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka – The International Economic Policy*, (2 (41), 134–150. http://iepjournal.com/journals/41/2024_41_9_Kolosova.pdf.

5. Medynska, T. V., Bodnariuk, I. L., & Oliinyk, N. R. (2023). Mizhnarodna dopomoha yak osnova povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy. [International assistance as the basis ofthe post-war recovery of Ukraine’s economy]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu – Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, (73), 93–102. http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1396.

6. UN E-Government Knowledgebase. Local Online Service Index (LOSI). https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/E-Government-at-Local-Level/Local-Online-Service-Index-LOSI.

7. Indeks tsyfrovoi transformatsii rehioniv Ukrainy: pidsumky 2024 r. [Digital Transformation Index of Ukrainian Regions: Results]. (2024). https://surl.li/cvfjgj.

8. Ofitsiinyi sait Ministerstva finansiv Ukrainy [Official website of the Ministry of Finance of Ukraine]. (n.d.). https://www.mof.gov.ua/uk.

9. Ukraine - Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 - December 2024. February 2025, the World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. (n.d.). https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022.

10. Parubets, O., Vasylchenko, S., & Pchela, A. (2024). Tendentsii vykorystannia suchasnykh finansovykh instrumentiv upravlinnia derzhavnym borhom u vitchyznianii ta zarubizhnii praktytsi [Trends in using modern financial tools for public debt management in domestic and foreign practice]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, (4 (40), 202–211. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-202-211.

11. Kuzheliev, M., & Nechyporenko, A. (2025). Tsyfrova transformatsiia biudzhetnoi systemy Ukrainy: stan, vyklyky ta perspektyvy [Digital transformation of the budget system of Ukraine: current status, challenges and prospects]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii – European scientific journal of Economic and Financial innovation*, (3(17), 376–384. https://doi.org/10.32750/2025-0333.

12. Popov, D. I., Kotukha, O. S., & Olashyn, M. M. (2023). Tsyfrovizatsiia biudzhetnoi systemy Ukrainy yak instrument pidvyshchennia publichnosti orhaniv derzhavnoi vlady [Digitalization of the Budget System of Ukraine as a Publicity Increase Tool Bodies of State Authority]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia – Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Management and Administration*, (7). https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-01-11.

13. Hulei, A., Kotukh, Ye., & Riabokin, M. (2024). RWA-tokenizatsiia yak innovatsiinyi mekhanizm zaluchennia investytsii ta zbilshennia nadkhodzhen mistsevykh biudzhetiv [RWA-tokenization as an innovative mechanism for attracting investments and increasing local budget revenues]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (64). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-22.

14. Ofitsiinyi sait Ministerstva tsyfrovoi transformatsii Ukrainy [Official website of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine]. (n.d.). https://thedigital.gov.ua.

Отримано 06.12.2025

UDC 004.9:(336.1+339.7)

Olena Parubets

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: olena.parubets@gmail.com. **ORCID:** http://orcid.org/0000-0001-5357-7581

Sergii Vasylchenko

Holder of the Third (PhD) Level of Higher Education
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: serhiy0505@gmail.com. **ORCID:** https://orcid.org/0009-0006-9638-4484

Artem Pchela

Holder of the Third (PhD) Level of Higher Education
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: pchelaartem96@gmail.com. **ORCID:** https://orcid.org/0009-0005-1486-4904

RESEARCH ON DIGITAL TOOLS FOR INTERNATIONAL FINANCING OF THE STABILISATION OF THE UKRAINIAN BUDGET SYSTEM

The growing dependence of Ukraine's budget system on international financial assistance in the context of war and the need for post-war economic recovery requires expanding the use of digital financial instruments. The study examined the volume of international financing of the general fund of the state budget for the period 2022-2024 and found that the main partner providing the largest amount of aid from 2023 onwards is the European Union (EU). In terms of local budgets, the main creditor is the European Bank for Reconstruction and Development. In the context of the formation of a digital market in Ukraine and its accession to the EU single digital market, it is necessary to adapt national legislation in accordance with European requirements and standards. The paper examines the problems and prospects of using digital instruments such as digital securities and digital assets, in particular cryptocurrencies, to ensure the stability of Ukraine's budgetary system. It is noted that the diversification of digital securities on the market of state and local external borrowings will make it possible to attract a larger amount of funds from non-resident investors, both individuals and legal entities, to stabilize the functioning of Ukraine's budgetary system. It is noted that the use of cryptocurrency to finance state and local budgets is complicated by the lack of its legal status and necessitates the legalization of the cryptocurrency market in Ukraine, which will help stimulate the recovery and modernization of the national economy. The need for tokenization of state and local assets in order to attract foreign investors to increase budget revenues is justified. As a result, conclusions are drawn about the need to develop the appropriate digital infrastructure and create digital platforms to ensure transparency and openness in the use of digital international financing instruments to stabilize Ukraine's budget system in terms of its main components.

Keywords: *budget system; international financing; digital instruments; digital securities; cryptocurrency; budget deficit; post-war recovery; economic modernization*

Fig.: 3. Table: 1. References: 14.

Парубець О. М., Васильченко С. О., Пчела А. В. Дослідження цифрових інструментів міжнародного фінансування стабілізації бюджетної системи України. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 258-266. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-258-266.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-267-278
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: nateco@meta.ua. **ORCID**: https://orcid.org/0000-0003-2951-7233

Сергій Олександрович Кононенко
аспірант кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: job.s.kononenko@gmail.com. **ORCID**: https://orcid.org/0000-0002-1898-2204

МОДЕЛЬ ПРУДЕНЦІЙНОГО НАГЛЯДУ ЗА ДІЯЛЬНІСТЮ КРЕДИТНИХ УСТАНОВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджено особливості формування та реалізації моделі пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ в умовах воєнного стану в Україні, трансформації фінансового сектору та підвищеної макроекономічної нестабільності. Проаналізовано цілі та завдання наглядової діяльності регулятора, розкрито сутність основних інструментів нагляду, серед яких ключове місце посідають безвиїзний моніторинг, інспекційні перевірки та застосування професійного судження. Окрему увагу приділено пруденційним вимогам і заходам впливу, які забезпечують стабільність кредитних установ та підвищують відповідальність учасників ринку. Висвітлено специфічні особливості впровадження моделі пруденційного нагляду в Україні, зокрема прозорість процедур, використання ризик-орієнтованого підходу та інтеграцію до європейських регуляторних стандартів. Досліджено трансформацію моделі пруденційного нагляду під впливом воєнних подій, що зумовили необхідність поєднання інструментів контролю з гнучкими механізмами підтримки фінансових установ. Наголошено на важливості імплементації новітніх цифрових технологій (штучний інтелект, хмарні технології, аналітика великих даних та ін.) у процеси пруденційного нагляду для їх оптимізації, підвищення якості моніторингу, верифікації даних та оперативної обробки великих масивів інформаційних ресурсів. Визначено виклики макроекономічної нестабільності та завдання повоєнної відбудови, які потребують від регулятора балансування між короткостроковою стабілізацією та довгостроковим стратегічним розвитком. Зроблено висновок, що сучасна модель пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ характеризується багаторівневістю, адаптивністю та інтеграційною спрямованістю, а її ефективність значною мірою визначається здатністю регулятора поєднувати контрольні, превентивні та стимулюючі інструменти в контексті післявоєнного відновлення економіки та європейської інтеграції.

Ключові слова: *пруденційний нагляд; кредитні установи; регулятор; цифрові технології; диджиталізація; макроекономічна нестабільність.*

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Пруденційний нагляд за діяльністю кредитних установ є складною системою заходів і взаємодій із моніторингу, аналізу й оцінювання результатів роботи таких установ. Причому система пруденційного нагляду для забезпечення її ефективності повинна характеризуватися динамічністю та гнучкістю, що означає її спроможність своєчасно адаптуватись під зміни екзогенного середовища та адекватно реагувати на його виклики. Значний вплив на трансформацію пруденційного нагляду мають інновації в діяльності кредитних установ – регулятор має бути готовий до аналізу та володіти інструментами для їх якісної перевірки.

Серед потужних факторів впливу на процеси пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ варто виокремити цифрові технології, запровадження яких дозволить регулятору оптимізувати низку наглядових процесів за рахунок їх автоматизації. Недостатнє врахування чинника диджиталізації спроможне призвести до втрати актуальності інструментів нагляду та зниження рівня якості результатів оцінювання.

Пандемія коронавірусної інфекції COVID-19 підтвердила практично безальтернативну необхідність імплементації інноваційних цифрових технологій як у функціонування кредитних установ, так і в систему пруденційного нагляду за їхньою діяльністю. При-

© Н. І. Холявко, С. О. Кононенко, 2025

чому в постпандемійний період диджиталізація регуляторних дій продовжує здійснюватись досить активно, оскільки відкриває низку нових можливостей для вдосконалення та підвищення ефективності результатів нагляду. Такий тренд є доволі стійким і простежується в низці провідних країн світу.

Український контекст є унікальним, оскільки обмеження соціального дистанціювання в пандемійний період, з якими стикнулись інші країни, у нашій державі обтяжились початком повномасштабного вторгнення росії. Воєнні дії на території України, ракетно-дронові атаки, блекаути, еміграція фахівців та релокація бізнесу за кордон чи в інші регіони країни порушили звичні механізми здійснення нагляду. Окреслене вище у своїй сукупності свідчить про високу актуальність дослідження моделі пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання пруденційного аналізу є достатньо актуальним у вітчизняному науковому просторі. Бригінець О. і Василюк Д. провели порівняльний аналіз пруденційного регулювання банківської діяльності в ЄС (Франція, Німеччина), на основі результатів якого сформулювали науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення пруденційної політики в Україні [1]. Петрик О. і Кузнєцова А. дослідили значення макропруденційної політики, її цілі, основні функції та інструменти в умовах пандемії COVID-19 [2]. Вихристюк А. провів ґрунтовне вивчення пруденційного нагляду як адміністративно-правового інструменту регулювання фондового ринку [3]. Шовкопляс Г. і Кравцовою Є. проаналізували питання здійснення ризик-орієнтованого пруденційного нагляду за кредитними установами, а також оцінено його відповідність міжнародним стандартам [4]. Алексеєнко Л., Тулай О. і Косовіч О. визначили практичні проблеми пруденційного регулювання страхової діяльності та обґрунтували необхідність формування концептуальної основи та єдиного підходу до розуміння пруденційне регулювання та його меж [5].

У праці [6] Груй А. розглянув, як пруденційні показники вплинули на монетарну трансмісію під час війни. Русін В. і Печенко Р. у спільній статті [7] проаналізували структурні зрушення фінансового сектору (страхування, кредитні спілки, банки) з акцентом на роль пруденційного регулювання у кризовий період. Молодий науковець Шкурко В. розкрив правові та системні аспекти пруденційного нагляду у перестрахуванні, що важливо для стійкості фінансової інфраструктури за умов війни [8].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність певних досліджень і наукових публікацій з тематики пруденційного нагляду, з огляду на виклики повномасштабної війни в Україні та стрімкі трансформації цифрових технологій потребує актуалізації модель пруденційного нагляду за діяльністю вітчизняних кредитних установ.

Постановка завдання. *Метою статті* є дослідження особливостей реалізації моделі пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ в Україні.

Виклад основного матеріалу. Базові нормативні вимоги до реалізації моделі пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ прописані в Законі України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» (№ 1953-IX від 14.12.2021 р.). Цим Законом визначається, що пруденційні вимоги (якісні та кількісні) встановлюються регулятором для забезпечення відповідності діяльності кредитної установи положенням чинного законодавства, виявлення і мінімізації ризиків [9]. Крім цього, прописується сутність пруденційних нормативів як кількісних показників, що є обов'язковими для кредитних установ, мають повністю ними дотримуватись, є зафіксованими в нормативно-правових актах регулятора і спрямовані на оцінку фінансового стану кредитних установ, ідентифікацію ризиків у їхній діяльності, розробку заходів з уникнення ризиків та/або пом'якшення їхнього негативного впливу [9].

Ключові аспекти реалізації пруденційного нагляду в Україні викладені у статті 24 вищенаведеного Закону. Головними цілями здійснення пруденційного нагляду визначено забезпечення фінансової стійкості кредитної установи та фінансової системи країни загалом, а також захист інтересів споживачів фінансових послуг. Відповідно до чинного законодавства, пруденційний нагляд в Україні реалізується кількома шляхами:

– здійснення оцінювання та моніторингу рівня, структури та специфіки ризиків, притаманних діяльності фінансових установ, зокрема тих, що потенційно впливають на стійкість фінансової системи;

– аналіз окремих напрямів операційної діяльності кредитних установ з метою визначення рівня їхньої безпечності та стабільності, а також виявлення дисфункцій і негативних тенденцій у розвитку;

– дослідження якості систем корпоративного управління та внутрішнього контролю у кредитних установах з урахуванням характеру їх функціонування;

– оцінювання фінансової стійкості об'єктів нагляду, включаючи дотримання ними пруденційних нормативів та інших регуляторних вимог;

– перевірка достовірності фінансової та статистичної звітності, що формується кредитними установами та подається у встановленому порядку;

– ідентифікація фактів здійснення ризикової діяльності, яка може становити загрозу виконанню зобов'язань кредитними установами, а також аналіз механізмів запобігання подібним практикам;

– моніторинг дотримання кредитними установами чинних нормативно-правових вимог, включно з обмеженнями, спрямованими на підтримку їхньої інституційної стійкості та загальної стабільності фінансової системи;

– застосування інструментів коригувального впливу, включно із заходами раннього втручання, санкційними практиками та адміністративними стягненнями щодо установ і їхніх посадових осіб у разі порушення ними регуляторних вимог [9].

Згідно з законом, регулятор має право встановити вимоги щодо достатності капіталу, ліквідності, кредитного ризику, лімітів кредитування, власного капіталу кредитних установ. Ці вимоги мають бути зіставними з масштабами діяльності та складністю операцій кредитних установ. Для захисту прав та інтересів споживачів фінансових послуг регулятор може встановити для кредитних установ обов'язкові пруденційні нормативи, до яких належать нормативи достатності капіталу, коефіцієнт левериджу, нормативи ліквідності, інвестування, кредитного ризику та ін. [9].

У разі виявлення проявів нестійкого фінансового стану банківської системи, ризиків стабільності банківської системи країни регулятор може тимчасово запроваджувати особливі форми нагляду за діяльністю кредитних установ, визначати особливості підтримки ліквідності банків, пруденційні нормативи, обмежувати видачу коштів із депозитних рахунків, проведення валютних операцій (переказ, пересилання, вивіз валютних цінностей за кордон) [9].

Досліджуючи сформовану в Україні моделі пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ (рис. 1), варто передусім зауважити, що її завдання полягає у створенні цілісної системи контролю, спрямованої на підтримку стійкості кредитних установ, мінімізацію ризиків їхньої діяльності та збереження довіри стейкхолдерів до ринку.

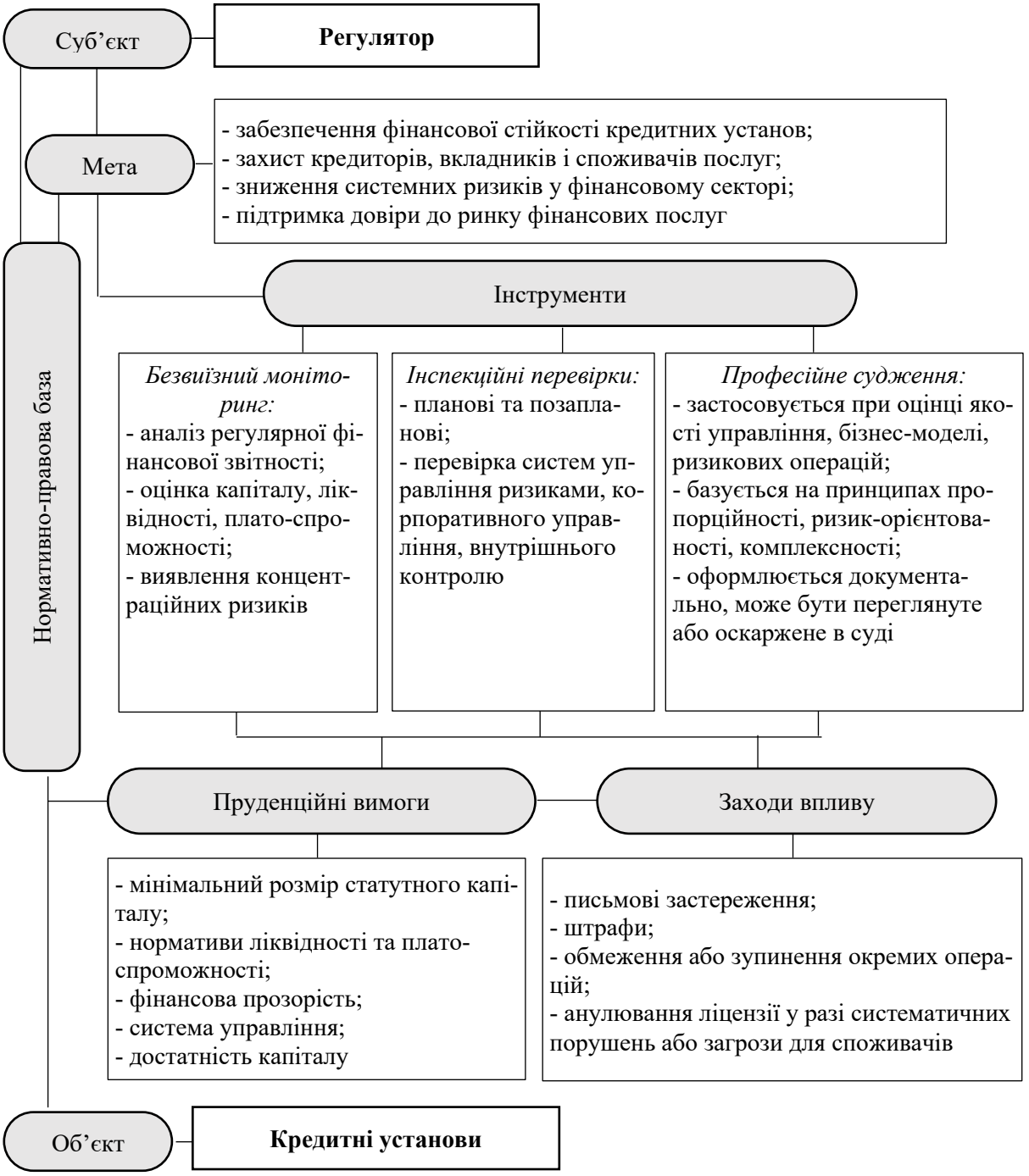


Рис. 1. Схема моделі пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ
Джерело: побудовано авторами на основі [10].

Основна мета пруденційного нагляду – це не лише забезпечення платоспроможності та достатності капіталу окремих кредитних установ, а й формування стабільного середовища, у якому споживачі фінансових послуг можуть бути впевнені в захищеності своїх прав і виконанні зобов'язань контрагентами. З огляду на стратегічну роль фінансового сектору в забезпеченні макроекономічної стабільності, пруденційний нагляд орієнтований на зниження ймовірності системних криз, що можуть бути спровоковані неплатоспроможністю окремих учасників ринку; гарантування належного рівня ліквідності та фінансової стійкості установ; контроль за ризиковими операціями та належне управління

активами й пасивами; формування ефективних систем внутрішнього контролю, що дозволяють не лише реагувати на вже наявні ризики, але й виявляти потенційні загрози на ранніх етапах. Мета пруденційного нагляду виходить за межі формального дотримання фінансових нормативів; включає забезпечення сталого розвитку фінансового сектору, підтримку його інтеграції у європейський та світовий фінансовий простір, а також підвищення стійкості до зовнішніх і внутрішніх шоків. У цьому контексті нагляд набуває функцій не лише контролюючого, але й превентивного та стимулюючого інструмента, який сприяє підвищенню ефективності діяльності кредитних установ та довіри до фінансової системи загалом.

Основними інструментами в моделі пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ є безвиїзний моніторинг, інспекційні перевірки, професійне судження – розглянемо їх зміст детальніше. Одним із ключових інструментів є безвиїзний моніторинг, що дозволяє здійснювати постійний та системний контроль за діяльністю кредитних установ без необхідності проведення виїзних перевірок. Сутність такого моніторингу полягає у регулярному аналізі звітності, яку подають фінансові компанії, кредитні спілки, страхові організації та інші учасники ринку відповідно до встановлених нормативних вимог. Цей інструмент передбачає оцінку капіталу та ліквідності, перевірку платоспроможності установ, виявлення ознак концентрації ризиків, відстеження дотримання нормативів. Цей інструмент пруденційного нагляду має переважно превентивний характер, оскільки дозволяє своєчасно ідентифікувати тенденції, що можуть свідчити про погіршення фінансового стану кредитної установи, виявляти ризиковані операції чи ознаки недотримання законодавства. На відміну від виїзних перевірок, які є точковими й відбуваються періодично, дистанційний нагляд дає змогу здійснювати перманентний контроль та формувати базу для оцінки динаміки діяльності установи в довгостроковій перспективі.

Важливо зазначити, що ефективність безвиїзного моніторингу безпосередньо залежить від якості та достовірності даних, які подають кредитні установи. Тому регулятор послідовно удосконалює вимоги до складу та структури звітності, впроваджує стандарти цифрової звітності, а також використовує сучасні інструменти аналізу великих масивів даних для виявлення прихованих ризиків. У цьому контексті моніторинг виконує функцію не лише засобу контролю, але й інструмента прогнозування, що дозволяє регулятору завчасно вживати коригуючих заходів та запобігати негативним наслідкам для стабільності фінансової системи загалом.

Інспекційні перевірки як інструмент пруденційного нагляду забезпечують можливість безпосереднього вивчення діяльності кредитних установ на місці їх функціонування. На відміну від безвиїзного моніторингу, який ґрунтується на аналізі звітності, інспекції дозволяють отримати комплексне уявлення про реальний стан справ у компанії, виявити потенційні порушення, а також оцінити ефективність внутрішніх систем управління ризиками та корпоративного контролю. У процесі інспекційних перевірок аналізується відповідність діяльності установи вимогам законодавства, досліджуються ключові бізнес-процеси, зокрема порядок здійснення операцій, управління активами й пасивами, методи оцінки та покриття ризиків. Значна увага приділяється прозорості організаційної структури, функціонуванню внутрішнього аудиту та контролю. Інспекції можуть мати плановий характер, коли їх проведення передбачене затвердженим регулятором графіком, або ж здійснюватися позапланово у відповідь на виявлені під час моніторингу ознаки погіршення фінансового стану кредитної установи чи підозру в недобросовісній практиці. Інспекційні перевірки є важливою складовою комплексного підходу до нагляду, що поєднує аналіз статистичних даних, дистанційний контроль та безпосереднє дослідження діяльності установ, забезпечуючи таким чином багаторівневий механізм підтримки стабільності фінансової системи.

У межах виконання функції банківського нагляду шляхом інспекційних перевірок Національним банком, відповідно до Плану проведення перевірок на 2024 рік, було заплановано 27 інспекцій. Упродовж року фактично розпочато та проведено 24 планові перевірки. Перевірки двох банків перенесено на 2025 рік, а ще один банк віднесено до категорії неплатоспроможних. Крім того, здійснено три позапланові інспекційні перевірки. Основними напрямами перевірок у 2024 році визначено: оцінку бізнес-моделі банку; достатності капіталу для покриття основних ризиків; рівня ліквідності; ефективності корпоративного управління та системи внутрішнього контролю [10].

Професійне судження є досить вагомою складовою інструментарію пруденційного нагляду, оскільки дозволяє регулятору здійснювати оцінку діяльності кредитних установ не лише на основі формальних нормативів, а й з урахуванням комплексного аналізу реальних умов їх функціонування. На відміну від суто механічного застосування регуляторних вимог, професійне судження передбачає глибоке розуміння бізнес-моделі установи, характеру її операцій, структури активів та пасивів, рівня концентрації ризиків, якості корпоративного управління та ефективності системи внутрішнього контролю. Завдяки цьому інструменту регулятор отримує можливість реагувати на ті обставини, які не завжди можуть бути охоплені числовими нормативами, але становлять значний ризик для фінансової стабільності або прав споживачів фінансових послуг. Використання професійного судження забезпечує пропорційність нагляду, тобто врахування масштабу діяльності установи та її системного значення для ринку. Застосування цього інструмента завжди має бути документально оформлене та обґрунтоване, що підвищує прозорість дій регулятора і створює підґрунтя для довіри між учасниками ринку та органом нагляду. Законодавство передбачає можливість перегляду такого рішення або його оскарження в судовому порядку, що забезпечує баланс інтересів держави, кредитних установ та споживачів [9].

Основу моделі пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ становлять пруденційні вимоги, що визначають мінімально допустимі стандарти діяльності кредитних установ, створюючи водночас стимули для впровадження більш ефективних систем управління ризиками та підвищення прозорості бізнес-процесів. Це включає вимоги до розміру статутного капіталу кредитних установ, які диференціюються залежно від виду послуг та масштабу діяльності; встановлення таких нормативів гарантуватиме, що учасники ринку матимуть достатній рівень власних ресурсів для покриття можливих збитків і збереження платоспроможності навіть у несприятливих макроекономічних умовах. Окрім цього, важливу роль відіграють також нормативи ліквідності та платоспроможності, які визначають здатність установ своєчасно виконувати свої зобов'язання перед клієнтами та контрагентами.

Нормативні вимоги також включають зобов'язання кредитних установ подавати регуляторну звітність за уніфікованими стандартами, що дозволяє здійснювати системний моніторинг їх стану, а також робить діяльність установ більш зрозумілою для споживачів і партнерів. Вимоги до внутрішнього контролю передбачають створення ефективних механізмів управління ризиками, незалежного внутрішнього аудиту та процедур комплаєнсу, що сприяють не лише дотриманню законодавчих норм, але й формуванню довіри до установи. Важливим напрямом розвитку пруденційних вимог є поступове наближення їх до європейських стандартів регулювання, що передбачає перехід від формально-нормативного підходу до ризик-орієнтованої моделі, у якій вимоги до капіталу та резервів визначаються не лише за статичними показниками, а й з урахуванням структури ризиків конкретної установи, її бізнес-моделі та ринкової поведінки.

Основними заходами впливу регулятора на кредитні установи у межах моделі пруденційного нагляду є: письмові застереження, штрафи, обмеження або зупинення окремих операцій, анулювання ліцензії у разі систематичних порушень або загрози для спожива-

чів – у загальному вони забезпечують дисципліну на ринку та підтримку його стабільності. Практика свідчить, що регулятор застосовує широкий спектр інструментів, які відрізняються за інтенсивністю та характером впливу. До «м'яких» форм належать письмові застереження та вимоги щодо усунення виявлених порушень, які виконують превентивну функцію і спрямовані на корекцію поведінки кредитних установ без значного втручання у їхню діяльність. У разі систематичних або суттєвих порушень регулятор може застосовувати більш суворі заходи, серед яких обмеження певних видів операцій, накладення штрафних санкцій або відсторонення керівників від управлінських функцій. Найбільш радикальною формою впливу є відкликання ліцензії чи виведення установи з ринку, що використовується у випадках критичного порушення пруденційних норм та створення загроз для інтересів споживачів фінансових послуг. Застосування заходів впливу завжди передбачає врахування принципу пропорційності, відповідно до якого санкції мають відповідати масштабам порушення та потенційним ризикам для ринку (своєчасне реагування на проблеми дозволяє мінімізувати системні ризики, уникнути поширення кризових явищ та зберегти довіру до фінансової системи).

У межах реалізації функцій нагляду за діяльністю на ринках небанківських фінансових послуг Національний банк України, згідно з Річним планом інспекційних перевірок на 2024 рік, запланував проведення 26 перевірок, зокрема 12 фінансових та 14 страхових компаній (табл. 1). Протягом 2024 р. фактично було розпочато або завершено 24 планові перевірки зазначених установ. Двом страховим компаніям ліцензії на здійснення діяльності були анульовані ще до початку перевірок, а також здійснено одну позапланову перевірку страхової компанії. Основними напрямами інспекцій у 2024 р. стали оцінка безпечності та стабільності операцій небанківських фінансових установ, якість корпоративного управління, а також дотримання вимог законодавства у сфері регулювання фінансових послуг і захисту прав споживачів. Застосування заходів впливу у вигляді анулювання ліцензій було зумовлене такими підставами: відмова у проведенні перевірки, що проявлялася у відсутності уповноваженого представника установи або ненаданні необхідних документів і даних; встановлення фактів ризикової діяльності, яка створювала загрозу інтересам страхувальників і кредиторів; а також порушення вимог законодавства у сфері регулювання фінансових послуг та захисту прав споживачів. Загальна сума сплачених штрафів у 2024 р. становила 7157 тис. грн [10].

Таблиця 1

Застосовані заходи впливу за результатами інспекційних перевірок НБУ до небанківських фінансових установ, 2024 р.

Вид застосованого заходу впливу	Кількість	Тип установи
Анулювання ліцензій на провадження діяльності з надання фінансових послуг / на здійснення діяльності зі страхування / на діяльність фінансової компанії	9	страхові компанії (6); фінансові компанії (3)
Зобов'язання вжити заходів для усунення порушення та/або причин, що сприяли вчиненню порушення / вимога про вжиття заходів, спрямованих на усунення (виправлення) виявлених під час нагляду порушень та приведення діяльності у відповідність до вимог законодавства	5	страхові компанії (2); фінансові компанії (3)
Письмове застереження	3	фінансові компанії
Штраф за порушення вимог законодавства про регулювання діяльності з надання фінансових послуг	4	страхові компанії (2); фінансові компанії (2)
Штраф за порушення вимог законодавства про захист прав споживачів фінансових послуг	6	фінансові компанії

Джерело: складено авторами на основі [10].

У 2024 р. Національний банк застосовував до банків різні заходи впливу залежно від виявлених порушень та ступеня їхньої значущості (рис. 2). Найпоширенішим інструментом стало письмове застереження, яке було винесено у 22 випадках. Досить часто використовувалося й накладення штрафів: такий захід було застосовано до 18 банків. Значно рідше регулятор вдавався до більш жорстких інструментів, зокрема двічі було обмежено окремі види операцій банків. Лише один випадок стосувався укладення письмової угоди між банком і НБУ. Загальна сума сплачених штрафів у 2024 р. становила 46 775 тис. грн [10].

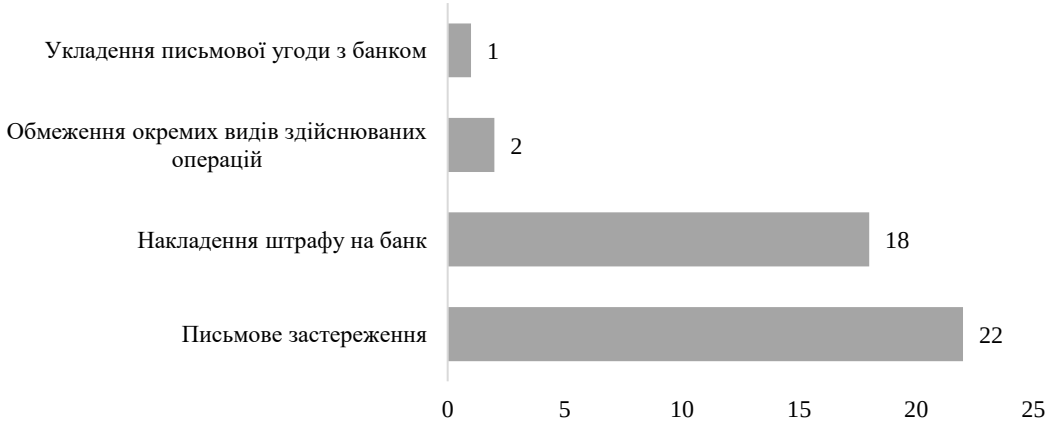


Рис. 2. Застосовані регулятором заходи впливу на банки, 2024 р.
Джерело: побудовано авторами на основі [10].

Щодо нагляду з питань фінансового моніторингу, дотримання вимог валютного та санкційного законодавства України, варто зазначити, що у 2024 р. НБУ здійснював нагляд за банками та фінансовими установами шляхом планових і позапланових виїзних перевірок та безвиїзного нагляду. Відповідно до річного плану проведено 7 перевірок банків і 9 перевірок установ (одну припинено достроково), план виконано повністю. Додатково проведено одну позапланову перевірку банку та 149 позапланових перевірок структурних підрозділів 17 установ. У межах безвиїзного нагляду здійснено 60 перевірок банків і 84 перевірки установ. Особлива увага приділялася дотриманню вимог фінансового моніторингу, зокрема під час надання послуг електронної комерції, обслуговування клієнтів із бюджетними коштами та надання платіжних послуг [10].

Крім цього, у 2024 р. Нацбанк надіслав до Державної служби фінансового моніторингу 27 листів щодо операцій клієнтів 27 банків та 17 повідомлень про операції клієнтів 19 установ, що могли містити ознаки відмивання доходів, фінансування тероризму чи ухилення від оподаткування. Також було зафіксовано випадки масштабних операцій фізичних і юридичних осіб, пов’язаних із прихованою підприємницькою діяльністю, розкраданням бюджетних коштів, обготівкуванням чи маніпуляціями з валютним курсом. За порушення вимог до банків застосовано три штрафи на загальну суму 9,95 млн грн [10].

Специфічні особливості впровадження моделі пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ в Україні зумовлюються комплексом факторів, серед яких ключову роль відіграють історичні умови трансформації фінансової системи, виклики воєнного часу, поступова інтеграція до європейського регуляторного простору та необхідність адаптації міжнародних стандартів до національних реалій. Поступове запровадження ризик-орієнтованої моделі відбувається в умовах високої турбулентності фінансового середовища, що вимагає від регулятора не лише жорсткого контролю за дотриманням нормативів, але й гнучкості у прийнятті рішень, здатності враховувати галузеві й регіональні відмінності, а також швидко реагувати на нові загрози макроекономічної стабільності.

Особливістю моделі є поєднання превентивних і коригуючих механізмів: з одного боку, регулятор формує середовище, у якому фінансові установи зацікавлені в розвитку системи внутрішнього контролю, а з іншого – здійснює втручання у випадках, коли є загроза для інтересів вкладників, споживачів фінансових послуг чи загальної стабільності національного ринку. До особливостей досліджуваної моделі слід віднести її спрямованість на прозорість наглядових процедур, що реалізується через публікацію методологічних документів, роз'яснень, результатів наглядової діяльності та систематичне інформування учасників ринку. Окреслене важливе для підвищення рівня довіри до регулятора та формування партнерських відносин між Нацбанком та кредитними установами. Специфічність моделі також полягає в поступовій цифровізації процесів пруденційного нагляду – для адекватної оцінки фінансового стану кредитних установ необхідне застосування сучасних інструментів моніторингу, моделювання ризиків та аналізу великих масивів даних, що дозволяє створювати адаптивні сценарії розвитку та приймати обґрунтовані рішення в умовах макроекономічної невизначеності.

Через повномасштабну війну росії проти України модель пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ суттєво трансформувалась, адаптувавши регуляторні практики до умов підвищеної невизначеності та ризиковості фінансового середовища. Якщо до початку повномасштабної агресії основний акцент робився на поступовому наближенні до європейських стандартів, впровадженні ризик-орієнтованого підходу та підвищенні прозорості ринку, то після 2022 р. пріоритети змістилися в напрямі забезпечення оперативної стабілізації банківської системи та підтримки її життєздатності.

Зміни проявилися насамперед у підходах до застосування пруденційних вимог. Регулятор був змушений частково пом'якшити або відтермінувати окремі нормативи, щоб запобігти надмірному навантаженню на кредитні установи в умовах різкого падіння економічної активності, відтоку капіталу та підвищених кредитних ризиків. Увагу було зосереджено на гнучкому балансуванні між суворістю контролю та необхідністю створення простору для функціонування кредитних установ в екстремальних умовах. Водночас у наглядовій практиці посилилися превентивні та антикризові механізми: систематичний моніторинг ліквідності, стрес-тестування з урахуванням воєнних ризиків, а також оцінка здатності установ забезпечувати безперервність ключових операцій.

Війна значною мірою актуалізувала питання операційної стійкості та кіберзахисту кредитних установ. Регулятор приділяє особливу увагу захисту критичної інфраструктури, надійності платіжних систем та готовності установ до роботи в умовах перебоїв з електро- та телекомунікаційними мережами. Це сприяло розширенню спектра критеріїв, які враховуються у пруденційному нагляді, та інтеграції елементів кризового менеджменту до моделі нагляду.

В умовах війни більшої ваги набув такий інструмент нагляду як професійні судження, оскільки регулятору часто доводиться приймати рішення у ситуаціях, коли формальні нормативні показники не відображають реальної фінансової стійкості кредитної установи чи рівня її ризиків. Воєнні виклики спричинили еволюцію моделі пруденційного нагляду від відносно стабільної, стратегічно орієнтованої системи до більш гнучкої, кризово-адаптивної та орієнтованої на короткострокове забезпечення життєздатності фінансового сектору. Це не означає відмову від довгострокових цілей інтеграції до європейського фінансового простору, однак свідчить про необхідність їх поєднання із заходами, спрямованими на виживання та стабілізацію кредитних установ у надзвичайних умовах.

Макроекономічна нестабільність та потреба у прогнозуванні повоєнної відбудови поставили перед Національним банком України низку складних викликів. Значне коливання ключових макроекономічних показників, таких як інфляція, обмінний курс, обсяги кредитування та доходи домогосподарств, створює додаткові ризики для платоспроможності кредитних установ та небанківських фінансових компаній. У таких умовах традиційні механізми оцінки ризиків та прогнозування фінансового стану установ можуть виявлятися недостатньо точними, що потребує адаптації методологій пруденційного нагляду та розширення спектра сценаріїв стрес-тестування.

Повоєнна відбудова країни та її регіонів вимагає активізації кредитування бізнесу та населення, розвитку інвестиційних програм, підтримки ліквідності кредитних установ, що у своїй сукупності збільшує ризики неплатоспроможності та концентрації ризиків у банківському секторі. Для регулятора це означає необхідність балансування між стимулюванням економічної активності та дотриманням пруденційних стандартів, а також впровадження гнучких механізмів, які дозволяють оперативно реагувати на зміну макроекономічних умов.

Суттєвим викликом у діяльності Нацбанку є зростання невизначеності щодо перспектив відновлення окремих регіонів та економічних секторів. Це змушує регулятора посилювати роль превентивного нагляду, фокусуючись на ранньому виявленні ознак фінансової слабкості кредитних установ та потенційних кризових явищ, а також на оцінці їх спроможності адаптуватися до нових умов та забезпечувати безперервність обслуговування клієнтів.

Висновки та пропозиції. Модель пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності в Україні зазнала суттєвих змін, трансформувавшись від нормативно орієнтованої системи до більш гнучкої та ризик-орієнтованої, що поєднує контрольні, превентивні та стимулюючі механізми. Воєнні виклики актуалізували необхідність адаптації наглядових процедур, посилення ролі професійного судження та розвитку інструментів оперативного моніторингу й стрес-тестування. У процеси пруденційного нагляду дедалі активніше інтегруються цифрові технології, що підвищує їх ефективність та прозорість. Перспективи подальших досліджень вбачаємо в науковому обґрунтуванні доцільності застосування технологій штучного інтелекту для автоматизації процесів пруденційного нагляду за діяльністю вітчизняних кредитних установ в умовах її стрімкої цифровізації.

Список використаних джерел

1. Бригінець О. Пруденційне регулювання банківської діяльності в Європейському Союзі / О. Бригінець, Д. Василюк // Administrative Law and Process. – 2024. – № 1. – С. 28-39. DOI: https://doi.org/10.17721/2227-796X.2024.1.02.

2. Петрик О. І. Макропруденційна політика в умовах кризи / О. І. Петрик, А. Я. Кузнєцова // Економіка України. – 2020. – № 7. – С. 55-63. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.07.055.

3. Вихристюк А. М. Пруденційний нагляд як інструмент адміністративно-правового регулювання фондових бірж в Україні / А. М. Вихристюк // Юридична наука. – 2020. – № 1(5(107). – С. 86–91. DOI: https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-107-5-1.10

4. Шовкопляс Г. М. Ризик-орієнтований пруденційний нагляд за кредитними спілками та іншими кредитними установами / Г. М. Шовкопляс, Є. О. Кравцова // Теоретичні та практичні проблеми земельної реформи в Україні : зб. наук. пр. за матеріалами круглого столу, м. Харків, 15 листопада 2019 р. – Харків, 2019. – С. 170–173.

5. Alekseyenko L. Prudential regulation of insurance activities in Ukraine / L. Alekseyenko, O. Tulai, O. Kosovych // Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 19-20 листопада 2020 р. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – С. 285-289.

6. Grui A. Wartime interest rate pass-through in Ukraine: The role of prudential indicators / A. Grui // IES Working Paper, No. 33/2024, Charles University in Prague, Institute of Economic Studies (IES), Prague, 2024.

7. Rysin V. Structural Changes In The Financial Services Market In Ukraine: Impact Of War / V. Rysin, R. Pechenko // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2024. – Вип. 8, № 1. – С. 22-33.

8. Шкурко В. І. Пруденційне регулювання перестрахової діяльності / В. І. Шкурко //Формування ринкових відносин в Україні. – 2023. – № 4(263). – С. 29-33.

9. Про фінансові послуги та фінансові компанії [Електронний ресурс] : Закон України від 14.12.2021 р. № 1953-IX. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text.

10. 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.

References

1. Bryhinets, O., Vasyliuk, D. (2024). Prudentsiine rehuliuvannia bankivskoi diialnosti v Yevropeiskomu Soiuzi [Prudential regulation of banking activities in the European Union]. *Administrative Law and Process*, (1), 28–39. https://doi.org/10.17721/2227-796X.2024.1.02.

2. Petryk, O. I., Kuznietsova, A. Ya. (2020). Makroprudentsiina polityka v umovakh kryzy [Macroprudential policy in times of crisis]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, (7), 55–63. https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.07.055.

3. Vykhrystiuk, A. M. (2020). Prudentsiinyi nahliad yak instrument administratyvno-pravovoho rehuliuvannia fondovykh birzh v Ukraini [Prudential supervision as an instrument of administrative and legal regulation of stock exchanges in Ukraine]. *Yurydychna nauka – Legal Science*, 1(5(107)), 86–91. https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-107-5-1.10.

4. Shovkoplias, H. M., Kravtsova, Ye. O. (2019). Ryzyk-oriientovanyi prudentsiinyi nahliad za kredytnymy spilkamy ta inshymy kredytnymy ustanovamy [Risk-oriented prudential supervision of credit unions and other credit institutions]. *Teoretychni ta praktychni problemy zemelnoi reformy v Ukraini: zbirnyk naukovykh prats za materialamy kruhloho stolu – Theoretical and practical problems of land reform in Ukraine: collection of scientific papers based on materials from the round table* (pp. 170–173).

5. Alekseyenko, L., Tulai, O., Kosovych, O. (2020). Prudential regulation of insurance activities in Ukraine [Prudential regulation of insurance activities in Ukraine]. *Problemy ta perspektyvy rozvytku finansovo-kredytnoi systemy: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Problems and prospects of the development of the financial and credit system: materials of the International Scientific and Practical Conference* (pp. 285–289).

6. Grui, A. (2024). Wartime interest rate pass-through in Ukraine: The role of prudential indicators. *IES Working Paper*, No. 33/2024, Charles University in Prague, Institute of Economic Studies (IES), Prague.

7. Rysin, V., Pechenko, R. (2024). Structural Changes In The Financial Services Market In Ukraine: Impact Of War. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika" – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, 8(1), 22–33.

8. Shkurko, V.I. (2023). Prudentsiine rehuliuvannia perestrakhovoi diialnosti [Prudential regulation of reinsurance activities]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 4(263), 29–33.

9. Pro finansovi posluhy ta finansovi kompanii [On financial services and financial companies], Law of Ukraine dated 14.12.2021 No. 1953-IX. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text.

10. 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.

Отримано 11.11.2025

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: nateco@meta.ua. **ORCID**: https://orcid.org/0000-0003-2951-7233

Serhiy Kononenko

Postgraduate Student, Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: job.s.kononenko@gmail.com. **ORCID**: https://orcid.org/0000-0002-1898-2204

MODEL OF PRUDENTIAL SUPERVISION OF CREDIT INSTITUTIONS IN UKRAINE UNDER CONDITIONS OF NATIONAL ECONOMY INSTABILITY

The article examines the peculiarities of the formation and implementation of the prudential supervision model over the activities of credit institutions under martial law in Ukraine, the transformation of the financial sector, and increased macroeconomic instability. The objectives and tasks of the regulator's supervisory activities are analyzed, and the essence of the main supervisory instruments is revealed, among which off-site monitoring, on-site inspections, and the application of professional judgment play a central role. Particular attention is paid to prudential requirements and enforcement measures that ensure the stability of credit institutions and enhance the accountability of market participants. The study highlights the specific features of implementing the prudential supervision model in Ukraine, including the transparency of procedures, the application of a risk-based approach, and the integration into European regulatory standards. The article explores the transformation of the prudential supervision model under the impact of wartime developments, which necessitated a combination of control instruments with flexible mechanisms to support financial institutions. Emphasis is placed on the importance of implementing advanced digital technologies (artificial intelligence, cloud computing, big data analytics, etc.) into prudential supervision processes to optimize them, improve the quality of monitoring, verify data, and ensure the prompt processing of large volumes of information resources. The challenges of macroeconomic instability and the tasks of post-war recovery are identified, which require the regulator to balance short-term stabilization with long-term strategic development. It is concluded that the modern model of prudential supervision over credit institutions is characterized by multi-level structure, adaptability, and integration orientation, while its effectiveness is largely determined by the regulator's ability to combine control, preventive, and incentive instruments in the context of post-war economic recovery and European integration.

Keywords: *prudential supervision; credit institutions; regulator; digital technologies; digitalization; macroeconomic instability.*

Fig.: 2. Table: 1. References: 10.

Холявко Н. І., Кононенко С. О. Модель пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ в Україні в умовах нестабільності національної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 267-278. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-267-278.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-279-293
УДК 338.45:330.341.1:336.64
JEL Classification: O32; O33; G32; L60

Олена Вікторівна Шишкіна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (м. 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

Михайло Юрійович Суховерський
аспірант
Національний університет «Чернігівська політехніка» (м. Чернігів, Україна)
E-mail: mikesukhoverskyy@gmail.com. **ORCID:** https://orcid.org/0009-0009-8836-7483

Андрій Юрійович Даньков
аспірант
Національний університет «Чернігівська політехніка» (м. Чернігів, Україна)
E-mail: andrii7700@ukr.net. **ORCID:** https://orcid.org/0009-0008-8453-2990

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО СТІЙКОЇ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У статті обґрунтовано концептуальні засади формування фінансово стійкої моделі інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації. Розкрито актуальність дослідження, визначено взаємозв'язок між фінансовою стійкістю, цифровою трансформацією та інноваційною активністю підприємств. Проведено аналіз наукових підходів до трактування фінансової стійкості та інноваційного розвитку в цифровому середовищі, що дозволило визначити їхні структурні характеристики та сучасні тенденції. Розроблено інтегральну логічну схему, яка відображає вплив зовнішнього цифрового середовища, ресурсно-фінансової бази, рівня цифрової зрілості, інноваційного потенціалу та системи ризик-менеджменту на досягнення фінансово-стійкого інноваційного розвитку промислових підприємств. Сформовано концептуальну модель, що демонструє циклічний механізм взаємодії цифрових технологій, фінансових можливостей та інновацій, і визначено її практичну значущість для стратегічного управління. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення методичних підходів до оцінювання фінансової стійкості, розробки індикативних систем та формування стратегій цифрової трансформації промислових підприємств.

Ключові слова: *фінансова стійкість; інноваційний розвиток; цифровізація; промислові підприємства; концептуальна модель; ризик-менеджмент; цифрова трансформація; ресурсно-фінансова база.*
Табл.: 2. Рис.: 2. Бібл.: 28.

Постановка проблеми. Трансформаційні процеси, які відбуваються в національній та світовій економіці, значним чином зумовлені розробкою і впровадженням техніко-технологічних, фінансово-економічних та ресурсних інновацій в усіх галузях діяльності. У цих умовах зростає роль цифрових технологій як рушіїв перетворень бізнес-середовища на макро-, мезо і мікроекономічному рівнях. Таку вагому роль цифрових технологій можна пояснити наступним. По-перше, через використання цифрових даних для ухвалення рішень, автоматичне управління процесами та аналіз великих масивів інформації, цифрові технології забезпечують автоматизації і оптимізацію виробничих і управлінських процесів, що своєю чергою зумовлює підвищення продуктивності праці, зниження операційних витрат та прискорення темпів обробки інформації, необхідної для ухвалення рішень.

По-друге, розвиток цифрових технологій зумовлює появу нових галузей та інструментів економічної взаємодії (наприклад, онлайн-ринок, цифрові фінансові сервіси, логістичні рішення в режимі реального часу тощо). Крім того, це відбувається за рахунок змін традиційних бізнес-моделей (наприклад, фінтех, цифрові сервіси, електронна комерція тощо), створення нових ринкових сегментів та нівелювання географічних обмежень.

© О. В. Шишкіна, М. Ю. Суховерський, А. Ю. Даньков, 2025

На галузевому рівні впровадження і використання цифрових технологій суттєво змінює способи організації бізнес-процесів та структури виробничих ланцюгів. Це відбувається за рахунок автоматизації виробництва, інтелектуального управління ресурсами, впровадження логістичних платформ та інших інновацій, що дозволяє представникам тієї чи іншої галузі гнучко реагувати на кон'юнктурні зміни й менше залежати від вузьких сегментів ринку. Такі мезоекономічні зміни аналогічним чином позначаються і на мікроекономічному рівні й супроводжуються значними перетвореннями ринку праці, які проявляються у виникненні нових професій, розвитку нових навичок та зменшенні потреби в монотонній ручній праці.

По-третє, на макроекономічному рівні цифрові технології підвищують загальну продуктивність праці, сприяють інтеграції національної економіки у глобальне середовище, дають можливість невеликим за розмірами та за численністю населення країнам конкурувати на світовому ринку, тим самим сприяючи економічному зростанню.

Отже, цифрові технології стають рушієм трансформаційної економіки, бо вони підвищують продуктивність, сприяють появі нових бізнес-моделей і ринків, прискорюють управління ресурсами на національному рівні, трансформують галузі й підсилюють інноваційну спроможність підприємств усіх видів діяльності та ринку праці, що проявляється одночасно на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Виходячи з вищенаведеного, вважаємо можливим зазначити, що в умовах цифровізації економіки інноваційний розвиток промислових підприємств, як фундаменту національної економіки, набуває визначального значення для забезпечення їхньої конкурентоспроможності як на національному, так і на світовому ринках. Водночас впровадження цифрових технологій супроводжується підвищенням інвестиційного навантаження, зростанням ймовірності прояву фінансових та інших видів ризиків, та ускладненням процесів управління ресурсами. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема формування фінансово-стійкої моделі інноваційного розвитку промислових підприємств, здатної забезпечити в умовах цифрової трансформації економіки узгодження інноваційної активності з фінансовою стабільністю, що підкреслює актуальність обраної наукової теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових публікацій у контексті обраної тематики дослідження дає змогу відмітити постійне зростання інтересу вітчизняних та іноземних науковців до проблематики фінансової стійкості та інноваційного розвитку, а в останні роки – цифровізації промислових підприємств.

У наукових працях вітчизняних та іноземних дослідників фінансова стійкість переважним чином розглядається через призму «фінансової стабільності» і визначається як здатність суб'єктів підприємництва забезпечувати у коротко-, середньо- і довгостроковій перспективі стабільність джерел фінансування, фінансову рівновагу, і платоспроможність. Зокрема, Т. Назарова і А. Гаврик вважають, що фінансова стійкість відображає досягнення фінансової рівноваги та здатність не лише підтримувати основні характеристики діяльності, а й функціонувати та розвиватися [1]. О. В. Герега розглядає фінансово-економічну стійкість як комплексну, багатофакторну економічну категорію, яка акумулює в собі поняття стійкості, економічної продуктивності ресурсного потенціалу і фінансової спроможності [2]. О. Я. Базілінська і О. І. Панченко розглядають фінансову стійкість як стан підприємства, за якого досягається раціональне співвідношення фінансових ресурсів, з огляду на що наголошують на необхідності підвищення ефективності управління фінансами [3].

Разом із тим фінансова стійкість розглядається з позицій фінансового аналізу. Так, О. Стрішенець узагальнюючи різні підходи до визначення фінансової стабільності, у тому числі розглядаючи коефіцієнтний, агрегатний, балансовий, інтегральний, граничний, факторний та бальний методи, вважає найбільш придатним для використання у сучасних умовах коефіцієнтний метод [4].

В. В. Швед, О. В. Омельченко і В. С. Мартинюк визначають два основні підходи до визначення фінансової стабільності. Перший – зосереджується виключно на даних балансу про джерела фінансування (власний капітал), а другий – аналізує взаємозв'язок між активами та пасивами [5]

Т. Назарова і А. Гаврик пропонують для оцінки фінансової стабільності використовувати систему показників, включаючи показники основного та оборотного капіталу, структури капіталу, індексу рентабельності та платоспроможності [1].

У межах цієї статті неможливо представити повний спектр досліджень у цій сфері, однак при розв’язанні першої наукової задачі статі підходи до визначення фінансової стійкості будуть розкриті детальніше.

Опрацювання досліджень останніх років, які присвячені проблемі інноваційного розвитку, дозволяють стверджувати, що використання цифрових технологій суттєво прискорює рух і реалізацію інноваційних процесів, сприяє зниженню трансакційних витрат та розширенню можливостей комерціалізації інновацій.

Вважаємо доцільним акцентувати увагу на наукових роботах науковців, які доводять, що цифрові інновації нині формують нову якість інноваційного розвитку і наголошують, що без належної фінансової підтримки інноваційна активність не забезпечує довгострокової стабільності підприємства. Зокрема, І. З. Саврас та Н. І. Фединець, досліджуючи взаємозв’язок цифровізації та інноваційного розвитку підприємств, наголошують, що впровадження цифрових технологій сприяє інноваційній діяльності, підвищує адаптивність і конкурентоспроможність підприємства, але одночасно акцентують увагу на ризиках та перешкодах впровадження цифрових інновацій, включно з потребою належного фінансового забезпечення їх реалізації [6].

О. В. Пташенко у своїй роботі «Стимулювання інноваційної діяльності підприємства: фінансовий, логістичний та цифровий аспекти» зазначає, що ключовими чинниками стимулювання інноваційної діяльності підприємств є цифрові та фінансові аспекти. При цьому наголошує, що центральне місце в забезпеченні результативності інноваційного розвитку і впровадження інноваційних цифрових рішень посідають фінансові ресурси [7]. На думку Л. М. Докієнко, сучасні цифрові інструменти та технології у фінансовій сфері, (зокрема, цифрові платформи та аналітичні рішення) впливають на ефективність фінансового управління та за умови достатнього фінансування цифровізації можуть стимулювати інновації [8]. Іванюта П. В., Петренко М. І. у роботі «Фінансування інноваційного розвитку підприємства за техніко-економічними характеристиками технологічного обладнання» зазначають, що інноваційний розвиток підприємства, зокрема при впровадженні новітнього обладнання та технологій, значною мірою залежить від фінансового забезпечення цифрових інновацій [9].

У контексті теми наукової роботи було досліджено наукові роботи присвячені проблематиці цифровізації та цифрової трансформації підприємств. Зауважимо, що і вітчизняними і іноземними науковцями цифровізація розглядається як ключовий драйвер структурних змін, який впливає на управлінські процеси, бізнес-моделі та інноваційну активність суб’єктів підприємництва. Так, колектив авторів на чолі з З. Ван (Z. Wang) у своїй роботі «Digitalization Effect on Business Performance: Role of Business Model Innovation» доводить, що цифрові можливості покращують інновації бізнес-моделей, і тим самим підсилюють фінансові результати діяльності підприємств [10]. Авторами статі «The impact of digital capabilities and dynamic capabilities on business model innovation: the moderating effect of organizational inertia» у процесі дослідження впливу цифрових можливостей на інновації у бізнес-моделях і узагальнення ролі організаційної інерції в модерації цього впливу будо обґрунтовано, що цифрові можливості позитивно впливають на інноваційність бізнес-моделей підприємств [11]. Н. Б. Васильєва, Я. Є. Нижниченко, О. С. Заболотна розглядають як цифрові технології шляхом автоматизації, скорочення витрат та впровадження інновацій змінюють ключові складові бізнес-моделей підприємств традиційних галузей [12].

Дергачова В. В. і Колешня Я. О. у роботі «Цифрова трансформація промислових підприємств як зміна бізнес-моделі та корпоративного мислення» аналізують, як цифрові технології змінюють елементи бізнес-моделі промислових підприємств, зумовлюють переосмислення цінності та змісту операційних процесів і продуктів та трансформацію стратегічних орієнтирів [13]. Кравченко М. О. і Салабай В. О. у статті «Моделі та практичні підходи до процесу цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств. Досвід України» досліджують цифрову трансформацію бізнес-процесів та розкривають принципи зміни структури процесів і бізнес-моделей [14]. Булат В. Л., Миколенко Р. О., Дима О. О. вивчають сутність цифрової трансформації бізнес-процесів, зокрема її вплив на управління підприємством, оптимізацію організаційних процесів та взаємодію з партнерами та обґрунтовують, що цифровізація визначає конкурентоспроможність підприємств [15].

У контексті опрацювання наукових робіт вітчизняних та іноземних науковців за цим напрямом можемо стверджувати, що багато уваги зосереджено на технологічних та/або організаційних аспектах цифровізації, у той час як її системний вплив на фінансову стійкість та середньо- і довгостроковий розвиток підприємств залишається недостатньо дослідженим.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на зростання наукового інтересу до окресленої проблематики вважаємо, що переважна більшість досліджень має фрагментарний характер, а наявні дослідження не формують цілісного бачення взаємозв'язку між «фінансовою стійкістю», «інноваційним розвитком» і «цифровізацією», що потребує інтеграції зазначених напрямів у єдину систему, яка б не тільки поєднувала зазначені елементи в межах єдиної концептуальної моделі, а і враховувала специфіку промислових підприємств.

Метою статті є наукове обґрунтування та розробка концептуальних засад формування фінансово-стійкої моделі інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації економіки, які забезпечують збалансоване поєднання фінансової стабільності та впровадження інноваційних цифрових рішень.

Зважаючи на мету нами було сформульовано такі основні наукові завдання:

– аналіз наукових підходів до термінологічного розуміння сутності фінансової стійкості та інноваційного розвитку промислових підприємств у контексті цифровізації, що дозволить встановити взаємозв'язок окреслених понять у межах досліджуваної тематики;

– визначення складових теоретичної моделі фінансово-стійкого інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації;

– розробка концептуальної моделі фінансово-стійкого інноваційного розвитку та обґрунтування її практичного значення, що дозволить забезпечити її використання для стратегічного управління промисловими підприємствами.

Виклад основного матеріалу. Сформульована вище мета та визначені завдання наукового дослідження потребують від нас послідовного теоретико-методологічного обґрунтування, яке вважаємо доцільним розпочати з концептуальних основ, на яких ґрунтується фінансово-стійкий інноваційний розвиток промислових підприємств в умовах цифрової економіки. З огляду на це першим аспектом нашого дослідження є аналіз наукових підходів до трактування термінологічної сутності фінансової стійкості та інноваційного розвитку й виявлення того, як зміст цих категорій трансформується під впливом цифрових змін, що дозволить нам сформувати цілісний теоретичний фундамент для моделювання взаємозв'язків та побудови концептуальної моделі фінансово-інноваційного розвитку промислових підприємств.

Проведений нами аналіз наукових досліджень і публікацій свідчить, що у вітчизняній економічній науці поняття фінансової стійкості здебільшого розглядається через призму фінансової стабільності та здатності підприємства підтримувати рівновагу між джерелами фінансування та забезпечувати безперервність господарської діяльності у

коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі [1; 2; 16]. У цьому контексті фінансова стійкість відображає здатність підприємства балансувати фінансові потоки й адаптуватися до змін мікро-, мезо- і макросередовища [17]. Окремий науковий напрям формують дослідження, у яких фінансова стійкість розглядається як результат раціонального співвідношення фінансових ресурсів, що потребує системного управління фінансами підприємства [3]. Водночас низка дослідників розглядає фінансову стійкість у площині фінансового аналізу [4; 5] та наголошують, що у визначенні фінансової стійкості ключову роль відіграє здатність підприємства швидко адаптуватися до ризиків і загроз, які найбільше проявляють себе в умовах фінансово-економічної кризи [18].

Таке різноманіття підходів дозволяє зробити висновок, що фінансова стійкість є багатовимірною економічною категорією**,** яка поєднує фінансову рівновагу, платоспроможність, ефективність управління ресурсами підприємства та його здатність до розвитку.

Систематизований розгляд наукових підходів до тлумачення дефініції «фінансова стійкість», що склалися у вітчизняній та зарубіжній економічній науці дозволяє не тільки простежити еволюцію наукових поглядів на її сутність, а й пов’язати її з інноваційним розвитком та цифровою трансформацією підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

Систематизація наукових підходів до визначення фінансової стійкості

Підхід	Основні представники	Ключове трактування фінансової стійкості	Переваги підходу	Обмеження
Класичний фінансовий підхід	E. Altman; E. Brigham; M. Ehrhardt	фінансова стійкість як здатність підприємства підтримувати рівновагу між власним і позиковим капіталом, забезпечувати ліквідність та платоспроможність	– чітка система показників; – можливість кількісної оцінки; – прикладна спрямованість	– не враховує цифрові трансформації, інноваційні ризики та динаміку ринку
Підхід динамічних здібностей	D. Teece; Liu, T.; Qi, J.	фінансова стійкість як здатність підприємства адаптувати ресурси та процеси до технологічних і ринкових змін	– враховує турбулентність середовища та цифровізацію; – пояснює адаптивність	– складність формалізації; – обмежена кількість кількісних індикаторів
Ресурсно-процесний підхід	J. Barney; R. Grant	фінансова стійкість як результат ефективного управління фінансовими потоками, витратами та інвестиціями	– поєднує фінанси з операційною ефективністю та інноваціями	– недостатньо враховує зовнішні ризики та цифрові загрози
Цифрово-орієнтований підхід	V. Vial; Bharadwaj et al.	фінансова стійкість як наслідок інтеграції цифрових технологій у фінансове управління та ухвалення рішень	– відображає сучасні умови цифрової економіки; – підвищує прозорість і керованість	– потребує значних інвестицій та цифрової зрілості
Інноваційно-інвестиційний підхід	J. Schumpeter; B. Hall; J. Lerner	фінансова стійкість як здатність забезпечувати інноваційний розвиток без втрати платоспроможності	– враховує зв’язок фінансів та інновацій	– ризик недооцінки фінансових загроз цифрових проєктів

Джерело: розроблено авторами на основі [1-27].

Аналіз наведених у табл. 1 підходів до розуміння сутності фінансової стійкості свідчить, що вона перестає розглядатися виключно як статичний фінансовий стан підприємства, який характеризується структурою капіталу та платоспроможністю підприємства, а набуває комплексного, динамічного характеру, поєднуючи фінансові, інноваційні та цифрові складові, які перебувають у тісній взаємодії. Сучасні наукові дослідження вітчиз-

няних та іноземних науковців все більше уваги приділяють здатності підприємств адаптуватися до техніко-технологічних змін, ефективно інтегрувати інноваційні цифрові інструменти в систему фінансового та ризик-менеджменту, що потребує розробки комплексного підходу до забезпечення фінансової стійкості і який би дозволяв оцінювати фінансово-інноваційний потенціал підприємства.

Узагальнення підходів до розуміння фінансової стійкості дає підстави стверджувати, що в умовах цифрових трансформацій вона формується не ізольовано, а в тісному взаємозв'язку з інноваційними процесами, рівнем технологічного розвитку та здатністю підприємства до розробки та/або впровадження цифрових технологій. Використання цифрових технологій не тільки впливає на структуру витрат, а і змінює механізми управління всіма видами ресурсів. У сучасних наукових дослідженнях цифровізація передусім розглядається як ключовий зовнішній фактор формування інноваційної активності підприємств, який «сприяє підвищенню ефективності інноваційних процесів, оптимізації ресурсів для R&D, покращенню трансформації знань і даних у нові продукти чи послуги» [6]. Незважаючи на безумовні переваги цифровізації в контексті її впливу на фінансову стійкість ми погоджуємось з дослідниками, які вважають, що «надмірно швидка цифровізація без належної фінансової стратегії може мати обмежений або обернений вплив на інноваційний потенціал у певних умовах» [28].

Тобто, одного боку, фінансова стійкість забезпечує ресурсну базу для інвестування в інноваційні цифрові технології, що підвищує оперативну ефективність, а з іншого – інноваційна активність через цифрові рішення може підсилювати фінансову стійкість, сприяючи підвищенню доданої вартості продукції, оптимізації витрат та розширенню ринків збуту. Таким чином, з метою підвищення ефективності функціонування і розвитку промислові підприємства вже на етапі планування і формування бюджетів повинні враховувати витрати і вигоди від інноваційних цифрових рішень.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що між фінансовою стійкістю промислових підприємств, інноваційним розвитком та цифровізацією існує складна система взаємозв'язків, яка була нами деталізована у вигляді схеми, представленої на рис. 1.

Представлена на рисунку 1 схема демонструє логіку взаємозв'язків між фінансовою стійкістю, цифровізацією та інноваційним розвитком промислових підприємств, при цьому кожен з цих компонентів одночасно виступає як передумовою, так і наслідком розвитку інших елементів системи, посилюючи тим самим один одного.

Перший напрямок взаємодії «Цифровізація → Інноваційний розвиток» показує, яким чином цифрові технології створюють інфраструктуру для інновацій. Автоматизація виробничих процесів, оптимізація ресурсів, аналітика даних для досліджень та прискорення прийняття рішень безпосередньо підвищують інноваційну активність підприємства і його спроможність оновлювати технології, процеси та продукти.

Другий напрямок «Інноваційний розвиток → Фінансова стійкість» розкриває економічний ефект інновацій, який проявляється в підвищенні доданої вартості продукції, зростанні прибутковості, скорочення операційних витрат і розширення ринків збуту, які у поєднанні зміцнюють фінансову позицію підприємства та його стійкість до загроз зовнішнього мікро-, мезо- і макросередовища.

Третій напрямок «Фінансова стійкість → Цифровізація» «замикає» цикл, демонструючи ту, що саме фінансово стійкі підприємства мають можливість інвестувати у цифрові рішення, знижувати ризики інноваційних проєктів завдяки доступу до капіталу та формувати середньо- і довгострокові цифрові стратегії розвитку.

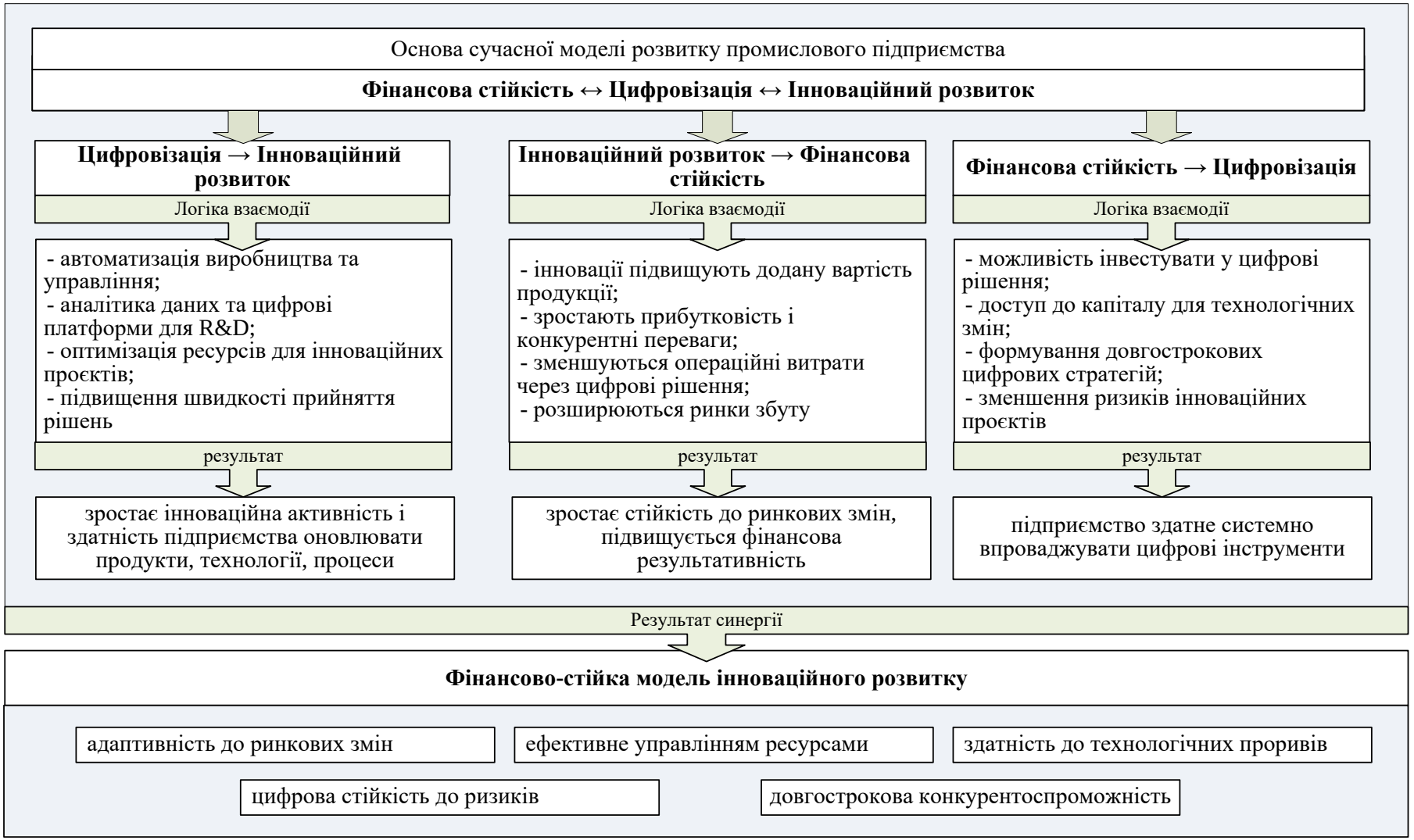


Рис. 1. Основні складові сучасної моделі розвитку промислового підприємства та зв'язки між ними

Джерело: розроблено авторами.

Внаслідок того, що одночасна взаємодія трьох компонентів у запропонованій моделі створює результат, який перевищує просту суму їхніх окремих впливів виникає синергетичний ефект. Водночас якщо промислове підприємство паралельно розвиває фінансову стійкість, впроваджує цифрові технології та активізує інноваційну діяльність, виникають множинні ефекти посилення, серед яких вважаємо доцільним виділити такі:

– поєднання фінансового запасу міцності, інноваційної гнучкості та цифрових інструментів моніторингу ринку посилює адаптивність підприємства до ринкових змін;

– інтеграція фінансового планування, цифрової аналітики та інноваційної оптимізації бізнес-процесів сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами;

– наявність цифрової інфраструктури для експериментів, можливості залучити інвестиційні ресурси визначає здатність до технологічних проривів;

– комбінація фінансових резервів для подолання невдач, цифрових систем раннього попередження та інноваційних альтернативних рішень формує цифрову стійкість промислового підприємства до ризиків;

– синхронний розвиток трьох складових (фінансової стійкості, цифровізації та інноваційного розвитку) створює стійкі конкурентні переваги для промислових підприємств у середньо- і довгостроковій перспективі.

Таким чином, підприємство, яке системно розвиває всі три напрямки, отримує не просто покращення окремих показників, а виходить на якісно новий рівень конкурентоспроможності за рахунок формування фінансово-стійкої моделі інноваційного розвитку.

Оцінка можливості кількісного оцінювання взаємозв'язків між фінансовою стійкістю і цифровізацією промислових підприємств зумовлює необхідність визначення системи відповідних індикаторів. З цією метою нами систематизовано ключові показники, що характеризують рівень цифровізації та стан фінансової стійкості промислових підприємств і можуть слугувати основою для побудови аналітичної моделі оцінювання синергетичного ефекту від взаємодії досліджуваних процесів (табл. 2).

Таблиця 2

Показники оцінювання фінансової стійкості та рівня цифровізації промислових підприємств

Блок індикаторів	**Показник**	**Зміст / пояснення**	**Можливі джерела даних**
1	2	3	4
1. Цифрова інфраструктура	Рівень автоматизації виробничих процесів	Частка операцій, що виконуються автоматизовано (роботизовані лінії, CNC-системи, MES-системи).	Внутрішні звіти, технічний аудит
	Наявність ERP/MRP систем	Використання ERP як базового інструменту цифрового управління ресурсами.	Дані підприємства
	Розвиток IT-архітектури	Перехід на хмарні системи, мікросервіси, API.	IT-звітність
2. Дані та аналітика	Використання Big Data	Збір великих масивів даних для прогнозування та контролю.	Внутрішні документи, IT-відділ
	Індекс цифрової грамотності персоналу	Частка працівників, що мають IT-компетенції.	HR-звітність
	Рівень аналітичної зрілості	Використання BI-систем (Power BI, Tableau), предикативної аналітики.	IT-системи
3. Цифрові технології та інновації	Частка інвестицій у цифрові технології	Співвідношення витрат на цифрові проєкти до загальних капітальних інвестицій.	Фінансова звітність (ф.1, ф.2)
	Рівень цифрових інновацій	Кількість впроваджених цифрових інновацій на рік.	Інноваційна звітність
	Розвиток індустрії 4.0	Використання IoT, IIoT, цифрових двійників, 3D-друку.	Технічні звіти

Закінчення таблиці 2

1	2	3	4
4. Фінансова стійкість — ліквідність	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + короткострокові фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання.	Баланс
	Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання.	Баланс
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – запаси) / Поточні зобов'язання.	Баланс
5. Фінансова стійкість — боргове навантаження	Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу.	Баланс
	Коефіцієнт фінансової залежності	Зобов'язання / Власний капітал.	Баланс
	Покриття відсотків	EBIT / Відсоткові витрати.	Звіт про прибутки і збитки
6. Прибутковість та ефективність	Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Активи.	Звіт про прибутки і збитки
	Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал.	Фінансова звітність
	EBITDA-маржа	EBITDA / Виторг.	Менеджерська звітність
7. Грошові потоки та інвестиційна стійкість	Операційний грошовий потік	Динаміка CFO за 3–5 років.	Звіт про рух коштів
	Чистий інвестиційний потік	Обсяг інвестицій у НМА, цифрові платформи, обладнання.	Звіт про рух коштів
	Індекс інвестиційної активності	Темпи приросту капітальних інвестицій.	Статистична звітність
8. Ризики та цифрова безпека	Індекс кібербезпеки підприємства	Наявність стандартів ISO/IEC 27001, рівень захищеності даних.	IT-аудит
	Частота кіберінцидентів	Кількість зафіксованих інцидентів на рік.	IT-журнал
	Рівень цифрових ризиків	Оцінка ризиків цифрових платформ, фінансових операцій, IoT.	Внутрішній аудит

Джерело: розроблено авторами.

Запропонована система індикаторів охоплює вісім взаємопов'язаних блоків показників, які комплексно характеризують стан цифрової трансформації та фінансової стійкості промислових підприємств. Вважаємо, що ця структура дозволить не тільки діагностувати поточний стан кожного з компонентів моделі, а й виявляти причинно-наслідкові зв'язки між фінансовою стійкістю і цифровізацією.

Водночас визначення системи показників створює лише інформаційну основу для аналізу, комплексне ж розуміння взаємодії фінансової стійкості, цифровізації та інноваційного розвитку потребує побудови інтегрованої моделі, яка б відображала не тільки структурні елементи системи, а й механізми їхньої взаємодії. Розроблена модель фінансово-стійкого інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації, яка поєднує концептуальні положення, логічні зв'язки та систему індикаторів у цілісну систему управління інноваційним розвитком, представлена на рис. 2.

Модель, яка поєднують фінансову стійкість, цифровізацію та інноваційний розвиток промислового підприємства, вважаємо доцільним представити у вигляді системи взаємопов'язаних блоків: зовнішнього цифрового середовища, ресурсно-фінансової бази, цифровізаційного (блоку цифрової зрілості), блоку інноваційного розвитку, блоку ризик-менеджменту та фінансової безпеки та результативного (оціночного) блоку

Блок зовнішнього цифрового середовища визначає умови формування цифрових стратегій і доступності ресурсів для інновацій.

Ресурсно-фінансовий блок – відображає структуру капіталу, ліквідність, боргове навантаження, рентабельність, інвестиційний потенціал, що у сукупності характеризують фінансову стійкість підприємства; це «база», яка визначає спроможність фінансувати цифрові та інноваційні проєкти без критичного зростання ризику.

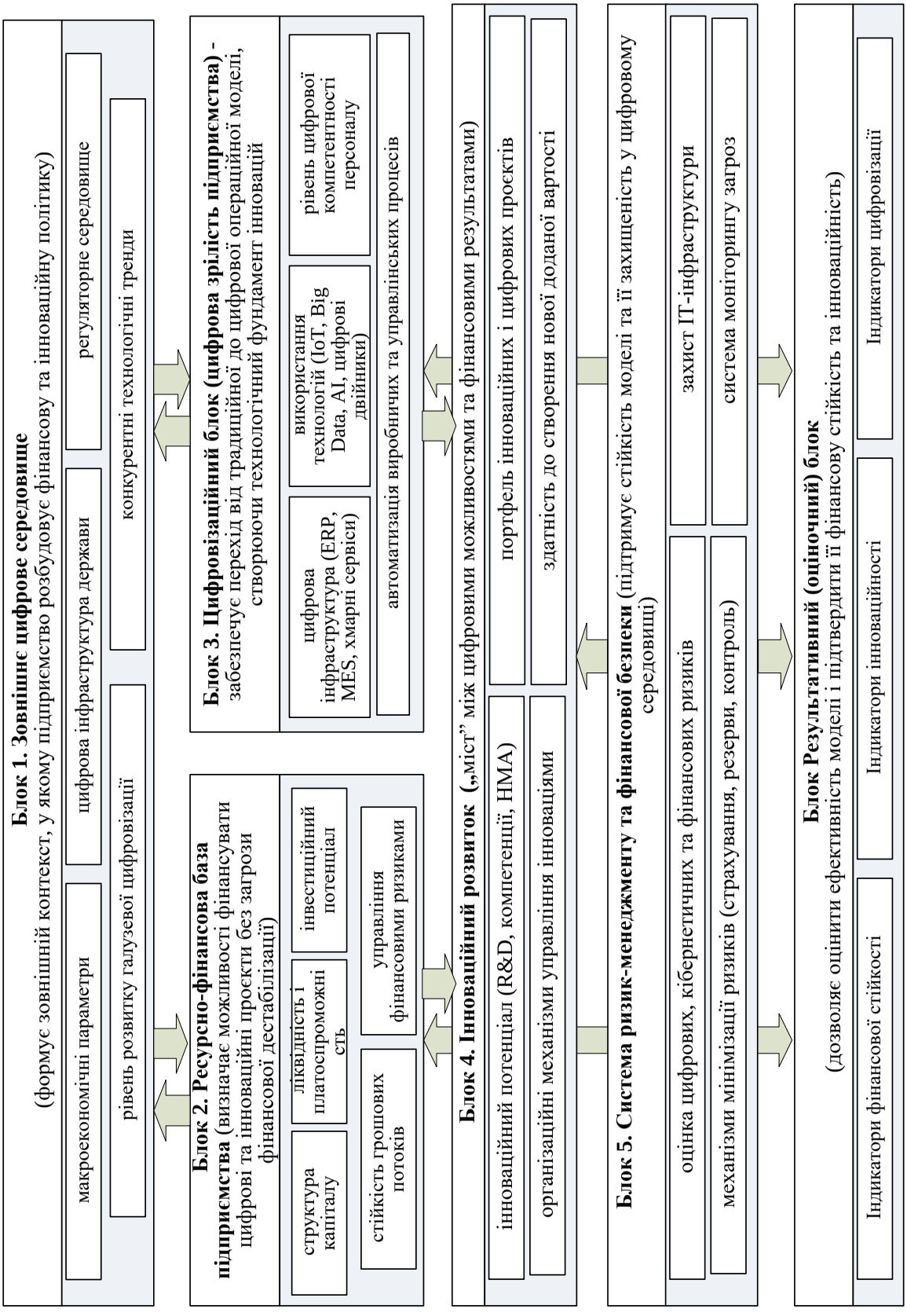


Рис. 2. Авторська модель фінансово-стійкого інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації

Цифровізаційний (технологічний) блок описує ступінь цифрової зрілості, яка, як підтверджують емпіричні дослідження, є важливим чинником фінансової стійкості та адаптивності підприємства.

Блок інноваційного розвитку виконує роль «мосту» між цифровими можливостями та фінансовими результатами, формуючи джерело зростання доданої вартості та конкурентних переваг.

Блок ризик-менеджменту та фінансової безпеки підтримує стійкість моделі та її захищеність у цифровому середовищі.

Результативний (оціночний) блок акумулює індикатори фінансової стійкості, які дозволяють оцінювати ефективність функціонування фінансово-стійкої моделі інноваційного розвитку промислового підприємства в умовах цифровізації.

Таким чином, концептуальна модель відображає замкнений цикл**:** фінансова база → цифровізація → інновації → посилення фінансової стійкості, що, на нашу думку, створює нові можливості для подальших інвестицій у цифрові рішення та інноваційний розвиток.

Вважаємо, що запропонована модель може використовуватися для комплексної діагностики стану промислового підприємства, оскільки дозволяє одночасно оцінити його фінансову стійкість, рівень цифровізації та інноваційну активність, а також виявити слабкі місця, ризики і загрози. Водночас вона створює методологічну базу для планування та розробки систем показників та інтегральних індексів, які дають змогу кількісно виміряти вплив цифрових технологій на фінансові результати та інноваційну результативність. Окрім того, запропонована модель може стати основою для побудови системи управління ризиками, оскільки враховує специфіку цифрових загроз і забезпечує економічну безпеку підприємства в умовах його зростаючої залежності від цифрових технологій.

Висновки та пропозиції. Трансформаційні процеси, що відбуваються в економіці значним чином визначаються розробкою і впровадженням цифрових технологій. Виявлено, що фінансова стійкість і інноваційний розвиток у цифровому середовищі формують взаємозалежну систему, у якій цифрові технології виступають основним драйвером підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Встановлено, що оцінювання фінансової стійкості в умовах цифровізації потребує врахування не тільки традиційних фінансових показників, а й параметрів цифрової зрілості, інтелектуального капіталу, якості управління даними та здатності підприємства адаптуватися до цифрових ризиків. Виявлено основні складові сучасної моделі розвитку промислового підприємства та охарактеризовано їх взаємодію, що дало можливість розробити модель фінансово-стійкого інноваційного розвитку промислових підприємств, яка визначає вплив зовнішнього цифрового середовища, ресурсно-фінансової бази, рівня цифрової зрілості, інноваційного потенціалу та системи ризик-менеджменту на досягнення фінансово-стійкого інноваційного розвитку промислових підприємств. Однак запропонована модель потребує з розробки економіко-математичного інструментарію для кількісного оцінювання синергетичного ефекту від взаємодії фінансової стійкості, цифровізації та інноваційного розвитку, що стане предметом подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Назарова Т. Фінансова стійкість підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Т. Назарова, А. Гаврик // Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит». – 2021. – № 5-6. – С. 44-51. – Режим доступу: http://eee.khpi.edu.ua/article/download/249586/246964.

2. Герега О. В. Сутність фінансово-економічної стійкості сучасних суб'єктів економіки / О. В. Герега // Вісник Національного університету Львівська політехніка. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2014. – № 794. – С. 250-254. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2014_794_36.

3. Базілінська О. Я. Фінансова стійкість у системі стратегічного управління підприємством / О. Я. Базілінська, О. І. Панченко // Проблеми економіки. – 2019. – № 1(39). – С. 89-94. DOI: 10.32983/2222-0712-2019-1-89-94.

4. Стрішенець О. Аналітичний огляд фінансової стійкості підприємства / О. Стрішенець // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2018. – № 3. – С. 58-65. – Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/echcenu_2018_3_10.pdf.

5. Швед В. В. Концептуальні та методологічні підходи до визначення стійкості фінансового стану підприємств / В. В. Швед, О. В. Омельченко, В. С. Мартинюк // Подільський науковий вісник. – 2024. – № 1. – С. 30-38. – Режим доступу: https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2024/Shved_Omeljchenko.pdf.

6. Саврас І. З. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи / І. З. Саврас, Н. І. Федінець // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. – 2023. – № 74. – С. 108-114. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14.

7. Птащенко О. В. Стимулювання інноваційної діяльності підприємства: фінансовий, логістичний та цифровий аспекти / О. В. Птащенко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – 2024. – № 4(284). – С. 74-80. – Режим доступу: https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/939/897.

8. Докієнко Л. М. Цифрова трансформація фінансів підприємства / Л. М. Докієнко // Підприємництво та інновації. – 2022. – № 22. – С. 18–25. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.3.

9. Іванюта П. В. Фінансування інноваційного розвитку підприємства за техніко-економічними характеристиками технологічного обладнання / П. В. Іванюта, М. І. Петренко // Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. – 2025. – № 1(10). – С. 28–37. DOI: https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1(10).332396pp28-37.

10. Wang Z. Digitalization effect on business performance: Role of business model innovation [Electronic resource] / Z. Wang, H. Li, X. Chen // Sustainability. – 2023. – Vol. 15(11). – 9020. – Accessed mode: https://www.mdpi.com/2071-1050/15/11/9020.

11. The impact of digital capabilities and dynamic capabilities on business model innovation: the moderating effect of organizational inertia / L. Liu, L. Cui, Q. Han et al. // Humanit Soc Sci Commun. – 2024. – № 11. – P. 420. DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-024-02910-z.

12. Васильєва Н. Б. Вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей у традиційних галузях економіки / Н. Б. Васильєва, Я. Є. Нижниченко, О. С. Заболотна // Академічні візії. – 2024. – № 37. – С. 1-8 – Режим доступу: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1497/1373.

13. Derhachova V. V. Digital transformation of industrial enterprises as a change in business model and corporate thinking / V. V. Derhachova, Y. O. Koleshnia // Economic Bulletin of NTUU “Igor Sikorsky KPI”. – 2024. – № 28. – С. 46-50. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.28.2024.302773.

14. Kravchenko M. O. Models and practical approaches to the digital transformation of enterprise business processes: Ukrainian experience / M. O., Kravchenko V. O. Salabai // Economic Bulletin of NTUU “Igor Sikorsky KPI”. – 2024. – № 29. – С. 186-192. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308833.

15. Булат В. Л. Цифрова трансформація бізнес-процесів: особливості та передумови виникнення / В. Л. Булат, Р. О. Миколенко, О. О. Дима // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2025. – № 3. – С. 4-10. – Режим доступу: https://journals.duikt.edu.ua/index.php/emb/article/view/3286/3165.

16. Кальченко О. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / О. М. Кальченко, О. В. Шишкіна. – Чернігів : Видавець Брагинець О. В., 2018. – 524 с.

17. Танклевська Н. С. Фінансова стійкість підприємств в умовах цифрової економіки / Н. С. Танклевська, В. О. Мірошниченко // Бізнес Інформ. – 2024. – № 3. – С. 249-255. – Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-3_0-pages-249_255.pdf.

18. Liu T. The mechanism of enterprise digital transformation on resilience from the perspective of financial sustainability [Electronic resource] / T. Liu, J. Qi // Sustainability. – 2024. – Vol. 16(17). – P. 7409. – Accessed mode: https://www.mdpi.com/2071-1050/16/17/7409.

19. Altman E. I. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy [Electronic resource] / E. I. Altman // The Journal of Finance. – 1968. – № 23(4). – С. 589–609. – Accessed mode: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x.

20. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage / J. Barney // Journal of Management. – 1991. – № 17(1). – С. 99–120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108.

21. Bharadwaj A. Digital business strategy: Toward a next generation of insights [Electronic resource] / Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. // MIS Quarterly. – 2013. – № 37(2). – С. 471–482. – Accessed mode: https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=2742300.

22. Brigham E. F. Financial management: Theory & practice [Electronic resource] / E. F. Brigham. – 2020. – Accessed mode: https://thuvienso.thanglong.edu.vn/handle/TLU/12906.

23. Grant R. M. Contemporary strategy analysis [Electronic resource] / R. M. Grant. – John Wiley & Sons., 2021. – Accessed mode: https://books.google.com/books?hl=uk&lr=&id=TadJEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Grant,+R.+M.+AND+%22Contemporary+strategy+analysis%22&ots=oSY9TJlmT6&sig=Iz-P4phkuG86VMhTn7Mj6lEjC2M.

24. Hall B. H. The financing of R&D and innovation / B. H. Hall, J. Lerner // Handbook of the Economics of Innovation. – 2010. – № 1. – С. 609–639. DOI: https://doi.org/10.1016/S0169-7218(10)01014-2.

25. Schumpeter J. A. The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle [Electronic resource] / J. A. Schumpeter // Transaction publishers. – 1983. – Vol. 55. – Accessed mode: https://books.google.com/books?hl=uk&lr=&id=-OZwWcOGeOwC&oi=fnd&pg=PR6&dq=Schumpeter,+J.+A.++The+theory+of+economic+development.&ots=iP9ZmXveJa&sig=D9UBeqUB7-ID-1nmmJSyNq1pxZ0.

26. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities / D. J. Teece // Long Range Planning. – 2018. – № 51(1). – С. 40–49. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007.

27. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda / G. Vial // The Journal of Strategic Information Systems. – 2019. – № 28(2). – С. 118–144. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003.

28. Peng Y. Impacts of digital transformation on enterprise innovation. South Asian Journal of Business and Management. [Electronic resource] / Y. Peng. – 2024. – Accessed mode: https://sajbm.org/index.php/sajbm/article/view/4527/3053.

References

1. Nazarova, T., & Havryk, A. (2021). Finansova stiikist pidpryiemstva v suchasnykh umovakh [Financial stability of the enterprise in modern conditions]. *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt – Energy conservation. Energy. Energy audit,* 5-6, 44–51. http://eee.khpi.edu.ua/article/download/249586/246964.

2. Hereha, O. V. (2014). Sutnist finansovo-ekonomichnoi stiikosti suchasnykh subiektiv ekonomiky [The essence of financial and economic stability of modern economic entities]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu Lvivska politekhnika. Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development., 794*, 250–254. http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2014_794_36.

3. Bazilinska, O. Y., & Panchenko, O. I. (2019). Finansova stiikist u sistemi stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvom [Financial stability in the strategic management system of the enterprise]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy,* 1(39), 89–94. https://www.problecon.com/article/?year=2019&abstract=2019_1_0_89_94.

4. Strishenets, O. (2018). Analitychnyi ohliad finansovoi stiikosti pidpryiemstva [Analytical review of financial stability of the enterprise]. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of the Lesya Ukrainka Eastern European National University, 3*, 58–65. https://www.google.com/search?q=http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe%3FImage_file_name%3DPDF/echcenu_2018_3_10.pdf.

5. Shved, V. V., Omelchenko, O. V., & Martyniuk, V. S. (2024). Kontseptualni ta metodolohichni pidkhody do vyznachennia stiikosti finansovoho stanu pidpryiemstva [Conceptual and methodological approaches to determining the stability of the financial state of the enterprise]. *Podilskyi naukovyi visnyk – Podolsk Scientific Bulletin, 1,* 30–38. https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2024/Shved_Omeljchenko.pdf.

6. Savras, I. Z., & Fedynets, N. I. (2023). Tsyfrovizatsiia ta innovatsiinyi rozvytok pidpryiemstva: tendentsii, problemy ta perspektyvy [Digitalization and innovative development of the enterprise: Trends, problems and prospects]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences, 74*, 108–114. https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14.

7. Ptashchenko, O. V. (2024). Stymuliuvannia innovatsiinoi diialnosti pidpryiemstva: finansovyi, lohistychnyi ta tsyfrovyi aspekty [Stimulating the innovative activity of the enterprise: financial, logistical and digital aspects]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni V. Dalia – Bulletin of the V. Dahl East Ukrainian National University, 4*(284), 74–80. https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/939/897.

8. Dokiienko, L. M. (2022). Tsyfrova transformatsiia finansiv pidpryiemstva [Digital transformation of enterprise finance]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation, 22*, 18–25. https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.3.

9. Ivaniuta, P. V., & Petrenko, M. I. (2025). Finansuvannia innovatsiinoho rozvytku pidpryiemstva za tekhniko-ekonomichnymy kharakterystykamy tekhnolohichnoho obladnannia [Financing of innovative development of the enterprise according to the technical and economic characteristics of technological equipment]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu – Economic Bulletin of the Dnipro State Technical University, 1*(10), 28–37. https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1(10).332396pp28-37.

10. Wang, Z., Li, H., & Chen, X. (2023). Digitalization effect on business performance: Role of business model innovation. *Sustainability, 15*(11), 9020. https://www.mdpi.com/2071-1050/15/11/9020.

11. Liu, L., Cui, L., Han, Q., et al. (2024). The impact of digital capabilities and dynamic capabilities on business model innovation: the moderating effect of organizational inertia. *Humanit Soc Sci Commun, 11*, 420. https://doi.org/10.1057/s41599-024-02910-z.

12. Vasylieva, N. B., Nyzhnychenko, Y. Y., & Zabolotna, O. S. (2024). Vplyv tsyfrovizatsii na transformatsiiu biznes-modelei u tradytsiinykh haluziakh ekonomiky [Influence of digitalization on the transformation of business models in traditional sectors of the economy]. *Akademichni vizii –Academic Visions, 37*, 1–8. https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1497/1373.

13. Derhachova, V. V., & Koleshnia, Y. O. (2024). Digital transformation of industrial enterprises as a change in business model and corporate thinking. *Economic Bulletin of NTUU "Igor Sikorsky KPI", 28*, 46–50. https://doi.org/10.20535/2307-5651.28.2024.302773.

14. Kravchenko, M. O., & Salabai, V. O. (2024). Models and practical approaches to the digital transformation of enterprise business processes: Ukrainian experience. *Economic Bulletin of NTUU "Igor Sikorsky KPI", 29*, 186–192. https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308833.

15. Bulat, V. L., Mykolenko, R. O., & Dyma, O. O. (2025). Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv: osoblyvosti ta peredumovy vynyknennia [Digital transformation of business processes: features and prerequisites for emergence]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business, 3,* 4–10. https://journals.duikt.edu.ua/index.php/emb/article/view/3286/3165.

16. Kalchenko, O. M., & Shyshkina, O. V. (2018). *Finansovyi analiz [Financial analysis]*. Vydavets Brahynets O.V.

17. Tanklevska, N. S., & Miroshnychenko, V. O. (2024). Finansova stiikist pidpryiemstv v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Financial stability of enterprises in the conditions of digital economy]. *Biznes Inform – Business Inform, 3,* 249–255. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-3_0-pages-249_255.pdf.

18. Liu, T., & Qi, J. (2024). The mechanism of enterprise digital transformation on resilience from the perspective of financial sustainability. *Sustainability, 16*(17), 7409. https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.3390/su16177409.

19. Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance, 23*(4), 589–609. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x.

20. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108.

21. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly, 37*(2), 471–482. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2742300.

22. Brigham, E. F. (2020). *Financial management: Theory & practice*. https://thuvienso.thanglong.edu.vn/handle/TLU/12906.

23. Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis.* John Wiley & Sons. https://www.google.com/search?q=https://books.google.com/books%3Fid%3DTadJEAAAQBAJ.

24.Hall, B. H., & Lerner, J. (2010). The financing of R&D and innovation. *Handbook of the Economics of Innovation, 1,* 609–639. https://doi.org/10.1016/S0169-7218(10)01014-2.

25.Schumpeter, J. A. (1983). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Vol. 55). Transaction publishers. https://www.google.com/search?q=https://books.google.com/books%3Fid%3D-OZwWcOGeOwC.

26.Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning, 51*(1), 40–49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007.

27.Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003.

28.Peng, Y. (2024). Impacts of digital transformation on enterprise innovation. *South Asian Journal of Business and Management*. https://sajbm.org/index.php/sajbm/article/view/4527/3053.

Отримано 05.12.2025

UDC 338.45:330.341.1:336.64

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

Mykhailo Sukhoverskyi

PhD student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: mikesukhoverskyy@gmail.com. **ORCID:** https://orcid.org/0009-0009-8836-7483

Andrii Dankov

PhD student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: andrii7700@ukr.net. **ORCID:** https://orcid.org/0009-0008-8453-2990

CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR FORMING A FINANCIALLY SUSTAINABLE MODEL OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

The article examines the conceptual foundations for forming a financially sustainable model of innovative development of industrial enterprises in the context of digitalization. The relevance of the topic is driven by the intensifying impact of digital transformations on the financial and economic activities of business entities, the increasing level of environmental uncertainty, and the need to ensure long-term financial stability during the implementation of innovations.

The purpose of the study is the theoretical substantiation and systematization of approaches to forming a financially sustainable model of innovative development for industrial enterprises, considering the impact of digitalization. To achieve this goal, methods of scientific generalization, systems analysis, comparison, logical generalization, as well as methods for analyzing scientific sources and conceptual modeling, were employed.

In the course of the research, contemporary scientific approaches to the interpretation of financial sustainability, innovative development, and digitalization were analyzed, revealing the evolution of these categories within the context of economic process transformation. It is substantiated that financial sustainability in the digital economy acquires a complex character, shaped by the interplay of financial, innovative, and technological factors. It is established that digitalization serves not only as a tool for increasing operational efficiency but also as a key driver of innovative development, determining the ability of business entities to adapt to changes in the external environment.

The article summarizes scientific approaches to the relationship between financial sustainability and innovative activity, proposes a logical scheme for their interaction under digitalization, and justifies the need for an integrated approach to forming a financially sustainable model of innovative development for industrial enterprises. The model developed by the authors accounts for the influence of the external digital environment (macro and regulatory conditions), the quality of the resource-financial base, the level of digital infrastructure, innovative potential, and the specifics of the risk management system. It is proved that sustainable innovative progress can only be achieved through the cyclical interaction of digital technologies and financial capabilities.

Keywords: *innovative development; industrial enterprises; digitalization; financially sustainable model; risk management; digital transformation of business processes; digital maturity; resource-financial base.*

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

Шишкіна О. В., Суховерський М. Ю., Даньков А. Ю. Концептуальні засади формування фінансово стійкої моделі інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 279-293. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-279-293.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-294-303
УДК 336
JEL Classification: E27; E44; E62; G18; G38; L20

Оксана Володимирівна Ярошевська
доктор економічних наук, професор, ректор
Дніпровський технологічний університет ШАГ (Київ, Україна)
E-mail: univer.dnepr@itstep.org. **ORCID**: https://orcid.org/0000-0003-3569-8763

Віталій Іванович Чобітько
аспірант
Державний університет «Київський авіаційний інститут» (Київ, Україна)
E-mail: 881395@stud.kai.edu.ua. **ORCID**: https://orcid.org/0009-0008-2676-2114

ПРІОРИТЕТИ ІНВЕСТУВАННЯ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ В СИСТЕМІ ЙОГО ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ

Показано, що авіаційна галузь є високоризиковою, але за правильною структурою фінансування може бути й високодохідною. Ризики авіаційного сектора мають комплексний характер і поділяються на макрорівневі, галузеві та проєктні. Основними з них виділено: макро- та геополітичні ризики, регуляторні, ринкові, техніко-технологічні та операційні, фінансові, інституційно-правові. Уточнено пріоритети інвестування авіаційної галузі, зумовлені глобальними ризиками та структурними викликами авіаційного ринку, зміною інституційної архітектури фінансового ринку. З'ясовано, що інституціональні галузеві особливості інвестування в авіаційну галузь формують унікальний інвестиційний простір. Доведено, що виділені фактори визначають необхідність державної участі, міжнародної співпраці, спеціалізованих фінансових механізмів і глибокої інституціональної інтеграції галузі з глобальним фінансовим ринком. Систематизовано особливості інвестування авіаційних підприємств на фінансовому ринку, які визначаються високою капіталомісткістю галузі, жорсткою системою міжнародних стандартів, специфічним ризиковим профілем.

***Ключові слова**: пріоритети; інвестування; авіаційна галузь; фінансовий ринок; система; інституціоналізація; диференціальні особливості; ризик; дохідність.*
Табл.: 2. Бібл.: 14.

Актуальність теми дослідження. Сучасна авіаційна галузь перебуває в умовах надзвичайно високої турбулентності – геополітичної, економічної, технологічної і регуляторної. У цих умовах традиційні підходи до залучення інвестицій в авіаційну інфраструктуру, авіаперевезення та авіаційні технології виявляються недостатніми. Це робить уточнення пріоритетів інвестування критично необхідним як для державної політики, так і для корпоративного управління. Авіаційна галузь є ключовою для: міжнародної мобільності та логістики, економічної інтеграції держав, розвитку регіонів, національної безпеки. У період воєнних загроз, санкцій, глобальних енергетичних криз і зміни повітряних маршрутів саме інституційно організовані фінансові ринки визначають можливість збереження та модернізації авіаційної інфраструктури. Це актуалізує необхідність перегляду параметрів інвестування такої стратегічної галузі.

Авіаційні інвестиції сьогодні перебувають під впливом воєнних дій і обмежень польотів, санкційної політики, зростання витрат на безпеку, коливання цін на авіаційне паливо, нестабільності валютних ринків. Без уточнення пріоритетів інвестування (джерел, інструментів, ризикового профілю, регуляторних вимог) авіаційні підприємства ризикують втратити доступ до джерел капіталу та інвестицій доданої вартості. Фінансові ринки швидко змінюються під впливом таких факторів: посилення регуляцій (*ESG*, антикризові вимоги, прозорість); зростання ролі міжнародних інституцій (Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Міжнародна фінансова корпорація (*IFC - International Finance Corporation*); розвиток нових інструментів (інфраструктурні облігації, зелені облігації, проєктне фінансування); цифровізація фінансових послуг. *ESG (Environmental, Social, Governance)* - це система критеріїв для оцінки сталого розвитку та етичності компанії, що охоплює її вплив на довкілля (*E*), ставлення до суспільства (*S*) та якість управління (*G*). Авіаційна галузь повинна адаптуватися до цих процесів, і тому уточнення її інвестиційних пріоритетів є передумовою ефективної інтеграції в сучасну інституціональну архітектуру фінансового ринку.

© О. В. Ярошевська, В. І. Чобітько, 2025

Постановка проблеми. Проблемами, що підтверджують актуальність теми статті, є: нестача довгострокових фінансових інструментів для сектору; низький рівень розвитку інфраструктурного інвестування; складність доступу до міжнародних кредитних ресурсів; слабкість механізмів державно-приватного партнерства; відсутність системи страхування галузевих ризиків (особливо воєнних). Це вимагає перегляду, уточнення та формалізації інвестиційних пріоритетів, у межах яких функціонує авіаційна галузь.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інвестування авіаційної галузі на фінансовому ринку в системі його інституціоналізації перебувають у полі зору багатьох учених. Чобітько В. І. досліджено інституціональне середовище інвестування авіаційної галузі [1, с. 62]. Проблеми формування і використання фінансових ресурсів авіаційних підприємств, спрямованих на інноваційно-інвестиційну діяльність, є предметом уваги Гайдаржийської О. М., Процюк Д. В. [2], Кучерук Г., Вовк О. [3]. Принципи стратегічного планування інвестицій у системі ефективного управління інноваційною діяльністю підприємств авіабудування систематизовано Навроцькою Т. А. [4, с. 296]. Максютенко І. Є. переконливо обґрунтовано необхідність впровадження розробки інноваційно-інвестиційного механізму оновлення інформаційно-телекомунікаційних засобів на авіаційному транспорті [5, с. 88]. Питання оцінки інвестиційної привабливості авіапідприємств обговорюються Костюнік О. В. [6, с. 121], Тельновою Г. В., Ткаченко В. Ю. [7]. Коваленко Н. О., Столярчук Н. В. роблять акцент на важливості економіко-аналітичного забезпечення та бізнес-планування авіапідприємств [8, 9]. Маркетинговий підхід до інвестиційної привабливості диверсифікованих підприємств авіаційних транспортно-логістичних кластерів обґрунтовано Гриценко С. І. [10, с. 125].

Теоретико-методологічний підхід до комплексної оцінки інвестиційної діяльності авіаційного підприємства є предметом дослідження Мягких І. М. [11, с. 113]. Шляхи підвищення інвестиційної діяльності вітчизняного авіаційно-ремонтного підприємства запропоновано Хлистовою А. Ю., Приварниковою І. Ю. [12, с. 51]. Удосконалення процесів формування та реалізації інвестиційного потенціалу авіапідприємств є науковим доробком Гращенко І. С., Краснюк М. Т., Краснюк С. О. [13, с. 106]. Інвестиційна активність на ринку безпілотних авіаційних систем знаходиться у центрі уваги Досужого В. А. [14, с. 102], що надзвичайно важливе для зміцнення обороноздатності країни.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Високо оцінюючи науковий доробок зазначених авторів, слід відзначити недостатню увагу до інвестування авіаційної галузі на фінансовому ринку в системі його інституціоналізації в сучасних умовах.

Постановка завдання. Метою статті є уточнення пріоритетів інвестування авіаційної галузі на фінансовому ринку в системі його інституціоналізації.

Виклад основного матеріалу. Основними ознаками конкурентного розвитку авіаційної галузі є вплив науково-технічної революції, яка виявляється в цифровізації діяльності аеропортів та авіаційних перевізників, поширенні безпілотних літальних апаратів, впровадженні низьковуглецевих технологій та заходів кібербезпеки. Сучасні тренди в авіації вимагають нових схем фінансування, відсутніх у традиційних інститутах грошово-кредитного ринку. Уточнення пріоритетів інвестування дозволяє сформувати базу для технологічних перетворень.

Їхніми передумовами має стати уточнення стратегічних пріоритетів розвитку авіаційної галузі, синхронізація державної політики, регуляторних вимог із реальними ринковими потребами, активізація інструментів дії фінансового ринку в напрямку акумуляції фінансових ресурсів авіаційних підприємств. Формування їхніх інвестиційних пріоритетів має ґрунтуватися на чіткому визначенні й розподілі ролей держави, міжнародних фінансових організацій та приватного капіталу, покращенні прозорості й передбачуваності інвестиційного середовища, створенні чітких інституційних правил і стандартів.

В умовах воєнного стану українська авіаційна система перебуває в стані зупинки чи часткового руйнування. Тому особливого значення набуває посилення її інституційної стійкості, яка є визначальним аспектом для формування пріоритетів відновлення, оцінки можливих джерел фінансування майбутніх проєктів, розробки механізмів управління ризиками. Створення передумов інтеграції українського авіаційного сектору у фінансову систему Євросоюзу після завершення війни потребує визначення пріоритетів інвестування на основі належного відновлення, технологічної модернізації та підвищення глобальної конкурентоспроможності. Синтез теоретичних концептів уточнення інвестиційних стратегій та прикладних механізмів їх реалізації забезпечить адаптацію, відновлення і розвиток авіації у складних геополітичних умовах.

Уточнення пріоритетів інвестування авіаційної галузі має передбачати чітку формалізацію ключових параметрів і напрямів залучення ресурсів на фінансових ринках. Основними з них є: структура джерел фінансування (державні, приватні, комерційні чи міжнародні); доступні фінансові інструменти; дотримання регуляторних рамок та врахування обмежень інвестиційної діяльності авіаційних підприємств; оцінка рівня ризиків галузі й можливості виходу її суб'єктів на міжнародні ринки капіталу; інституційні умови, які формують сприятливе середовище для вкладень; механізми захисту прав власників і інвесторів. Визначені складові формують інвестиційне середовище функціонування авіакомпаній, аеропортів, підприємств авіаційної промисловості та операторів сервісного обслуговування.

Інституціоналізація авіаційної галузі та механізмів її функціонування на фінансовому ринку передбачає створення стійкої системи правил, стандартів, формальних і неформальних інститутів. Формальні інститути представлені нормами державного регулювання фінансового сектору, банківським і валютним законодавством, регламентами у сфері авіації та її інфраструктури; правилами міжнародних фінансових організацій (зокрема ЄБРР, ЄІБ, МБРР), стандарти, що встановлені ІСАО та EASA; норми ведення бухгалтерського обліку та аудиту. Неформальні інститути формуються через рівень довіри ринкових гравців, сталу практику оцінювання проєктів, репутаційні аспекти та механізми співпраці між представниками авіаційного бізнесу, владними структурами, споживачами авіаційних послуг та потенційними інвесторами.

Авіаційна галузь перебуває під впливом багаторівневого регуляторного середовища. Міжнародні інституції (*ICAO*, *IATA* (*International Air Transport Association* - Міжнародна асоціація повітряного транспорту), *EASA*, *Eurocontrol*, *FAA* (*Federal Aviation Administration* - Федеральне авіаційне управління США) встановлюють правила безпеки, сертифікації, технічної експлуатації, шумових норм, управління повітряним рухом, що прямо впливають на інвестиції. Державними інституціями України є Міністерство розвитку громад і територій України, Державна авіаційна служба України, Антимонопольний комітет України, Фонд державного майна України.

Інвестиції підпорядковуються законодавству щодо концесій, державно-приватного партнерства, тарифів, правил конкуренції, кредитування державних підприємств. Місцеві регулятори надають авіаційним підприємствам дозволи на землю, встановлюють екологічні норми, містобудівні обмеження; формують і реалізують регіональні програми розвитку. Будь-які інвестиції (у злітно-посадкові смуги, навігаційні системи, термінали, техніку, літаки) потребують погодження у національного регулятора, відповідності міжнародним стандартам, проходження технічної сертифікації, екологічної експертизи, аудиту безпеки. Це суттєво збільшує вартість і тривалість інвестиційних процесів.

Пріоритети інвестування авіаційної галузі на сучасному фінансовому ринку України представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Пріоритети інвестування авіаційної галузі України на сучасному фінансовому ринку

Джерела інвестування	**Інструменти фінансового ринку**	**Інституціональні обмеження на інвестування**
– державні інвестиції (реалізація бюджетно-цільових програм, використання коштів спеціальних фондів, реалізація оборонних та інфраструктурних проєктів); – комерційні джерела (банківське кредитування, проєктне фінансування, лізингові схеми); – приватні інвестиції (концесійні договори, державно-приватне партнерство, приватні інфраструктурні фонди); – міжнародні джерела (грантові програми, кредити міжнародних фінансових організацій, фінансування експортно-кредитних агентств).	– облігації авіаційних підприємств та органів місцевого самоврядування; – інфраструктурні облігації у розвиток міжнародних та регіональних аеропортів; – цільові інвестиційні фонди підтримки діяльності авіаційної сфери в умовах воєнного стану; – лізинг літаків, аеропортового обладнання, техніки; – товарні та фінансові деривативи для хеджування цін на авіаційне паливо; – проєктне та синдиковане фінансування авіапідприємств.	– жорстке регулювання авіаційної безпеки; – високі вимоги до капіталу авіаційних; – складні процедури отримання дозволів та ліцензій на здійснення авіаційної діяльності; – закриття повітряного простору в умовах воєнного стану, безпекові та військові ризики; – обмежена ліквідність фінансового ринку через збитковість діяльності та консервацію операційної діяльності; – низька кредитоспроможність авіаційних підприємств через нестійкий фінансовий стан і відсутність ліквідних застав.
Інституційні заходи	**Фінансові механізми**	**Стратегічні пріоритети розвитку**
– модернізація правил державно-приватного партнерства і концесій; – гарантування безпеки інвесторів та страхування ризиків; – створення авіаційних інвестиційних фондів; – адаптація вітчизняного законодавства у сфері авіації до стандартів ЄС та ІСАО, у т.ч. у сфері формування спільного авіаційного простору	– емісія облігацій державного та місцевого займу на фінансування інфраструктурних проєктів; – зниження вартості залучення капіталу через надання державних гарантій; – розвиток грантових та кредитно-гарантійних програм; – залучення міжнародних фінансових груп до проєктів реконструкції аеропортів.	– цифровізація бізнес-процесів аеропортів та авіаційних транспортних компаній; – створення логістичних авіаційних хабів; – розвиток потенціалу вантажних авіаційних перевезень; – розбудова авіаційної інфраструктури для розвитку мультимодальних перевезень.

Джерело: власна розробка авторів.

Окреслення пріоритетів в інвестуванні в систему інституціоналізації фінансового ринку сприяє формуванню ефективних інвестиційних стратегій для авіаційних підприємств, вдосконаленню інституційного середовища шляхом усунення регуляторних бар'єрів, забезпеченню прогнозованості для інвесторів, залученню міжнародних донорів та приватного капіталу, а також підвищенню стійкості і конкурентоспроможності авіаційної галузі. Ступінь інституціоналізації визначає рівень ефективності формування інвестиційних потоків в галузях, що характеризуються високими ризиками та значними капіталовкладеннями, таких як авіаційна.

Авіаційна характеризується високою капіталомісткістю, складними технологічними вимогами, значними ризиками функціонування, жорсткістю нормативно-правового та галузевого регулювання. Специфічні особливості інвестицій в авіацію зумовлені унікальністю інфраструктури, потенційними ризиками, глобальною стандартизацією та значним впливом державних і міжнародних інституцій. Обмеженнями входу в авіаційний бізнес є: великі початкові інвестиційні вкладення; тривалий термін їх окупності; високі експлуатаційні витрати; специфічність активів, підтримка функціонування яких потребує залучення державних ресурсів, коштів міжнародних фінансових організацій, здійснення довгострокового кредитування та використання концесійних механізмів.

Інвестиції в авіаційну галузь супроводжуються високим рівнем ризиків (макро- та геополітичні, регуляторні, ринкові, технічні, технологічні, фінансові, інституційно-правові ризики). Виникнення макро- та геополітичних ризиків в Україні обумовлено введенням воєнного стану, військовими діями та руйнуванням інфраструктури, санкціями, закриттям повітряного простору, вимушеною зміною авіаційних коридорів. Це призвело до втрати пасажиропотоку, зупинки роботи аеропортів і значних фінансових втрат. Регуляторні ризики пов'язані з підвищенням екологічних стандартів (викиди CO_2, звукові норми), зростанням тарифів, акцизів та зборів, обмеженням конкуренції та потребою адаптації до нових правил безпеки чи сертифікації, що спричиняє додаткові витрати та зміну стратегій. Ринкові ризики призводять до нестабільності вхідних грошових потоків і зростання вимог до підтримки резерву ліквідних коштів. Вони визначаються зміною глобального попиту на авіаперевезення, довгими та короткими галузевими економічними циклами, сезонністю авіаційних транспортних потоків, коливанням цін на авіаційне паливо й конкуренцією з low-cost перевізниками. Технічні та технологічні ризики пов'язані зі старінням обладнання повітряного флоту та аеропортової інфраструктури, необхідністю їх модернізації відповідно до сучасних вимог, кіберзагрозами і технічними збоями, що вимагає постійного інвестування у безпеку й оновлення технічного оснащення. Фінансові ризики обумовлені валютними коливаннями, суперечностями між низькою кредитоспроможністю та значним попитом на кредити, специфічністю операційних витрат через значну частку видатків на паливо (до 40%), високими ризиками імовірності дефолту через касові розриви. Для мінімізації фінансових ризиків використовують механізми хеджування, які є складними, дорогими, але дієвими. Інституційно-правові ризики знижують довіру інвесторів, підвищують витрати на фінансування через недостатній розвиток механізмів державно-приватного партнерства, бюрократичні перепони, тривале погодження проєктів і нестабільність законодавства тощо.

Основними фундаментальними інституційними суб'єктами, які здійснюють інвестування в авіаційну галузь є:

- держава (бюджетні інвестиції, державні гарантії, спеціальні фонди модернізації, оборонні програми);

- міжнародні фінансові організації (ЄБРР, ЄІБ, МБРР, IFC, MIGA (*Multilateral Investment Guarantee Agency* - багатостороння агенція, частина Групи Світового банку, для стимулювання прямих іноземних інвестицій)); експортно-кредитні агентства *(ECA - export credit agencies*); грантові програми ЄС;

- приватні інвестори (концесійні оператори, інфраструктурні фонди, інституційні інвестори (пенсійні фонди, страхові компанії));

- авіаційні корпорації та виробники (*Boeing, Airbus, Embraer* через лізингові програми; постачальники авіаційного обладнання).

До ключових інституційних бар'єрів для інвестування відносять такі: бюрократія та довгі процедури погоджень; фрагментарність регуляторного середовища; нестача механізмів страхування ризиків; недосконаліть концесійних та ДПП-моделей; низька ліквідність внутрішнього фінансового ринку; монополізація окремих сегментів авіації; слабка інтеграція у міжнародні фінансові програми. У країнах з війною або високою нестабільністю інституційні обмеження посилюються у рази.

Інституціональними особливостями здійснення інвестиційної діяльності в авіаційної галузі є ряд ключових факторів, а саме: висока капіталомісткість і довгий строк окупності інвестицій; перевага державних та міжнародних фінансових інститутів як джерела капіталу; високий рівень ризиків; значна потреба у використанні спеціальних механізмів страхування та гарантування; значний рівень державного контролю через стратегічне значення галузі для національної безпеки і оборони; складна структура управління

рухомим і нерухомим майном; необхідність багатосторонньої інституційної взаємодії між державою, авіаційними підприємствами, міжнародними фінансовими організаціями, споживачами, інвесторами, суб'єктами фінансового ринку.

Авіаційна галузь має статус критичної інфраструктури, оскільки забезпечує оборону та мобільність, формує міжнародну інтеграцію держави, впливає на інвестиційну привабливість регіонів. У результаті інвестиції часто супроводжуються державною участю, регулюванням або співфінансуванням (концесії, ДПП, бюджетні програми, державні гарантії). Авіаційні підприємства мають складну і специфічну структуру доходів, які залежать від циклічності ринку. У авіаційних перевізників виторг залежить від попиту, сезонності, маршрутної мережі, а собівартість характеризується високою часткою змінних витрат. Основою виторгу від реалізації аеропортів є доходи від авіаційних зборів, оренди, комерційних сервісів, які значно залежать від пасажиропотоку. У результаті інвестори враховують високу змінність грошових потоків, що підвищує вартість капіталу.

Авіаційні підприємства використовують фінансові інструменти, що рідко застосовуються в інших галузях, а саме: лізинг повітряних суден (операційний, фінансовий), хеджування авіаційного палива, аеропортові облігації, проєктне фінансування, ДПП / концесійні моделі, інструменти *MRO*-фінансування (*Maintenance, Repair and Overhaul* - технічне обслуговування, ремонт та капітальний ремонт). Це потребує наявності фінансової інфраструктури та регуляторних норм для роботи спеціалізованих інструментів. Обмеженнями інституційного середовища фінансування інвестицій в авіаційну галузь є: нестача довгих грошей, нерозвинений ринок інфраструктурних облігацій, слабкі механізми страхування ризиків, регуляторна фрагментарність, невеликі можливості ДПП на практиці. У результаті авіаційні інвестиційні проєкти часто потребують зовнішніх донорів, іноземних інвесторів або участі держави.

Інвестування в авіаційну галузь поєднує високі бар'єри входу, значні зовнішні шоки та циклічність попиту. Це формує унікальний профіль ризик – дохідність, який важливо оцінювати за умов глобальної нестабільності та особливо для країн, де існують військові чи геополітичні загрози. Попри високі ризики, авіаційна галузь здатна забезпечувати стабільну та довгострокову дохідність, особливо в інфраструктурних сегментах (табл. 2).

Таблиця 2

Співвідношення «ризик-дохідність» в авіаційній галузі

Сегмент авіаційної галузі	Рівень ризику	Очікувана дохідність, %
Аеропорти (інфраструктура)	середній	8–12
Аеропорти (концесії, ДПП)	середній/високий	10–18
Авіакомпанії	високий	15–30 (волатильно)
Лізингові фонди	середній	7–12
Облігації аеропортів	низький/середній	6–10
Облігації авіакомпаній	високий	10–18
MRO, Air Tech, навігаційні технології	високий	20–40

Джерело: власна розробка авторів.

Аеропорти вважаються активами з помірною ризиковістю та стабільними потоками доходів, завдяки: аеронавігаційним і аеропортовим зборам, високій частці неавіаційних доходів (торгівля, паркінги, оренда), можливості отримувати доходи від хабових моделей. За міжнародними оцінками середня очікувана дохідність інфраструктурних інвесторів становить 8-12 % річних у валюті. Авіаційні перевізники демонструють високу волатильність прибутковості, нерегулярність дивідендних виплат, значні ризики збитковості. Проте під час періодів зростання (наприклад, після COVID-кризи у 2023–2024 рр.) провідні авіакомпанії світу демонстрували 15–30 % річного зростання капіталізації, а інколи – ще вище. На жаль, Україна становить виключення через повномасштабне вторгнення рф у нашу країну у 2022 році.

Проєкти державно-приватного партнерства у сфері аеропортів можуть забезпечувати: 10–18 % *IRR* (*Internal Rate of Return* – внутрішня норма рентабельності), гарантовані мінімальні платежі або гарантований виторг, низький ризик невиплати завдяки державним гарантіям. Лізинг є одним із найпопулярніших фінансових інструментів в авіаційній галузі. Для інвесторів у фонди авіаційного лізингу типовою є дохідність 7–12 % річних у валюті за умови низької дефолтності лізингоотримувачів.

Аеропортові облігації мають дохідність 6–10 % у валюті (залежно від рейтингу), дохідність облігацій авіаперевізників є вищою (до 15–18 %), але характеризується високим ризиком дефолту. Муніципальні облігації для реконструкції аеропортів мають дохідність 4–7 %. Інвестиції в авіаційні технології (Air Tech, MRO, навігаційні системи) є одним із найбільш динамічних сегментів ринку з потенціалом 20–40 % річного зростання у форматі венчурного капіталу (*venture-capital*) та приватного капіталу (*private equity*). Зазначені інвестиції характеризуються високою ризиковістю, але потенційно можуть надати найвищу віддачу на вкладений капітал.

Висновки та пропозиції. 1. Показано, що авіаційна галузь є високо ризиковою, але за правильною структурою фінансування може бути й високо дохідною. Ризики авіаційного сектора мають комплексний характер і поділяються на макрорівневі, галузеві та проєктні. Основними з них виділено: макро- та геополітичні ризики, регуляторні, ринкові, техніко-технологічні та операційні, фінансові, інституційно-правові. Доведено, що найбільш стабільними для інвестування є аеропортові активи та державно-приватні проєкти. Більшу волатильність мають авіаційні перевізники, особливо в умовах криз та війни. Дохідність галузі різко зростає при відновленні пасажиропотоку та глобального попиту на перевезення. Запропоновано шляхи зниження ризиків на основі хеджування контактів закупівлі палива; страхування (включно з воєнними ризиками); валютної диверсифікації; державних гарантій та участі у міжнародних фінансових організаціях.

2. Уточнено пріоритети інвестування авіаційної галузі, зумовлені глобальними ризиками та структурними викликами авіаційного ринку; зміною інституційної архітектури фінансового ринку; потребою в нових технологічних та фінансових моделях розвитку; необхідністю забезпечити стійкість стратегічної інфраструктури; потребою узгодження регуляторних, фінансових і галузевих механізмів; необхідністю післявоєнного відновлення України.

3. З’ясовано, що інституціональні галузеві особливості інвестування в авіаційну галузь формують унікальний інвестиційний простір, який відрізняється високим рівнем регуляторної складності, залежністю від міжнародних стандартів, значною капіталомісткістю та підвищеним ризиком. Доведено, що виділені фактори визначають необхідність державної участі, міжнародної співпраці, спеціалізованих фінансових механізмів і глибокої інституціональної інтеграції галузі з глобальним фінансовим ринком.

4. Систематизовано особливості інвестування авіаційних підприємств на фінансовому ринку, які визначаються високою капіталомісткістю галузі, жорсткою системою міжнародних стандартів, специфічним ризиковим профілем, залежністю від глобальних фінансових інструментів, необхідністю державної участі, нестачею універсальних джерел фінансування. Показано, що виділені особливості формують специфічний інвестиційний простір, де ключову роль відіграють інститути регулювання, гарантування та міжнародна фінансова підтримка.

Перспективами подальшого дослідження є розробка рекомендацій з удосконалення оцінки ефективності реальних інвестиційних проєктів на авіаційному транспорті.

Список використаних джерел

1. Чобітько В. І. Інституціональне середовище інвестування авіаційної галузі / В. І. Чобітько // Економіка. Фінанси. Право. – 2025. – № 2. – С. 60-64.

2. Гайдаржийська О. М. Дослідження проблем формування інвестиційних ресурсів підприємств авіаційного транспорту [Електронний ресурс] / Гайдаржийська О. М., Процюк Д. В. // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2015. – Вип. 40. – С. 11-15. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppei_2015_40_4.

3. Кучерук Г. Ресурсне забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку потенціалу авіапідприємства [Електронний ресурс] / Г. Кучерук, О. Вовк // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. – 2015. – Вип. 32. – С. 91-99. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2015_32_11

4. Навроцька Т. А. Принципи стратегічного планування інвестицій як основний чинник ефективного управління інноваційною діяльністю підприємств авіабудування [Електронний ресурс] / Навроцька Т. А. // Молодий вчений. – 2017. – № 2. – С. 294-299. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_2_72.

5. Максютенко І. Є. Обґрунтування необхідності у впровадженні розроблення інноваційно-інвестиційного механізму оновлення інформаційно-телекомунікаційних засобів на авіаційному транспорті [Електронний ресурс] / І. Є. Максютенко // Економіка розвитку. – 2017. – № 3. – С. 85-90. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2017_3_12.

6. Кос тюнік О. В. Щодо оцінки інвестиційної привабливості авіапідприємств [Електронний ресурс] / О. В. Костюнік // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2016. – Вип. 14. – С. 118-123. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2016_14_18.

7. Тельнова Г. В. Оцінка інвестиційної привабливості в контексті конкурентоспроможності авіакомпаній [Електронний ресурс] / Г. В. Тельнова, В. Ю. Ткаченко // Ефективна економіка. – 2025. – № 5. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_5_47.

8. Коваленко Н. О. Економічний аналіз та бізнес-планування як базові елементи оцінки інвестиційної привабливості авіакомпанії [Електронний ресурс] / Н. О. Коваленко, Н. В. Столярчук // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2018. – Вип. 33. – С. 218-226. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2018_33_27.

9. Коваленко Н. О. Економіко-аналітичні засади управління інвестиційною привабливістю авіакомпанії із застосуванням елементів бізнес-плану [Електронний ресурс] / Н. О. Коваленко, Н. В. Столярчук // Науковий вісник Льотної академії. Серія : Економіка, менеджмент та право. – 2019. – Вип. 1. – С. 105-112. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2019_1_15.

10. Гриценко С. І. Маркетинговий підхід до інвестиційної привабливості диверсифікованих підприємств авіаційних транспортно-логістичних кластерів [Електронний ресурс] / С. І. Гриценко // Проблеми системного підходу в економіці. – 2020. – Вип. 3(2). – С. 121-127. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_3(2)__19.

11. Мягких І. М. Теоретико-методологічний підхід до комплексної оцінки інвестиційної діяльності авіаційного підприємства [Електронний ресурс] / І. М. Мягких // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2016. – № 1. – С. 110-116. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2016_1_15.

12. Хлистова А. Ю. Підвищення інвестиційної діяльності вітчизняного авіаційно-ремонтного підприємства [Електронний ресурс] / А. Ю. Хлистова, І. Ю. Приварникова // Бізнес-навігатор. – 2017. – Вип. 4-2. – С. 49-53. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2017_4-2_12.

13. Гращенко І. С. Удосконалення процесів формування та реалізації інвестиційного потенціалу авіапідприємств [Електронний ресурс] / І. С. Гращенко, М. Т. Краснюк, С. О. Краснюк // Моделювання та інформаційні системи в економіці. – 2019. – № 97. – С. 98-109. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2019_97_12.

14. Досужий В. А. Інвестиційна активність на ринку безпілотних авіаційних систем [Електронний ресурс] / Досужий В. А. // Науковий вісник Льотної академії. Серія : Економіка, менеджмент та право. – 2020. – Вип. 2. – С. 99-105. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2020_2_13.

References

1. Chobitko, V. I. (2025). Instytutsionalne seredovyshche investuvannia aviatsiinoi haluzi [Institutional investment environment of the aviation industry]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finance. Law*, (2), 60-64.

2. Haidarzhyiska, O. M., Protsiuk, D. V. (2015). Doslidzhennia problem formuvannia investytsiinykh resursiv pidpryiemstv aviatsiinoho transport [Research into the problems of forming investment resources of air transport enterprises]. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury – Problems of increasing infrastructure efficiency*, (40), 11-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppei_2015_40_4.

3. Kucheruk, H., Vovk, O. (2015). Resursne zabezpechennia investytsiino-innovatsiinoho rozvytku potentsialu aviapidpryiemstva [Resource provision for investment and innovative development of the potential of an airline]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho ekonomiko-tekhnolohichnoho universytetu transportu. Ser.: Ekonomika i upravlinnia – Collection of scientific works of the State Economic and Technological University of Transport. Ser.: Economics and Management*, (32), 91-99. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2015_32_11.

4. Navrotska, T. A. (2017). Pryntsypy stratehichnoho planuvannia investytsii yak osnovnyi chynnyk efektyvnoho upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpryiemstv aviabuduvannia [Principles of strategic investment planning as a key factor in effective management of innovation activities of aircraft manufacturing enterprises]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, (2), 294-299. http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_2_72.

5. Maksiutenko I. Ye. (2017). Obgruntuvannia neobkhidnosti u vprovadzhenni rozroblennia innovatsiino-investytsiinoho mekhanizmu onovlennia informatsiino-telekomunikatsiinykh zasobiv na aviatsiinomu transporti [Justification of the need to implement the development of an innovation and investment mechanism for updating information and telecommunications equipment in air transport]. *Ekonomika rozvytku – Economics of development*, (3), 85-90. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2017_3_12.

6. Kostiunik O. V. (2016). Shchodo otsinky investytsiinoi pryvablyvosti aviapidpryiemstv [Regarding the assessment of the investment attractiveness of airline companies]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti – Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, (14), 118-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2016_14_18.

7. Telnova H. V., Tkachenko V. Yu. (2025). Otsinka investytsiinoi pryvablyvosti v konteksti konkurentospromozhnosti aviakompanii [Assessment of investment attractiveness in the context of airline competitiveness]. *Efektyvna ekonomika – Effective Economy*, (5). http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_5_47.

8. Kovalenko N. O., Stoliarchuk N. V. (2018). Ekonomichnyi analiz ta biznes-planuvannia yak bazovi elementy otsinky investytsiinoi pryvablyvosti aviakompanii [Economic analysis and business planning as basic elements of assessing the investment attractiveness of an airline]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences*, (33), 218-226. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2018_33_27.

9. Kovalenko, N. O., Stoliarchuk, N. V. (2019). Ekonomiko-analitychni zasady upravlinnia investytsiinoiu pryvablyvistiu aviakompanii iz zastosuvanniam elementiv biznes-planu [Economic and analytical principles of managing the investment attractiveness of an airline using elements of a business plan]. *Naukovyi visnyk Lotnoi akademii. Seriia: Ekonomika, menedzhment ta parvo – Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, Management and Law*, (1), 105-112. http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2019_1_15.

10.Hrytsenko S. I. (2020). Marketynhovyi pidkhid do investytsiinoi pryvablyvosti dyversyfikovanykh pidpryiemstv aviatsiinykh transportno-lohistychnykh klasteriv [Marketing approach to investment attractiveness of diversified enterprises of aviation transport and logistics clusters]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of a system approach in economics,* (3(2)), 121-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_3(2)__19.

11.Miahkykh I. M. (2016). Teoretyko-metodolohichnyi pidkhid do kompleksnoi otsinky investytsiinoi diialnosti aviatsiinoho pidpryiemstva [Theoretical and methodological approach to a comprehensive assessment of the investment activities of an aviation enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu – Economic Bulletin of the National Mining University*, (1), 110-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2016_1_15.

12.Khlystova A. Yu., Pryvarnykova I. Yu. (2017). Pidvyshchennia investytsiinoi diialnosti vitchyznianoho aviatsiino-remontnoho pidpryiemstva [Increasing the investment activity of the domestic aircraft repair enterprise]. *Biznes-navihator – Business Navigator*, (4-2), 49-53. http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2017_4-2_12.

13.Hrashchenko I. S., Krasniuk M. T., Krasniuk S. O. (2019). Udoskonalennia protsesiv formuvannia ta realizatsii investytsiinoho potentsialu aviapidpryiemstv [Improving the processes of formation and implementation of investment potential of aviation enterprises]. *Modeliuvannia ta informatsiini systemy v ekonomitsi – Modeling and information systems in the economy*, (97), 98-109. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2019_97_12.

14.Dosuzhyi V. A. (2020). Investytsiina aktyvnist na rynku bezpilotnykh aviatsiinykh system [Investment activity in the unmanned aircraft systems market]. *Naukovyi visnyk Lotnoi akademii. Seriia: Ekonomika, menedzhment ta parvo – Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, Management and Law*, (2), 99-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2020_2_13.

Отримано 27.11.2025

UDC 336

Oksana Yaroshevska
Doctor of Economics, Professor, Rector
Dnipro Technological University IT STEP (Kyiv, Ukraine)
E-mail: univer.dnepr@itstep.org. **ORCID**: https://orcid.org/0000-0003-3569-8763

Vitalii Chobitko
Postgraduate Student
State University «Kyiv Aviation Institute» (Kyiv, Ukraine)
E-mail: 881395@stud.kai.edu.ua. **ORCID**: https://orcid.org/0009-0008-2676-2114

COORDINATES OF AVIATION INDUSTRY INVESTMENT IN THE FINANCIAL MARKET IN THE SYSTEM OF ITS INSTITUTIONALIZATION

The aviation industry is highly risky, but with the right financing structure it can also be highly profitable. The risks of the aviation sector are complex and can be divided into macro-level, sectoral and project specific. The main ones are macro- and geopolitical risks, regulatory, market, technical-technological and operational, financial, institutional-legal.

The most stable investments are airport assets and public-private projects. Airlines are the most volatile, especially in times of crisis and war. The industry's profitability increases sharply when passenger traffic and global demand for transportation resume. Risks can be reduced through fuel hedging; insurance (including war risks); currency diversification; government guarantees and participation in international financial organizations. Clarification of the coordinates of aviation industry investment is due to global risks and structural challenges of the aviation market; changes in the institutional architecture of the financial market; the need for new technological and financial development models; the need to ensure the sustainability of strategic infrastructure; the need to harmonize regulatory, financial and industry mechanisms; the need for post-war reconstruction of Ukraine.

Institutional industry features of investing in the aviation industry form a unique investment space, characterized by a high level of regulatory complexity, dependence on international standards, significant capital intensity, and increased risk. All these factors determine the need for state participation, international cooperation, specialized financial mechanisms, and deep institutional integration of the industry with the global financial market. The peculiarities of aviation enterprises' investments in the financial market are determined by the high capital intensity of the industry, a rigid system of international standards, a specific risk profile, dependence on global financial instruments, the need for state participation, and the lack of universal sources of financing. These features form a specific investment space, where regulatory institutions, guarantees, and international financial support play a key role.

Keywords: *coordinates; investment; aviation industry; financial market; system; institutionalization; differential features; risk; profitability.*

Table: 2. References: 14.

Ярошевська О. В., Чобітько В. І. Пріоритети інвестування авіаційної галузі на фінансовому ринку в системі його інституціоналізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 294-303. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-294-303.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-304-311
УДК 657:336.22]:316.7:004
JEL Classification: M40; Z10

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

ОБЛІК, ОПОДАТКУВАННЯ ТА ЛІЦЕНЗУВАННЯ ЦИФРОВИХ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ

У статті досліджуються проблеми, пов'язані із бухгалтерським обліком та оподаткуванням цифрових культурних послуг в умовах цифрової трансформації. Цифровізація культурної сфери стала ключовою тенденцією, що спричинила появу нових форматів культурного продукту: онлайн-театрів, стримінгових платформ, віртуальних виставок, NFT-мистецтва тощо. Це розширило можливості культурного виробництва й споживання, але водночас виявило обмеженість традиційних моделей обліку. Труднощі у класифікації доходів, ризики подвійного оподаткування та правову невизначеність.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і практичних засад обліку та оподаткування цифрових культурних послуг та розробка рекомендацій для забезпечення прозорості, правової визначеності та економічної ефективності. Результати дослідження можуть бути використані для модернізації системи фінансового управління у сфері культури.

Ключові слова: *бухгалтерський облік цифрових послуг; оподаткування; ліцензування; NFT; мікроплатежі; донати; нематеріальні активи; цифрова економіка*

Табл.: 2. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Цифровізація культурної сфери стала одним із ключових трендів останнього десятиліття, радикально змінюючи як процеси створення, так і моделі поширення культурного продукту. Онлайн-театри, стримінгові платформи, віртуальні виставки, NFT (Non-Fungible Token, невзаємозамінний токен) – мистецтво та інші цифрові сервіси формують нову екосистему культурних послуг, що виходить за межі традиційних інституційних рамок.

Разом із цим виникає низка системних викликів:

– Облік та класифікація доходів: цифрові транзакції часто мають багатокомпонентний характер (передплати, донати, мікроплатежі, продаж цифрових активів), що ускладнює їх відображення в системі бухгалтерського обліку.

– Оподаткування: відсутність єдиних підходів до визначення податкової бази для цифрових культурних послуг призводить до ризиків подвійного оподаткування, ухилення від сплати податків або правової колізії між юрисдикціями.

– Ліцензування та авторське право: цифрові формати (стримінг, NFT, інтерактивні платформи) ставлять нові питання щодо захисту прав інтелектуальної власності, територіальних обмежень та механізмів монетизації.

– Міжнародний вимір: глобальний характер цифрових культурних послуг ускладнює застосування локальних норм, адже користувачі та постачальники можуть перебувати в різних країнах із різними правовими системами.

Таким чином, традиційні моделі управління фінансами культурних інституцій виявляються недостатніми для охоплення нових форм діяльності. Це породжує потребу у створенні адаптованих методик обліку, розробці спеціальних податкових режимів та формуванні гнучких ліцензійних механізмів, які враховують специфіку цифрового середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Міжнародні організації у своїх звітах та програмах підкреслюють, що цифрові культурні послуги потребують не лише політичної підтримки, а й чіткої інтеграції у фінансово-облікові системи. ЮНЕСКО [1] трактує цифровізацію як виклик для культурної спадщини та управління ресурсами, що створює серйозні виклики для відображення нематеріальних активів у бухгалтерському обліку,

© В. А. Нехай, 2025

адже цифрові архіви та онлайн-музеї не вписуються у традиційні моделі обліку. Європейська комісія у програмі *Digital Europe* [2] наголошує на необхідності гармонізації податкових режимів для цифрових транзакцій, щоб уникнути подвійного оподаткування та забезпечити прозорість доходів від стримінгу, онлайн-продажів чи ліцензійних угод.

Європейські країни демонструють різні підходи до вирішення цих проблем. У Франції державні програми поєднують грантове фінансування з пільговим оподаткуванням, що дозволяє культурним інституціям легально відображати доходи від цифрових сервісів. Естонія через механізм «е-резидентства» пропонує інтегровану систему бухгалтерського обліку, яка автоматично узгоджується з європейськими стандартами. Польща робить акцент на спрощенні процедур звітності для креативних індустрій, що стимулює легалізацію цифрових доходів.

В українському академічному дискурсі дослідження здебільшого концентруються на культурній трансформації та розвитку креативних індустрій, але фінансово-облікові аспекти залишаються недостатньо розробленими. Ірина Швець у своїй роботі про цифрову інклюзію наголошує на соціальних бар'єрах, проте питання бухгалтерського відображення доходів від цифрових сервісів залишаються поза увагою [3]. Юридичний центр «Де-Юре» аналізує новий закон про цифровий контент та послуги, наголошуючи на його відповідності європейським директивам, однак і тут бракує конкретних рекомендацій щодо бухгалтерського обліку мікроплатежів, донатів чи NFT-продажів [4].

У сфері NFT та донатів бачення авторів ще більш розходиться. У роботі Кріса Райлі (Chris Riley) [5] аналізуються ключові правові виклики NFT: власність, авторські права, шахрайство та оподаткування. Автор наголошує, що придбання токена не означає автоматичного отримання прав на контент, що створює правову невизначеність. Окремо розглянуто ризики підробок і несанкціонованого використання брендів, а також різні режими оподаткування NFT у США та ЄС. У цьому контексті підкреслюється потреба гармонізації міжнародних стандартів і захисту прав споживачів. LIGA.biz наголошує на необхідності гармонізації українського законодавства з міжнародними стандартами, проте питання інтеграції NFT у систему оподаткування залишається відкритим [6].

Таким чином, сучасні дослідження підтверджують: цифрові культурні послуги вже стали важливою частиною економіки, але їхній облік та оподаткування залишаються неврегульованими. Міжнародні організації та європейські країни пропонують різні моделі вирішення цих проблем, тоді як українські публікації поки що обмежується загальними питаннями цифрової трансформації. Це створює очевидну прогалину, яку необхідно заповнити шляхом розробки методик бухгалтерського відображення доходів від цифрових сервісів, визначення податкової бази для мікроплатежів і NFT-продажів та інтеграції ліцензійних моделей у фінансову звітність.

Метою статті є комплексне обґрунтування теоретичних та практичних засад обліку, оподаткування та ліцензування цифрових культурних послуг у сучасних умовах цифрової трансформації.

Дослідження спрямоване на:

– виявлення специфіки фінансового відображення доходів від цифрових культурних сервісів (мікроплатежі, донати, NFT-продажі, стримінгові підписки);

– аналіз існуючих міжнародних та національних підходів до оподаткування цифрових транзакцій у сфері культури;

– визначення проблемних аспектів інтеграції ліцензійних моделей у фінансову звітність культурних інституцій;

– розробку пропозицій щодо адаптації бухгалтерських стандартів і податкових режимів до нових форм культурної діяльності;

– формування методичних рекомендацій для забезпечення прозорості, правової визначеності та економічної ефективності цифрових культурних послуг.

Таким чином, дослідження має на меті створення науково-практичної основи для модернізації системи фінансового управління у сфері культури, що дозволить узгодити інтереси митців, інституцій та держави в умовах цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу. Цифрові культурні послуги формують нову економічну площину, у якій традиційні моделі бухгалтерського обліку та податкового регулювання виявляються недостатніми. Їхня специфіка полягає в багатокомпонентності доходів, високій динаміці транзакцій та відсутності усталених стандартів відображення у фінансовій звітності. У сфері обліку ключовою проблемою є визнання доходів від мікроплатежів, донатів та продажу NFT. Такі надходження мають нерегулярний характер і часто не відповідають критеріям стабільного комерційного доходу, що породжує дискусію щодо їх класифікації: чи слід трактувати їх як цільове фінансування, чи як звичайний дохід від реалізації послуг. Особливу складність становить бухгалтерське відображення NFT, які створюють нову категорію нематеріальних активів. Виникає питання щодо визначення їхньої первісної вартості, можливості амортизації та переоцінки, а також відображення у балансі як активів, що мають ринкову, але нестабільну ціну. Ліцензійні моделі цифрових сервісів, зокрема передплати та роялті, потребують інтеграції у фінансову звітність як довгострокові зобов'язання або регулярні доходи залежно від умов договору, що вимагає адаптації чинних стандартів бухгалтерського обліку.

Податкові аспекти цифрових культурних послуг також залишаються неврегульованими. Податкова база для мікроплатежів і донатів часто не визначена, що створює ризики подвійного оподаткування або ухилення від сплати податків. Продаж NFT викликає дискусії щодо їхньої правової природи: чи слід трактувати їх як об'єкти інтелектуальної власності, чи як фінансові активи. Від цього залежить ставка оподаткування та порядок звітності. Транскордонний характер цифрових послуг ускладнює застосування локальних норм, адже користувачі та постачальники можуть перебувати у різних юрисдикціях, що створює правові колізії та потребує гармонізації з міжнародними стандартами.

Ліцензування цифрових культурних послуг має враховувати особливості цифрового середовища, зокрема відсутність територіальних меж для поширення контенту, необхідність захисту авторських прав у цифрових форматах та інтеграцію ліцензійних угод у фінансову звітність як підтвердження легальності доходів. У цьому напряму особливої актуальності набуває питання прозорості та довіри між учасниками ринку, адже відсутність усталених стандартів обліку та ліцензування знижує рівень довіри між митцями, інституціями, споживачами та державними органами.

Цифрові культурні послуги вже стали важливою частиною економіки, за даними НБУ, у першому півріччі 2025 року частка телекомунікаційних, комп'ютерних та інформаційних послуг у структурі експорту зросла з 38,5 до 43 %. Загальний обсяг експорту ІТ-послуг оцінюється у 6,45-6,52 млрд $, що забезпечило 41,9 % від загального експорту послуг і 12,3 % у структурі експорту товарів та послуг. Частка цифрових послуг у ВВП України оцінюється на рівні 4-5 % [7].

Естонія вважається цифровим лідером Європи. У 2025 році ВВП країни становив близько 41,9 млрд $, при цьому цифрова економіка оцінюється у 7-8 % ВВП. Це пояснюється повною цифровізацією адміністративних послуг та високою часткою ІТ у структурі експорту [8].

У Франції сфера послуг домінує у формуванні ВВП, забезпечуючи понад 70 % економіки. За даними Trading Economics, у 2025 році ВВП від послуг становив понад 350 млрд €. Частка цифрових послуг у структурі ВВП оцінюється на рівні 6-7 %, хоча ринок демонструє уповільнення зростання, про що повідомляє асоціація Numeum [9].

Цифрові послуги у США охоплюють широкий спектр – від онлайн-реклами та стримінгових платформ до електронної комерції, фінтеху та хмарних сервісів. За даними

Interactive Advertising Bureau (IAB), у 2025 році цифрова економіка подвоїлася порівняно з 2020 роком і досягла 4,9 трлн $, що відповідає 18 % ВВП США. Це робить цифровий сектор одним із найбільших драйверів економічного зростання країни.

Крім внеску у ВВП, цифрові послуги забезпечують значний вплив на ринок праці. У 2025 році вони створили 28,4 млн робочих місць у всіх 435 округах США, що свідчить про їхню системну роль у національній економіці [10].

Аналітичні огляди також підкреслюють, що найбільший приріст у цифровій сфері забезпечили онлайн-реклама, контентні платформи та електронна комерція. Наприклад, витрати на рекламу у соціальних мережах у США у 2025 році досягли 84,6 млрд $, що на 14,4 % більше, ніж у 2024 році. Це демонструє, що цифрові послуги не лише формують значну частку ВВП, але й активно розширюють внутрішній ринок [10].

Цифрові культурні послуги мають гібридний характер: вони можуть бути одночасно товаром, сервісом і ліцензією. Це ускладнює їх класифікацію в облікових системах. Доходи від таких послуг надходять у різних формах – підписки, донати, продаж цифрових активів – що потребує нових підходів до визнання моменту доходу. Особливої уваги потребує облік нематеріальних активів, таких як авторські права, цифрові ліцензії, платформи. В умовах грантового фінансування або волонтерської діяльності оцінка вартості таких активів є складною. У табл. 1 систематизовано ключові аспекти обліку та оподаткування цифрових культурних послуг.

Таблиця 1

Ключові аспекти обліку та оподаткування цифрових культурних послуг

Тип цифрової культурної послуги	**Форма доходу**	**Облікові особливості**	**Ліцензування / права**	**Податкові аспекти**
Онлайн-трансляція театральної вистави	Підписка, одноразовий платіж, донати, гранти	Визнання доходу за фактом доступу або перегляду; облік витрат на платформу	Авторські права на постановку, музичний супровід	ПДВ на цифрові послуги; податок на доходи; можливе звільнення для неприбуткових установ
Віртуальна екскурсія музеєм	Продаж доступу, грантова підтримка	Облік нематеріальних активів (цифровий контент); амортизація платформи	Ліцензії на зображення експонатів, аудіогід	ПДВ; облік грантів як цільового фінансування
Продаж цифрових артоб'єктів (NFT)	Продаж токенів, роялті	Визнання доходу при транзакції; облік криптовалютних надходжень	NFT як підтвердження права власності	Податок на прибуток; ПДВ; складність класифікації доходу
Онлайн-курс з мистецтва	Підписка, сертифікація	Облік освітніх послуг; розмежування між контентом і консультаційною діяльністю	Ліцензії на відео, презентації, музичний супровід	ПДВ; податок на доходи фізичних осіб або ФОП
Стримінг музичних творів	Роялті, реклама, підписка	Облік доходів за моделлю розподілу; складність у визначенні частки виконавця/автора	Авторські права, суміжні права	ПДВ; податок на роялті; міжнародне оподаткування
Цифрова виставка з інтерактивними елементами	Квитки, гранти, реклама	Облік інтерактивного контенту як нематеріального активу; витрати на розробку	Ліцензії на графіку, звук, програмне забезпечення	ПДВ; податок на прибуток; облік грантів

Джерело: складено автором.

Європейський досвід демонструє можливість ефективного регулювання цифрових культурних послуг. У Франції держава активно підтримує цифрові культурні стартапи через пільгове оподаткування та гранти. Естонія запровадила модель цифрової

резиденції, яка дозволяє креативним підприємцям вести діяльність онлайн із мінімальними бар'єрами. Польща інтегрує культурні платформи у систему електронного обліку, що дозволяє автоматизувати звітність.

Автором запропоновано модель інтегрованого обліку цифрових культурних послуг, яка поєднує фінансовий облік, ліцензійний контроль та податкову прозорість. У табл. 2 представлено ключові компоненти цієї моделі.

Таблиця 2

Ключові компоненти моделі інтегрованого обліку цифрових культурних послуг

Компонент моделі	Зміст	Очікуваний ефект
Фінансовий облік	Визнання доходів, витрат, активів; облік мікроплатежів, донатів, NFT-транзакцій	Прозорість фінансової діяльності; відповідність стандартам
Ліцензійний контроль	Реєстр прав, типи ліцензій, терміни дії, географія використання	Захист авторських прав; зниження ризиків порушень
Податкова прозорість	Класифікація доходів, автоматизована звітність, адаптація до міжнародних норм	Зменшення податкових ризиків; спрощення адміністрування
Соціальні KPI	Кількість переглядів, охоплення аудиторії, географія, інклюзивність	Вимірювання соціального ефекту; аргументація для грантів і донорів

Джерело: складено автором.

Далі наведемо альтернативний приклад облікового циклу реалізації цифрової вистави за грантові кошти. Облік включає:

Надходження гранту

- **Дт 2313 «Реєстраційні рахунки» – Кт 5411 «Цільове фінансування»**

Отримано кошти на реалізацію цифрового проєкту.

Використання коштів

- **Дт 1313 «Капітальні інвестиції в нематеріальні активи» – Кт 6211 «Розрахунки з постачальниками та підрядниками»**

Оплата послуг розробників платформи.

- **Дт 6311 Розрахунки з бюджетом за податками і зборами» - Кт 6211 «Розрахунки з постачальниками та підрядниками»**

Відображення суми податку на додану вартість, якщо податок на додану вартість включено до податкового кредиту.

- **Дт 1211 "Авторське та суміжні з ним права" – Кт 6211 «Розрахунки з постачальниками та підрядниками»**

Придбання ліцензій (музика, графіка, відео).

- **Дт 6311 Розрахунки з бюджетом за податками і зборами» - Кт 6211 «Розрахунки з постачальниками та підрядниками»**

Відображення суми податку на додану вартість, якщо податок на додану вартість включено до податкового кредиту.

- **Дт 8011 «Витрати на оплату праці» – Кт 6511 «Розрахунки із заробітної плати»**

Нарахування гонорарів авторам вистави. Водночас проведення другого запису.

- **Дт 5111 «Внесений капітал» - Кт 7511 «Доходи за необмінними операціями»**
- **Дт 6511 «Розрахунки із заробітної плати» – Кт 6311 «Розрахунки з бюджетом за податками»**

Утримання ПДФО.

- **Дт 6511 «Розрахунки із заробітної плати» – Кт 6311 «Розрахунки за обов'язковими платежами»**

Утримання військового збору.

- **Дт 8012 «Відрахування на соціальні заходи» – Кт 6313 «Розрахунки за ЄСВ»**

Нарахування ЄСВ. Водночас проведення другого запису.

- **Дт 51 «Внесений капітал» - Кт 7511 «Доходи за необмінними операціями»**

Введення активу в експлуатацію.

- **Дт 1213 «Нематеріальні активи» – Кт 1313 «Капітальні інвестиції»**

Зарахування об'єктів капітальних інвестицій до складу нематеріальних активів. Водночас проведення другого запису

- **Дт 5411 «Цільове фінансування» - Кт 5111 «Внесений капітал»**
- **Дт 8014 «Амортизація» – Кт 1333 «Знос нематеріальних активів»**

Щомісячна амортизація цифрової платформи. Водночас проведення другого запису.

- **Дт 5111 «Внесений капітал» - Кт 7511 «Доходи за необмінними операціями»**

Реалізація цифрової послуги.

- **Дт 2313 «Реєстраційні рахунки» – Кт 7111 «Доходи від реалізації продукції (робіт, послуг)»**

Надходження коштів за перегляд вистави.

- **Дт 7111 «Доходи від реалізації продукції (робіт, послуг)»– Кт 6311 «Розрахунки з бюджетом за податками і зборами»**

Нарахування ПДВ.

Закриття фінансування після завершення проєкту

- **Дт 5411 «Цільове фінансування» – Кт 7511 «Доходи за необмінними операціями»**

Визнання доходу від гранту.

- **Дт 7511 «Доходи за необмінними операціями» – Кт 5511 «Фінансові результати виконання кошторису звітного періоду»**

Списання доходу на фінансовий результат.

Висновки і пропозиції. Цифрові культурні послуги – це не просто технологічне оновлення традиційної сфери, а якісно новий тип діяльності, що потребує переосмислення облікових, ліцензійних та податкових підходів. Українське законодавство наразі не забезпечує достатньої нормативної бази для ефективного регулювання цієї сфери, що створює ризики для культурних інституцій, особливо в умовах міжнародної діяльності.

Запропонована модель інтегрованого обліку цифрових культурних послуг може стати основою для розробки нових стандартів звітності, методичних рекомендацій та освітніх програм для бухгалтерів, менеджерів культури, стратегічних консультантів. Доцільним є створення національного реєстру цифрових культурних послуг, розробка механізмів автоматизованої звітності, а також адаптація податкових норм до транснаціонального характеру цифрового контенту.

У перспективі цифрові культурні послуги можуть стати не лише інструментом культурної дипломатії, а й важливим елементом економіки знань, що поєднує творчість, технології та соціальну відповідальність.

Список використаних джерел

1. The Missing SDG: UNESCO Launches the First UNESCO Global Report on Cultural Policies [Electronic resource]. – Accessed mode: https://www.unesco.org/en/articles/missing-sdg-unesco-launches-first-unesco-global-report-cultural-policies.

2. The Digital Europe Programme (2025, 26 вересня) [Electronic resource]. – Accessed mode: https://eufordigital.eu/discover-eu/the-digital-europe-programme.

3. Швець І. Г. Стратегія цифрової інклюзії в сучасних культурних індустріях крізь призму цифрового розриву / І. Г. Швець // Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. – 2024. – № 3. – С. 97–102. DOI: https://doi.org/10.32461/2226-3209.3.2024.313282.

4. Цифрові послуги в Україні: особливості регулювання сфери [Електронний ресурс]. – 03 травня 2024. – Режим доступу: https://de-jure.ua/publications/tsyfrovi-posluhy-v-ukraini-osoblyvosti-rehuliuvannia-sfery.

5. Riley C. Navigate NFTs Legal Issues: Ownership, Copyright & Tax Implications [Electronic resource] / Chris Riley. – 2024. – Accessed mode: https://www.openmarketcap.com/nfts-legal-issues.

6. Цифрові активи та ПДВ: робочий документ щодо оподаткування NFT [Електронний ресурс]. – 9 лютого 2024. – Режим доступу: https://biz.ligazakon.net/analitycs/225505_tsifrov-aktivi-ta-pdv-robochiy-dokument-shchodo-opodatkuvannya-nft.

7. Digital State. IT-послуги стали головним драйвером експорту України у 2025 році [Електронний ресурс]. – 25 серпня 2025. – Режим доступу: https://digitalstate.gov.ua/uk/news/it-outsourcing/it-posluhy-staly-holovnym-drayverom-eksportu-ukrayiny-u-2025-rotsi.

8. Беньямін Батке. Як Естонія випередила всю Європу за рівнем цифровізації [Електронний ресурс] / Беньямін Батке. – 23 липня 2025. – Режим доступу: https://www.dw.com/uk/ak-estonia-viperedila-vsu-evropu-za-rivnem-cifrovizacii/a-73367362.

9. Par Florent Godard. Le marché du numérique va encore ralentir en France en 2025, prévoit le syndicat Numeum [Electronic resource] / Par Florent Godard. – 2025. – Accessed mode: https://www.lejournaldesentreprises.com/article/le-marche-du-numerique-va-encore-ralentir-en-france-en-2025-prevoit-le-syndicat-numeum-2122842.

10. IAB Research: Digital Economy Surges to $4.9 Trillion, Fuels 28.4 Million U.S. Jobs Across All 435 Congressional Districts [Electronic resource]. – 2025. – Accessed mode: https://www.iab.com/news/measuring-digital-economy-2025.

References

1. The Missing SDG: UNESCO Launches the First UNESCO Global Report on Cultural Policies (2025, September 29). https://www.unesco.org/en/articles/missing-sdg-unesco-launches-first-unesco-global-report-cultural-policies.

2. The Digital Europe Programme (2025, September 26). https://eufordigital.eu/discover-eu/the-digital-europe-programme.

3. Shvets, I. (2024). Stratehiia tsyfrovoi inkliuzii v suchasnykh kulturnykh industriiakh kriz pryzmu tsyfrovoho rozryvu [Digital Inclusion Strategy in Modern Cultural Industries through the Prism of Digital Divide]. *Visnyk Natsionalnoi akademii kerivnykh kadriv kultury i mystetstv – National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts Herald: Science journal, 3*, 97–102.

4. Tsyfrovi posluhy v Ukraini: osoblyvosti rehuliuvannia sfery [Digital services in Ukraine: features of regulation of the sector] (2024, May 03). https://de-jure.ua/publications/tsyfrovi-posluhy-v-ukraini-osoblyvosti-rehuliuvannia-sfery.

5. Chris Riley. (2024, June 20). *Navigate NFTs Legal Issues: Ownership, Copyright & Tax Implications*. https://www.openmarketcap.com/nfts-legal-issues.

6. Tsyfrovi aktyvy ta PDV: robochyi dokument shchodo opodatkuvannia NFT [Digital Assets and VAT: Working Paper on NFT Taxation] (2024, February 9). https://biz.ligazakon.net/analitycs/225505_tsifrov-aktivi-ta-pdv-robochiy-dokument-shchodo-opodatkuvannya-nft.

7. Digital State. IT-posluhy staly holovnym draiverom eksportu Ukrainy u 2025 rotsi [Digital State. IT services have become the main driver of Ukraine's exports in 2025] (2025, August 25). https://digitalstate.gov.ua/uk/news/it-outsourcing/it-posluhy-staly-holovnym-drayverom-eksportu-ukrayiny-u-2025-rotsi.

8. Benjamin Batke. (2025, July 23). Yak Estoniia vyperedyla vsiu Yevropu za rivnem tsyfrovizatsii [How Estonia has surpassed all of Europe in terms of digitalization]. https://www.dw.com/uk/ak-estonia-viperedila-vsu-evropu-za-rivnem-cifrovizacii/a-73367362.

9. Par Florent Godard. (2025, juillet 1). Le marché du numérique va encore ralentir en France en 2025, prévoit le syndicat Numeum. https://www.lejournaldesentreprises.com/article/le-marche-du-numerique-va-encore-ralentir-en-france-en-2025-prevoit-le-syndicat-numeum-2122842.

10. IAB Research: Digital Economy Surges to $4.9 Trillion, Fuels 28.4 Million U.S. Jobs Across All 435 Congressional Districts. (2025, April 30). https://www.iab.com/news/measuring-digital-economy-2025.

Отримано 04.12.2025

UDC 657:336.22]:316.7:004

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

ACCOUNTING, TAXATION, AND LICENSING OF DIGITAL CULTURAL SERVICES

This article investigates the complex challenges of accounting, taxation, and licensing of digital cultural services in the era of rapid digital transformation. Over the past decade, digitalization has become a defining trend in the cultural sphere, giving rise to new formats such as online theaters, streaming platforms, virtual exhibitions, NFT-based art, and other services. These innovations have expanded cultural production and consumption but revealed the inadequacy of traditional financial management models, which struggle to classify new income streams, prevent double taxation, and resolve legal uncertainties.

The study aims to provide a systematic theoretical and practical framework for accounting, taxation, and licensing of digital cultural services, alongside methodological recommendations to ensure transparency, legal clarity, and economic efficiency. Special attention is devoted to revenues from micropayments, donations, and NFT sales. Such inflows are irregular and often fail to meet the criteria of stable commercial income, complicating their reflection in financial reporting. NFT transactions create a new category of intangible assets requiring determination of initial value, amortization possibilities, and revaluation procedures. Licensing models—subscriptions and royalties—must be integrated into financial statements either as long-term liabilities or recurring income depending on contractual terms.

Taxation remains unsettled nationally and internationally. Undefined tax bases for micropayments and donations create risks of double taxation or avoidance. NFT sales provoke debates about their legal nature—whether as intellectual property or financial assets—directly affecting tax rates and reporting obligations. The cross-border character of digital services further complicates regulation, as providers and consumers often operate in different jurisdictions, highlighting the need for harmonization with international standards.

Licensing must reflect the digital environment's specifics: absence of territorial boundaries, protection of copyright in digital formats, and integration of licensing agreements into financial reporting as proof of income legitimacy. Transparency and trust among market participants are crucial, since the lack of established standards undermines confidence between artists, institutions, consumers, and state authorities.

The results can be applied to modernize financial management in the cultural sector, balance the interests of artists, institutions, and governments, and strengthen the resilience of cultural economics in the digital age.

Keywords: *digital services accounting; taxation; licensing; NFT; micropayments; donations; intangible assets; digital economy.*

Table: 2. References: 10.

Нехай В. А. Облік, оподаткування та ліцензування цифрових культурних послуг. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 304-311. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-304-311.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-312-319
УДК 330.341.1:336.02(477)
JEL Classification: E60; E63

Роман Володимирович Реус
аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: romareus83@gmail.com. **ORCID:** https://orcid.org/0009-0000-8091-7123

Людмила Олексіївна Зайцева
кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту,
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка (Полтава, Україна)
E-mail: mila280176@ukr.net. **ORCID**: https://orcid.org/0000-0002-9388-5500

МЕХАНІЗМ ФІНАНСОВОГО СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У статті розглянуто основні теоретичні аспекти функціонування механізму фінансового стимулювання розвитку економіки в умовах ризику та макроекономічної нестабільності. Набули подальшого розвитку теоретичні положення феномену механізму фінансового стимулювання як важливої складової державної фінансової політики та інструмента сприяння фінансово-інвестиційній активності як населення, так і підприємницького сектору. Визначено основні характеристики механізму фінансового стимулювання розвитку економіки, розглянуто основні концептуальні підходи до розкриття його сутності. Розглянуто основні інструменти механізму фінансового стимулювання та окреслено передумови їх вибору та використання. Обґрунтовано, що механізм фінансового стимулювання функціонує як складова системи управління фінансовими ресурсами національної економіки. Запропоновано використання системного підходу в дослідженні процесів формування та функціонування механізму фінансового стимулювання розвитку економіки, а також визначено зміст функціональної складової механізму та основні функції. Запропоновано використання стратегічного підходу, а саме розробку стратегічної цілеспрямованої програми, що має включати комплекс взаємопов'язаних напрямків та мотиваційних фінансових інструментів, що забезпечать кардинальну протидію поширенню кризового стану.

Ключові слова: *державна економічна політика; механізми державного управління; механізм фінансового стимулювання; фінансові інструменти; фінансова політика; фінансові ресурси.*
Рис.: 2. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання характеризуються стрімким розвитком глобалізаційних процесів, що за умов політичної та економічної нестабільності створюють виклики для економічних систем. Підсилення конкуренції на світовому ринку, зростання впливу великого капіталу, поглиблення інтеграційних процесів одночасно з ризиками національній безпеці та військовою агресією рф створюють загрози макроекономічній стабільності. Крім внутрішніх соціально-економічних процесів, значний вплив має ситуація на міжнародних ринках, а саме цінові коливання та зміни ринкової кон'юнктури, що потребує заходів державного впливу щодо використання енергоефективних технологій та зменшення витратності виробництва. Відсутність чітких напрямків усунення структурних диспропорцій, нівелювання ефективних мотиваційних механізмів підприємницької активності також призводять до дестабілізації соціально-економічних процесів. Отже, ключовими напрямками державної економічної політики в цьому контексті більшість експертів вважають управління структурними ризиками національної економіки, розвиток зовнішньоекономічної діяльності як інструменту економічної інтеграції, врахування екологічних ризиків, що в стратегічному аспекті становлять загрозу стабільності господарювання. Фінансове забезпечення зазначених процесів виступає суттєвим стимулом підприємницької активності та участі підприємств і організацій реального сектору економіки в процесах економічного відтворення, що зумовлює актуальність розробки і впровадження механізмів фінансового стимулювання як на мікро-, так і на макрорівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Механізми державної підтримки розвитку провідних сфер економіки активно досліджуються вітчизняними вченими, проте фінансове стимулювання та розробка мотиваційних механізмів посідає особливе місце в

© Р. В. Реус, Л. О. Зайцева, 2025

системі наукових економічних досліджень. Так, доцільно відзначити внесок таких науковців, як З. Варналій [1], О. Вовчак [2], М. Скрипниченко [3], В. Кміть [4], І. Чугунов [5], С. Тульчинська [6], С. Онишко [7], Г. Возняк [8] та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. За останні роки питання впливу механізмів стимулювання економічного розвитку на стан економічної системи держави значно активізувалось, що пояснюється кризовою ситуацією в національній економіці, значними фінансово-економічними та соціальними потрясіннями внаслідок військової агресії рф та важливістю фінансової державної підтримки пріоритетних сфер господарювання та окремих суб'єктів економічних відносин. Зазначене зумовлює продовження досліджень у напрямку нових підходів до формування механізмів державного стимулювання соціально-економічних процесів із врахуванням специфіки сучасного фінансового сектора, за умов геополітичної напруженості та складності реалізації стратегічних напрямків бюджетної підтримки.

Мета статті полягає в удосконаленні наявних теоретичних положень щодо формування та функціонування механізмів фінансового стимулювання розвитку економіки в умовах макроекономічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу. Результати досліджень більшості провідних науковців доводять важливість механізмів фінансового стимулювання для ефективного залучення фінансових ресурсів суб'єктами господарювання та домогосподарствами населення та формування напрямків їх подальшого використання з метою сприяння економічному зростанню.

У контексті обраної проблематики вважаємо доцільним дослідити феномен механізму фінансового стимулювання як важливу складову державної фінансової політики та інструмент сприяння фінансово-інвестиційній активності як населення, так і підприємницького сектору. Фінансове стимулювання за своїм функціональним змістом відображає здатність фінансової системи до впровадження заохочувальних заходів, що пов'язані із взаємодією фінансового сектору та суб'єктів господарювання в інтересах державної влади та стратегічного розвитку національної економіки.

Механізми фінансового стимулювання доцільно розглядати як на мікрорівні, так і на рівні національної економіки. Розгляд механізмів фінансового стимулювання на рівні підприємства дозволяє виокремити фінанси підприємств як об'єкт впливу механізму та формування й ефективний розподіл грошових потоків, що відображає систему внутрішньої організації функціонування фінансів підприємств. Відповідно вибір та обґрунтування принципів і підходів управління фінансовими потоками підприємств створюють підґрунтя реалізації мотиваційного механізму.

Проте в контексті впливу на макроекономічну стабільність та цілісності економічної системи важливим є розгляд механізмів фінансового стимулювання на рівні національної економіки в якості складової державної економічної політики. У цьому контексті механізм фінансового стимулювання доцільно розглядати як комплекс спеціалізованих прийомів, методів, інструментів впливу на суб'єктів економічної діяльності з метою їх участі у процесі створення матеріальних благ. Зазначений підхід розглядає окремих суб'єктів господарювання як важіль впливу на процеси соціально-економічного розвитку та забезпечення макростабільності. Механізми фінансового стимулювання характеризуються такими основними рисами, як наявність чіткої позиції в системі державного регулювання економіки, обумовленість реальними фінансовими відносинами та можливість їх безпосереднього формування, динамізм функціонування під впливом змін навколишніх факторів та потребою швидкої адаптації, використання певних інструментів впливу.

Фінансове стимулювання відображає вплив державної економічної політики на стан, ринкову позицію та фінансову стабільність окремого суб'єкта економіки. Дослідження наукового доробку у сфері формування механізмів фінансового стимулювання економічного розвитку дозволяє узагальнити такі їхні характеристики (рис. 1).

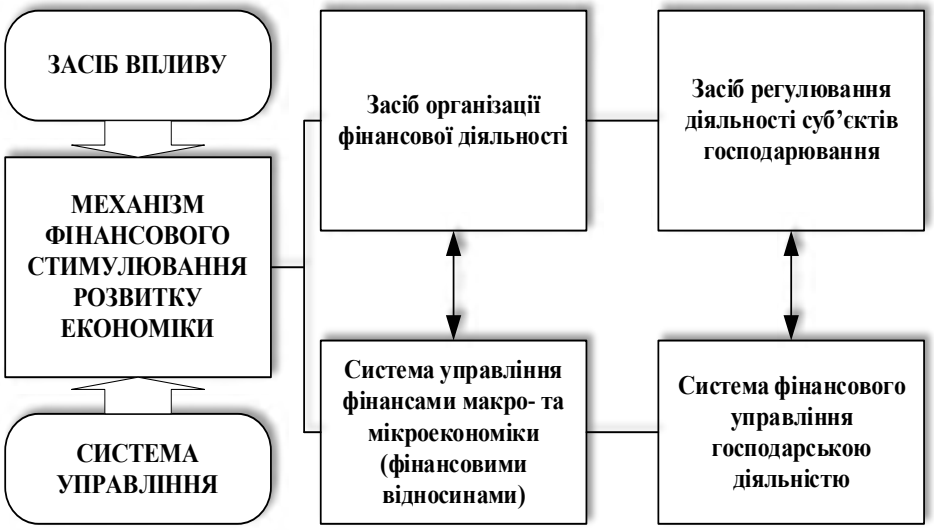


Рис. 1. Основні концептуальні підходи до розкриття сутності механізму фінансового стимулювання розвитку економіки

Джерело: сформовано авторами за [1-5].

Отже, виокремлення зазначених характеристик механізму фінансового стимулювання дозволяє зробити висновок про наявність внутрішніх та зовнішніх чинників його формування і розвитку, а також системну природу його функціонування, тобто взаємодію конкретних елементів на основі засобів та підходів. Основним об'єктом взаємодії є фінансові відносини, фінансові стимули та фінансові ресурси, поєднання яких у єдину систему дає синергетичний ефект як результат дії механізму. До пріоритетних методів взаємодії доцільно віднести фінансово-кредитне планування, фінансово-кредитні важелі, організацію фінансово-кредитних операцій відповідними установами.

Державне фінансове управління економічною діяльністю як основний стимул використовує фінансові важелі та інструменти, а їхній вибір у межах доцільності відображає рівень національної фінансової культури. Використання інструментів фінансового стимулювання як елементів державної економічної політики ґрунтується на ухваленні та реалізації рішень щодо їх відповідності конкретному виду поставлених завдань, зважаючи на параметри важелів кожного з інструментів. Поєднання окремих інструментів (самофінансування, кредитне фінансування) дають можливість як розвивати та ефективно фінансовий потенціал суб'єкта господарювання, так і забезпечувати реалізацію проєктів, що мають стратегічну важливість для державних інтересів на основі державної бюджетної підтримки. При цьому кожен з інструментів має свій внесок на процеси управління фінансово-господарською діяльністю окремих суб'єктів.

Методи фінансового стимулювання мають охоплювати як процеси мобілізації фінансових ресурсів, так і їх ефективний розподіл, використання і формування, що, на думку дослідників, є проявом таких фінансових відносин, як страхування, оподаткування, політика ціноутворення, методи й форми здійснення розрахункових операцій. Найчастіше науковцями виокремлюються такі основні категорії фінансових інструментів, як грошові засоби, кредитні інструменти та інструменти участі в уставному капіталі [1; 9; 10]. Проте розвиток ринків капіталу, поширення використання нових форм фінансових активів змінили підходи до визначення сутності та класифікації фінансових інструментів. Поширення інституційного підходу в економічній науці дозволяє визначити фінансовий інструмент в контексті договірних відносин між власниками фінансових активів та фінансових зобов'язань [9]. Отже, у процесі дії фінансових інструментів виникають зобов'язання між сторонами фінансового договору в контексті формування, розподілу і використання фінансових ресурсів.

Ухвалення рішень щодо вибору фінансових інструментів відбувається під впливом ринкового середовища на основі критерію задоволеності окремих суб'єктів, на стимулювання яких вони направлені. Умови використання кожного інструмента визначаються його термінами, структурою, належністю відповідних нормативно-правових документів, що в подальшому формує систему регулювання поведінки суб'єктів економіки. Фінансові інструменти в межах дії механізму фінансового стимулювання можуть відігравати роль як стимулу, так і санкцій. Вибір фінансових інструментів на макрорівні має враховувати фінансовий потенціал підприємств та рівень фінансової корпоративної культури. З іншого боку, управління фінансовими ресурсами на мікрорівні спирається на прийняття та реалізацію рішень щодо пошуку та обґрунтування дієвих інструментів державної фінансової політики та узгодження орієнтирів розвитку підприємства зі стратегічними цілями органів державної влади.

Важливою складовою механізму фінансового стимулювання, окрім фінансових інструментів, є фінансові індикатори як засоби оцінки впливу. Таким чином, механізм фінансового стимулювання функціонує як складова системи управління фінансовими ресурсами національної економіки (рис. 2).

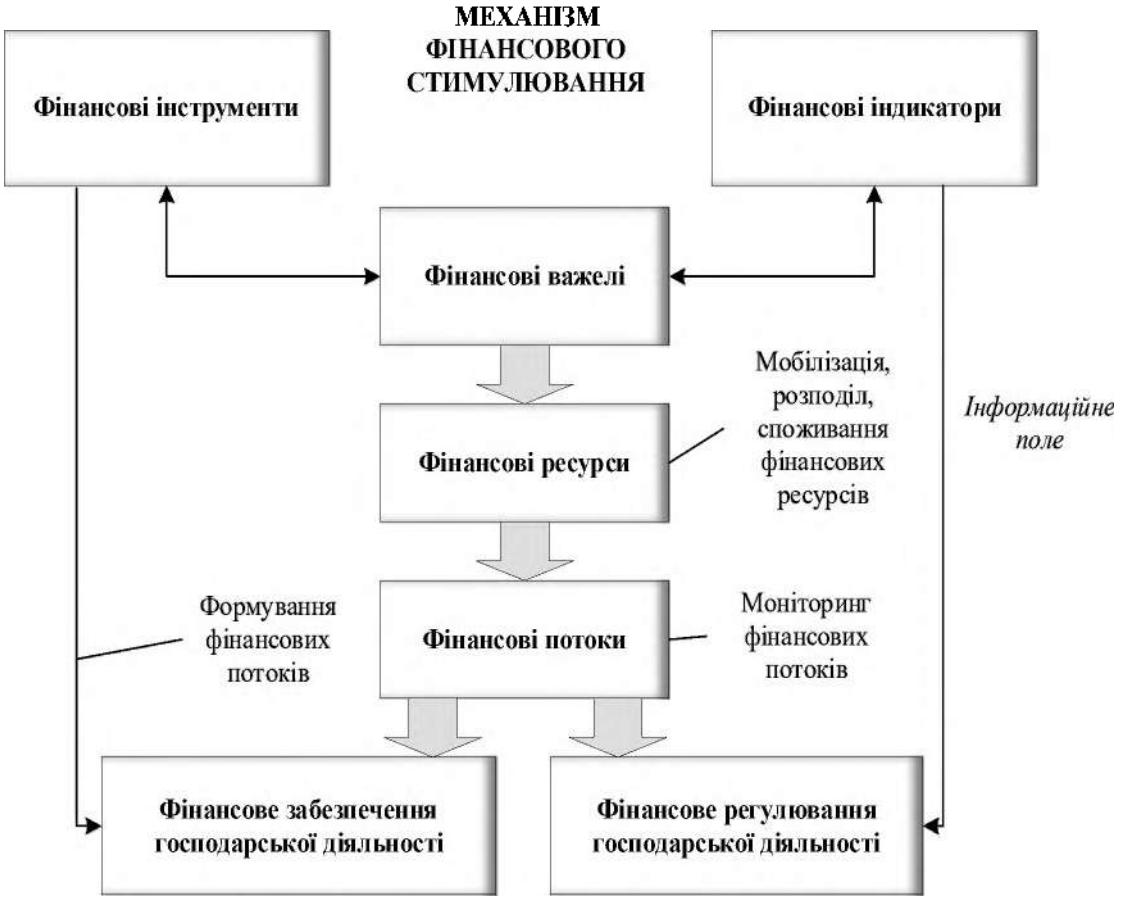


Рис. 2. Механізм фінансового стимулювання розвитку економіки як складова системи управління фінансовими ресурсами

Джерело: сформовано авторами.

З погляду системного підходу, розгляд механізму фінансового стимулювання в контексті інструментів та індикаторів результативності дозволяє сприймати його як засіб впливу на конкретний суб'єкт. Зазначене потребує додаткової деталізації, а саме:

- механізм фінансового стимулювання виступає засобом реалізації фінансових відносин як між окремими суб'єктами економіки, так і на рівні ланцюга «влада-підприємство»;

- механізм фінансового стимулювання виступає засобом реалізації управлінських рішень у напрямку ефективного використання фінансових ресурсів та активного інвестиційного процесу;

- механізм фінансового стимулювання виступає засобом впливу на господарську діяльність суб'єктів економіки та ефективне управління фінансовим потенціалом.

Формування механізму фінансового стимулювання відбувається під впливом інституційних чинників, перш за все умов зовнішнього економіко-правового середовища, наявністю відповідного нормативно-правового регулювання, що обумовлює його універсальність стосовно всіх суб'єктів економіки та дозволяє вважати інтегруючою ланкою в системі управління фінансовими ресурсами.

Основними функціями, що реалізує механізм фінансового стимулювання, в цьому контексті є наступні:

- інформаційна функція, що полягає у наданні суб'єктам економіки інформації щодо можливих інвестиційних проєктах та можливостях залучення інвестицій;
- моніторинг фінансових ресурсів на мікро- та мезорівні;
- управління ризиками фінансування, реалізація інструментів захисту інвестицій;
- зниження витрат обігу на ринках товарів і послуг.

Також слід окремо визначити інтеграційну функцію механізму фінансового стимулювання полягає у його здатності поєднувати складові національної економічної системи, а саме підприємства, банківські установи, інші фінансово-кредитні структури, державні інституції. Так, рівень макроекономічної стабільності, наявні ризики в соціально-економічній системі, ситуація у сфері національної безпеки визначають спектр фінансових інструментів та індикаторів, що мають використовуватись. Ступінь та повнота реалізації зазначених функцій впливають на прийняті інвестиційні рішення, реалізацію інвестиційних проєктів та, як наслідок, економічне зростання.

Але реалізація функціональної складової механізму фінансового стимулювання залежить від рівня акумулювання та перерозподілу фінансових ресурсів та їх оптимального використання. Йдеться як про ресурси державного та місцевих бюджетів, так і фінансовий потенціал окремих підприємств та установ, включаючи можливості банківської системи.

Досягнення стійкого економічного розвитку та відповідна трансформація фінансових відносин в Україні пов'язані не тільки із впровадженням паліативних заходів, спрямованих на розв'язання кризової ситуації сьогодення. Доцільною є розробка стратегічної цілеспрямованої програми, що має включати комплекс взаємопов'язаних напрямків та дій, що забезпечать кардинальну протидію поширенню кризового стану:

- забезпечення конкурентоспроможності фінансової системи як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку, у тому числі на основі активного використання цифрових технологій;
- використання нових інструментів фінансово-кредитного регулювання, в тому числі на основі рефінансування, залежно від потреб та тенденцій економічного розвитку та взаємозалежностей між фінансовою діяльністю та процесами відтворення. Відбір інструментів має сприяти економічному зростанню в інфляційних умовах, що не гальмують інвестиційну діяльність;
- забезпечення орієнтації фінансових потоків на задоволення потреб виробничої сфери, що передбачає, зокрема використання інструментів співучасті держави у великих інноваційних проєктах на основі державно-приватного партнерства; пріоритет в інвестуванні має надаватись проєктам інфраструктурного розвитку, забезпечення енергоефективності та національної безпеки, впровадження високих технологій;
- впровадження диференційованого регулювання рівня ставок із кредитування бізнесу, що передбачає високі ставки для короткострокових фінансових інструментів та нижчі ставки для інструментів довгострокового кредитування, що сприятиме доступності інвестиційного кредиту;

- використання кредитних інструментів стимулювання розвитку малого і середнього бізнесу на основі стимулювання реалізації інноваційних проєктів розвитку, зокрема стартапів;
- регулювання депозитної політики банківських установ, зокрема розвиток ринку депозитних сертифікатів, сприяння поширенню пенсійних депозитів та депозитів військових за пільговими ставками;
- адаптація фінансових інструментів до потреб громадян і бізнесу;
- підвищення доступності фінансових послуг, удосконалення існуючих інституційних передумов функціонування і розвитку фінансових установ, диверсифікації і поширення мережі банківського обслуговування;
- стимулювання розвитку фондових центрів та удосконалення системи розміщення цінних паперів;
- розвиток системи цифрового дистанційного обслуговування фізичних та юридичних осіб;
- удосконалення нормативно-правового регулювання електронних платіжних інструментів;
- удосконалення регулювання фінансової системи, забезпечення дієвого контролю системних ризиків шляхом створення відповідних інституцій.

Розвиток механізмів фінансового стимулювання має враховувати тенденції національної фінансової системи, наявні можливості розвитку та потенційні загрози, викликані як нестабільністю внутрішніх економіко-політичних процесів, так і зовнішніх чинників. У будь-якому випадку, незалежно від обраних інструментів, механізм фінансового стимулювання надалі визначатиме економічний суверенітет країни та конкурентоспроможність на світовій арені.

Висновки та пропозиції. Більшість експертів схиляються до такого погляду, що ефективність механізму фінансового стимулювання знаходить прояв у трансформації внутрішніх накопичень в інвестиції із мінімальними трансакційними витратами. Зазначене забезпечує у стратегічній перспективі перехід до інноваційного типу відтворення та реалізацію комплексу інноваційних пріоритетів перспективних галузей національної економіки, а також сприятиме формуванню фінансового підґрунтя для розвитку міжнародної діяльності та поширенню на зовнішні ринки товарів і послуг. Таким чином, комплекс інструментів фінансового стимулювання забезпечать стійкий розвиток національної економіки.

Список використаних джерел

1. Варналій З. С. Вплив податкових канікул на конкурентоспроможність національної економіки: світовий досвід та Україна [Електронний ресурс] / З. С. Варналій // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2009. – Вип. 23. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/tppe/2010_23/Zb23_02.pdf.

2. Скрипниченко М. Макроекономічні оцінки та прогнози повоєнного відновлення економіки України / М. Скрипниченко // Економічна теорія. – 2022. – № 2. – С. 29–43. DOI: https://doi.org/10.15407/ etet2022.02.029.

3. Вовчак О. Застосування досвіду повоєнного економічного відновлення Німеччини, Японії Та Південної Кореї до реалій України / О. Вовчак, О. Ярошенко // Економіка і регіон. – 2024. – № 1(92). – С. 212-218. DOI: https://doi.org/10.26906/ EiR.25024.1(92).3331.

4. Кміть В. М. Зарубіжний досвід податкового стимулювання підприємництва [Електронний ресурс] / В. М. Кміть, Ю. І. Жук, О. А. Чеботарь // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. – № 3(08). – С. 265–269. – Режим доступу: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/50.pdf.

5. Чугунов І. Я. Бюджетна стратегія в умовах економічних перетворень / І. Я. Чугунов, В. Д. Макогон // Вісник КНТЕУ. – 2018. – № 5. – С. 5–18.

6. Тульчинська С. О. Роль фінансових інструментів у реалізації концепції сталого розвитку / С. О. Тульчинська, О. О. Кожемяченко // Бізнес Інформ. – 2023. – № 12. – С. 300-304.

7. Онишко С. В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку : монографія / С. В. Онишко. – Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2004. – 434 с.

8. Возняк Г. В. Забезпечення інноваційного зростання економіки регіону шляхом ефективного використання фінансового потенціалу реального сектора / Г. В. Возняк // Вісник Університету банківської справи. – 2016. – № 1. – С. 19-24.

9. Afonso A. Fiscal composition and long-term growth / A.Afonso, J. Jalles // Applied Economics. – 2014. – Vol. 46 (3). – Pp. 349-358.

10. The European Capital Markets Study: Estimating the Financing Gaps of SMEs / Lopez de Silanes Molina F., J. McCahery, D. Schoenmaker, D. Stanisic. – Duisenberg School of Finance: Amserdam, 2015. – 179 p.

References

1. Varnalii, Z. S. (2010). Vplyv podatkovykh kanikul na konkurentospromozhnist natsionalnoi ekonomiky: svitovyi dosvid ta Ukraina [The impact of tax holidays on the competitiveness of the national economy: world experience and Ukraine]. *Theoretical and practical questions of economics – Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky, 23*. http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/tppe/2010_23/Zb23_02.pdf.

2. Skrypnychenko, M. I. (2022). Makroekonomichni otsinky ta prohnozy povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Macroeconomic assessments and forecasts of the post-war recovery of Ukraine's economy]. *Ekonomichna teoriia - Economic Theory, 2,* 29–43. https://doi.org/10.15407/etet2022.02.029.

3. Vovchak, O. D., & Yaroshenko, O. O. (2024). Zastosuvannia dosvidu povoiennoho ekonomichnoho vidnovlennia Nimechchyny, Yaponii Ta Pivdennoi Korei do realii Ukrainy [Applying the experience of the post-war economic recovery of Germany, Japan and South Korea to the realities of Ukraine]. *Ekonomika i rehion – Economy and the Region, 92*(1), 215. https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3331 (in Ukrainian)

4. Kmit, V. M., Zhuk, Y. I., & Chebotar, O. A. (2017). Zarubizhnyi dosvid podatkovoho stymuliuvannia pidpryiemnytstva [Foreign experience of tax stimulation of entrepreneurship]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management, 3,* 265–269. http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/50.pdf.

5. Chuhunov, I. Ya., & Makohon, V. D. (2018). Biudzhetna stratehiia v umovakh ekonomichnykh peretvoren [Budget strategy in the conditions of economic transformations]. *Visnyk KNTEU – Visnyk KNTEU, 5*, 5-18.

6. Tulchynska, S.O., Kozhemiachenko, O.O. (2023). Rol finansovykh instrumentiv u realizatsii kontseptsii staloho rozvytku [The role of financial instruments in the implementation of the concept of sustainable development]. *Biznes Inform –Business Inform, 12*, 300-304.

7. Vozniak, H. V. (2016). Zabezpechennia innovatsiinoho zrostannia ekonomiky rehionu shliakhom efektyvnoho vykorystannia finansovoho potentsialu realnoho sektora [Ensuring innovative growth of the region's economy through effective use of the financial potential of the real sector]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy – Visnyk University of Banking Administration,* (1), 19–24.

8. Onyshko, S. V. (2004). *Finansove zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku [Financial security for innovative development]*. Natsionalna akademiia DPS Ukrainy.

9. Afonso A., Jalles J.(2014). Fiscal composition and long-term growth. *Applied Economics, 46*(3), 349-358.

10. Lopez de Silanes Molina F., McCahery J., Schoenmaker D., Stanisic D. (2015). *The European Capital Markets Study: Estimating the Financing Gaps of SMEs*. Duisenberg School of Finance: Amserdam.

Отримано 19.11.2025

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

UDC 330.341.1:336.02(477)

Roman Reus

PhD Student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: romareus83@gmail.com. **ORCID:** https://orcid.org/0009-0000-8091-7123

Liudmyla Zaitseva

PhD in Economics, Docent, Head of the Department of Management,
Luhansk Taras Shevchenko National University (Poltava, Ukraine)
E-mail: mila280176@ukr.net. **ORCID**: https://orcid.org/0000-0002-9388-5500

MECHANISM OF FINANCIAL STIMULATION OF ECONOMIC DEVELOPMENT IN MACROECONOMIC INSTABILITY CONDITIONS

The article considers the main theoretical aspects of the functioning of the financial stimulation mechanism of economic development in conditions of risk and macroeconomic instability. The theoretical provisions of the mechanism of financial stimulation as an important component of state financial policy and an instrument for promoting financial and investment activity of both the population and the business sector have been developed. The mechanism of financial stimulation should be considered as a complex of specialized techniques, methods, and instruments of influence on economic entities with the aim of their participation in the process of creating material wealth. This approach considers individual economic entities as a lever of influence on the processes of socio-economic development and ensuring macrostability. The main characteristics of the mechanism of financial stimulation of economic development have been determined, the main conceptual approaches to revealing its essence have been considered. The main instruments of the mechanism of financial stimulation have been considered and the prerequisites for their selection and use have been outlined. It has been substantiated that the mechanism of financial stimulation functions as a component of the system of management of financial resources of the national economy. It has been proposed the use of a systemic approach in the study of the processes of formation and functioning of the mechanism of financial stimulation of economic development, and the content of the functional component of the mechanism and the main functions has been determined. The main object of the mechanism are financial relations, financial incentives and financial resources, the combination of which into a single system gives a synergistic effect as a result of the mechanism. The priority methods of interaction should include financial and credit planning, financial and credit levers, and the organization of financial and credit operations by relevant institutions. The use of a strategic approach has been proposed, namely the development of a strategic targeted program, which should include a complex of interrelated areas and motivational financial instruments that will provide a cardinal counteraction to the spread of the crisis.

Keywords*: state economic policy; public administration mechanisms; financial incentive mechanism; financial instruments; financial policy; financial resources.*

Fig.: 2. References.: 10.

Реус Р. В., Зайцева Л. О. Механізм фінансового стимулювання розвитку економіки в умовах макроекономічної нестабільності. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 312-319. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-312-319.

DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-320-330
УДК 336.71(477)
JEL Classification: G21; G28; H81; O16

Євген Володимирович Мецгер
здобувач ступеня доктор філософії (PhD) кафедри банківської справи та страхування,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)
E-mail: metzgerev77@gmail.com. **ORCID:** https://orcid.org/0000-0002-6463-2651

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ КРЕДИТНИХ ПРОГРАМ В УКРАЇНІ: ВІД АНТИКРИЗОВИХ ДО ПРОГРАМ РОЗВИТКУ

У статті досліджено трансформацію державних кредитних програм в Україні від антикризових інструментів до механізмів структурного розвитку економіки в умовах воєнної економіки та євроінтеграції. Актуальність дослідження зумовлена потребою підвищення ефективності державного кредитування, яке в умовах екзогенних шоків заміщує приватне банківське фінансування бізнесу та домогосподарств. Головна ідея полягає у визначенні ключових суперечностей, бар'єрів та тенденцій трансформації програм і формуванні концептуальної моделі їх ефективного функціонування. Показано, що короткострокова ефективність антикризових програм обмежує їхню здатність забезпечувати довгострокову економічну додатковість. Визначено ключові інституційні, фіскальні та процедурні бар'єри трансформації, а також напрями їх подолання. Запропоновано модель переходу від масового субсидування процентних ставок до комплексних механізмів поділу ризиків, мобілізації приватного капіталу та управління економічним впливом із врахуванням стандартів ЄС та принципів G20/OECD.

Ключові слова: *державні кредитні програми; антикризова політика; програми розвитку; кредитні гарантії; структурна трансформація; воєнна економіка; фінансова додатковість; євроінтеграція; фіскальні ризики.*
Рис.: 3. Табл.: 1. Бібл.: 21.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток економіки України відбувається в умовах тривалої дії екзогенних шоків, серед яких глобальна фінансова криза 2008–2009 рр., валютно-банківська криза 2014–2015 рр., пандемія COVID-19 та повномасштабна воєнна агресія з лютого 2022 р. Сукупний вплив цих чинників зумовив радикальну зміну ролі держави на кредитному ринку, трансформувавши її з регулятора та коректора ринкових провалів у домінуючого постачальника кредитного ресурсу. Державні кредитні програми (ДКП), які до 2020 р. виконували переважно допоміжну функцію секторальної підтримки (аграрний сектор, експорт, інновації), у період війни набули системоутворювального характеру. У 2022–2024 рр. вони забезпечували до 80–90 % нового гривневого корпоративного кредитування, що свідчить про фактичне заміщення приватного кредитного каналу державними фінансовими інструментами.

Ключовими елементами цієї нової архітектури стали програма «Доступні кредити 5–7–9%», державна іпотечна програма «єОселя», інструменти Експортно-кредитного агентства та воєнні портфельні гарантії. У сукупності вони сформували модель кредитування, в якій держава де-факто виступає «якірним інвестором», знижуючи ризики та вартість фінансування в умовах воєнної й макрофінансової невизначеності.

Водночас така модель породжує фундаментальну суперечність між короткостроковою ефективністю ДКП як антикризових стабілізаторів і їхньою обмеженою здатністю забезпечувати структурну модернізацію економіки. Тривале домінування держави на кредитному ринку посилює ризики фіскального перевантаження, державних провалів і витіснення приватних інвестицій (*crowding-out*), що є критично важливим у повоєнній відбудові.

За даними спільної оцінки Уряду України та Світового банку (RDNA4, 2025), прямі збитки від війни становлять 176 млрд дол. США, а сукупні потреби відновлення перевищують 524 млрд дол. США до 2033 р. [1]. Близько 17,3 млрд дол. США може бути спрямовано через механізми державної фінансової підтримки приватного сектору [1]. Однак реалізацію ускладнюють додаткові обмеження, насамперед якість кредитних портфелів банків. Частка непрацюючих кредитів (NPL) у банківській системі України станом на

© Є. В. Мецгер, 2025

01.11.2025 р. становила 24,5 % [2]. Для нового бізнес-кредитування цей показник нижчий (15–20 %), але значно перевищує середньоєвропейські значення (менш як 5 %) [3]. Ситуацію ускладнюють воєнні ризики, висока кредитна ризиковість, обмежена ресурсна база банків, фрагментація донорських інструментів та відсутність уніфікованої методології оцінки впливу державних програм на мікрорівні.

У таких умовах короткострокові антикризові схеми субсидованого кредитування не можуть залишатися домінуючим форматом, оскільки їхній стабілізаційний ефект є обмеженим у часі та не гарантує економічної додатковості. Таким чином, науково-практична проблема дослідження полягає у визначенні шляхів трансформації державних кредитних програм від переважно антикризових інструментів до повноцінних механізмів структурного розвитку економіки без формування надмірних фіскальних ризиків і ефектів витіснення приватного кредитування (crowding-out).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема державної кредитної підтримки бізнесу ґрунтовно висвітлюється у працях зарубіжних і вітчизняних дослідників. Класичні емпіричні роботи (Beck, Demirgüç-Kunt) доводять, що бар'єрами доступу МСП до фінансування є асиметрія інформації, дефіцит застави та високі транзакційні витрати, а не процентні ставки [4]. У межах цієї логіки державні кредитні програми розглядаються як інструмент корекції ринкових провалів.

Сучасні рекомендації G20/OECD (2022) наголошують на розмежуванні антикризових інтервенцій і програм розвитку з акцентом на фінансову/економічну додатковість та моделі поділу ризиків (risk-sharing) [5]. Дослідження Європейської комісії та EIB показують, що кредитно-гарантійні схеми (CGS) з покриттям ризиків понад 70 % та якісним відбором забезпечують вищий мультиплікатор для ВВП, зайнятості й експорту порівняно з субсидіями на оборотні кошти [6;7;8]. Аналіз EIB–OECD фіксує кореляцію дизайну CGS з контрциклічним потенціалом (r=0,72), де розширення покриття у кризах підвищує кредитування, але зростає фіскальний ризик [9]. Результати дослідження Asdrubali et al. (2015) підтверджують, що у Центральної, Східної та Південно-Східної Європи (CESEE) гарантії ЄС забезпечили приріст зайнятості на 17,3 % та обороту на 19,6 % за 5 років без зростання NPL [10]. Отже, ефективність CGS визначається не масштабом, а дизайном і орієнтацією на структурний розвиток.

Грищенко та Т. Ковтун аналізують механізми підтримки бізнесу під час війни, наголошуючи на адаптивності рішень [11]. Денисенко Т. та Борисенко Я. фіксують системні бар’єри та обґрунтовують перехід до єдиної платформи управління ДКП [12]. Т. Мельник акцентує увагу на інституційних аспектах підтримки [13]. Корнилюк А., Корнилюк Р. обґрунтовують, що в умовах війни в Україні програма «5–7–9 %» стала основним джерелом боргового фінансування бізнесу, забезпечивши до 40 % чистого гривневого портфеля корпоративних кредитів та до 90 % нових позик у 2022–2023 рр. [14].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Більшість досліджень зосереджуються на оцінці ефективності окремих інструментів державної кредитної підтримки або їх ролі в антикризовій стабілізації, не розглядаючи системно механізми трансформації таких програм в інструменти структурного розвитку економіки. У вітчизняній літературі переважає описовий аналіз масштабів і параметрів програм, тоді як питання інституційного узгодження вітчизняних ДКП з європейськими правилами державної допомоги залишаються недостатньо опрацьованими. Саме ця наукова прогалина зумовлює необхідність даного дослідження.

Мета статті Метою дослідження є виявлення ключових тенденцій, суперечностей та інституційних бар’єрів трансформації ДКП в Україні та розробка концептуальної моделі їх ефективного функціонування відповідно до міжнародних стандартів.

Виклад основного матеріалу. Державні кредитні програми доцільно розглядати як специфічний інструмент державної допомоги, що реалізується через фінансових посередників і поєднує субсидування вартості кредитного ресурсу з перерозподілом кредитного ризику між державою та приватними фінансовими інститутами.

На відміну від прямих бюджетних трансфертів, такі програми характеризуються мультиплікативним ефектом, оскільки залучають ресурсну базу банківського сектору та стимулюють приватне кредитування. Водночас їхня результативність критично залежить від рівня розвитку кредитної інфраструктури, якості систем управління ризиками та узгодженості інституційного дизайну програм. У цьому контексті, на нашу думку, держава фактично виконує роль «якірного інвестора», здатного згладжувати ринкові збої кредитування, особливо в умовах фінансових, економічних і геополітичних шоків.

Класифікація державних кредитних програм за ключовими критеріями дозволяє систематизувати їх функціональну специфіку та оцінити ефективність у різних економічних умовах [15]. Вона охоплює чотири аспекти. *Перший – цільова спрямованість.* Антикризові програми орієнтовані на подолання тимчасових макроекономічних шоків (фінансові кризи, пандемії, війни) шляхом підтримки платоспроможності економічних агентів та запобігання каскадним банкрутствам. Навпаки, програми розвитку спрямовані на досягнення довгострокових структурних цілей, зокрема підвищення продуктивності праці, технологічна модернізація, повоєнна відбудова та трансформація економічної структури на користь високотехнологічних секторів [16].

Другий – механізми реалізації. Субсидування процентної ставки знижує вартість ресурсу для позичальника, кредитно-гарантійні інструменти перерозподіляють ризик між державою та банком, компенсація частини тіла кредиту стимулює погашення, а пільгове бюджетне кредитування через державні фінансові установи (Ощадбанк, Укрексімбанк) створює альтернативний канал фінансування для сегментів з обмеженим ринковим доступом [15, с. 34-37].

Третій – часовий горизонт. Короткострокові програми (до 24 місяців) фокусуються на фінансуванні оборотного капіталу, рефінансуванні поточних зобов'язань та підтримці операційної діяльності. Довгострокові програми (36–120 місяців) забезпечують інвестиційне кредитування, іпотечне фінансування та проєктне фінансування капіталомістких ініціатив.

Четвертий критерій – функціональні цілі. Програми підтримки ліквідності спрямовані на операційну стабілізацію, тоді як інвестиційно орієнтовані програми фінансують капітальні вкладення (CAPEX), впровадження інновацій та «зелені» проєкти, що відповідає стратегічним пріоритетам сталого розвитку [17, с. 45; 21].

Методологічне обґрунтування такої класифікації наведено у документі СБ *Toolkit for Impact Evaluation of Public Credit Guarantee Scheme* [15, с. 23–28]. Автори, спираючись на емпіричний досвід 25 країн ОЕСР та країн, що розвиваються, розрізняють інструменти подолання тимчасових ринкових збоїв (асиметрія інформації, кредитний стиск, циклічні спади попиту) від програм усунення структурних розривів доступу до фінансування (інноваційні МСП з ROI менш як 8 %, стартапи, «зелені» інвестиції).

Оцінка ефективності ДКП відповідає запропонованій дихотомії. Методологія СБ чітко розмежовує критерії для антикризових та програм розвитку, орієнтуючи перші на кількісні показники стабілізації, а другі — на якісні індикатори економічної додатковості (рис. 1).

Антикризові програми оцінюються за критеріями операційної стабілізації:	**Програми розвитку оцінюють за індикаторами структурного впливу:**
•рівень непрацюючих кредитів (NPL) ≤20 % — запобігає системним ризикам у банківському секторі; •рівень виживання підприємств (survival rate) >85 % — мінімізує каскадні банкрутства; •утримання зайнятості з падінням <5% — зберігає соціальну стабільність у період шоку.	•приріст інвестицій з ROI >12 % — забезпечує crowding-in приватного капіталу; •продуктивність праці >15 % — стимулює технологічну модернізацію; •приріст експорту +10 % за 3 роки — підвищує конкурентоспроможність; •зростання податкових надходжень — підтверджує фіскальну самодостатність.

Рис. 1. Ключові критерії оцінювання антикризових програм та програм розвитку

Ця диференціація відображає фундаментальну різницю в часових горизонтах та очікуваних ефектах коли антикризові програми досягають швидкого ефекту протягом від 6 до 12 місяців, тоді як програми розвитку мають кумулятивний вплив, що появляється протягом від 3 до 5 років.

Емпіричне підтвердження цих положень отримуємо в дослідженнях наслідків COVID-19. Chung, H.J. et al. (2023) [18] проаналізували панельні дані 1,2 тис. МСП Кореї (2019–2021) та встановили, що короткострокові державні кредити (до 24 міс.) корелюють зі стабілізацією зайнятості ($r = 0,62$, $p < 0,05$), але без грантової компоненти довгостроковий ROI не перевищує 9 %, що не забезпечує структурних зрушень.

OECD [19], за результатами узагальнення досвіду 18 країн ОЕСР зафіксувала контрциклічність державних кредитних схем і механізму субсидування процентних ставок. У фазі кризи (t_0–t_2) домінують субсидії ставок (100 % покриття), що виконують контрциклічну функцію забезпечуючи зростання кредитування на 25–40 %. У фазі відновлення (t_3+) переважають схеми розподілу ризиків (50/50 держава/банк), які стимулюють інвестиції (приріст 15 %) без зростання NPL [21].

Такий дизайн інструментів підтверджує методологічну коректність запропонованої класифікації, де короткострокова стабілізація виконує функцію «першої допомоги» (t_0 + 6–12 міс.), створюючи передумови для структурного розвитку, але не здатна його замінити без якісної зміни інструментарію та критеріїв відбору [15; 20].

Порівняльна характеристика дозволяє систематизувати ключові відмінності програм (табл. 1). Таким чином, антикризові програми є контрциклічними інструментами короткого горизонту зі спрощеними вимогами та високою державною участю, призначеними для негайної стабілізації платоспроможності й запобігання каскадним банкрутствам у період шоків.

Навпаки, програми розвитку мають структурний характер з довгим горизонтом, жорстким конкурсним відбором, обов'язковим співфінансуванням приватного сектору та орієнтацією на якісні індикатори економічної додатковості (приріст інвестицій, продуктивність праці, експорт, податкові надходження), що забезпечує стале зростання та гармонізацію з пріоритетами ЄС (EU Taxonomy Regulation 2020/852).

Таблиця 1

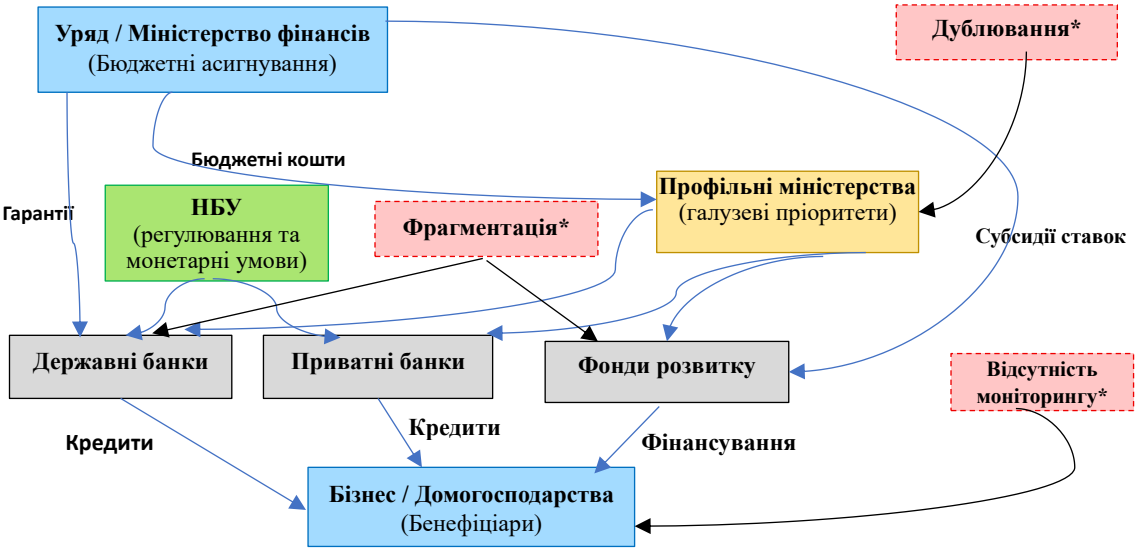
Порівняльна характеристика державних антикризових та державних кредитних програм розвитку

Ознака	Антикризові програми (Crisis programs)	Програми розвитку (структурні) (Development programs)
Головна мета	Швидка стабілізація економічної активності, запобігання банкрутствам і обвалу зайнятості	Забезпечення стійкого зростання через інвестиції, модернізацію та структурну трансформацію
Державна участь	Висока (100 % субсидії, повні гарантії)	Часткова (розподіл ризиків 50/50, співфінансування)
Основні напрями	- підтримка ліквідності та обігового капіталу; - збереження виробничого потенціалу й робочих місць; - ліквідація наслідків шоків (війна, криза, пандемія); - стабілізація банківського кредитування.	- фінансування довгострокових інвестицій та модернізації. - підтримка пріоритетних секторів (агро, переробка, інфраструктура, інновації, «зелена» енергетика). - підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. - мобілізація приватного капіталу через поділ ризиків.
Вимоги до позичальника	Спрощені (швидке схвалення)	Жорсткі (бізнес-план, ROI, ESG-критерії)
Типові інструменти	- пільгові кредити на обігові кошти; - рефінансування існуючих кредитів; - часткова/повна компенсація процентної ставки за рахунок бюджету; - держгарантії за портфелями «швидких» антикризових кредитів; - кредитні канікули, реструктуризація боргу.	- довгострокові інвестиційні кредити з частковою компенсацією ставки; - державні та донорські кредитні гарантії для інвестиційних проєктів (risk-sharing); - програми «зеленої» та інноваційної підтримки (зелені, соціальні бонди, цільові кредитні лінії); - комбіновані інструменти: кредит + грант/податковий стимул. - фонди розвитку, інфраструктурні та експортно-кредитні агентства.
Показники ефективності	- збереження діючих підприємств і робочих місць; – уникнення різкого зростання NPL, дефолтів і соціальної напруги; - тимчасове підтримання платоспроможності до нормалізації ринкових умов.	- зростання обсягу інвестицій, продуктивності й експорту; - створення нових робочих місць і ланцюгів доданої вартості; - зміна структури економіки на користь більш технологічних і стійких секторів.
Часовий горизонт	коротко- та середньостроковий (період шоку й раннє відновлення) (t_0–t_2)	середньо- та довгостроковий (період відбудови, модернізації, інтеграції в нові ринки) (t_3+).
Ризик витіснення	Високий (витіснення приватних кредиторів)	Низький (мобілізація приватного капіталу)

Така дихотомія є критичною для України, де воєнні шоки (прямі збитки 176 млрд дол. США, потреби відновлення 524 млрд дол.) вимагають послідовного переходу від стабілізації до модернізації без фіскального перевантаження. В умовах воєнної економіки України відсутність чіткого розмежування логіки антикризових та програм розвитку, а також фрагментарність інструментів ДКП призводять до домінування короткострокових рішень (оборотні кошти – 60 %, рефінансування — 25-30 %) та обмеження потенціалу програм як каталізаторів структурного розвитку [1]. З огляду на це виникає потреба у концептуальній моделі трансформації державних кредитних програм — від реактивної антикризової підтримки до системи програм розвитку, орієнтованих на довгострокові інвестиційні та структурні ефекти (рис. 2).

Рис. 2. Концептуальна схема трансформації державних кредитних програм від антикризових до програм розвитку

У межах концептуальної схеми трансформації державних програм виявлено низку системних бар'єрів, які, на наш погляд, мають структурний, а не ситуативний характер. Ці інституційні, фіскальні та ризикові бар'єри трансформації вважаємо центральним елементом моделі, які стримують еволюцію програм і зумовлюють їх концентрацію на короткострокових цілях. Зокрема, на рівні інституційної архітектури домінує фрагментація інструментів кредитної підтримки за відсутності єдиної координаційної платформи, що призводить до розпорошення ресурсів і втрати стратегічної узгодженості програм (рис. 3).



**Ризики*

Рис. 3. Інституційна архітектура державних кредитних програм в Україні

Фіскальні обмеження воєнного періоду формують короткий горизонт планування, через що акцент робиться на інструментах підтримки ліквідності, тоді як інвестиційні програми розвитку отримують меншу пріоритетність. На процедурному рівні ефективність програм обмежується високим рівнем бюрократизації, жорсткими вимогами до за-

ставного забезпечення та підвищеною обережністю банків у прийнятті кредитного ризику в умовах воєнної невизначеності. Критичним елементом залишається відсутність стандартизованої системи моніторингу результативності, зорієнтованої на якісні показники економічної додатковості (інвестиції, продуктивність, зайнятість), що унеможливлює перехід від логіки масштабування обсягів до логіки управління впливом.

Саме ідентифікація цих бар'єрів у межах концептуальної схеми обґрунтовує доцільність трансформації програм шляхом розмежування антикризових та інструментів розвитку, впровадження єдиної платформи управління державною кредитною підтримкою, інтеграції ризикоорієнтованих моделей та синхронізації з іншими інструментами економічної політики, що забезпечує підвищення соціально-економічного мультиплікатора та наближення до стандартів ЄС.

Запропонована модель (рис. 2) демонструє, що подолання цих бар'єрів можливе лише за умови формування єдиної архітектури управління державною кредитною підтримкою, впровадження диференційованих показників результативності та синхронізації кредитних програм з іншими інструментами економічної політики. У межах концептуального узагальнення запропонуємо напрями трансформації ДКП.

По-перше, це *переосмислення ролі держави від «кредитора останньої інстанції» до «каталізатора».* Так, циликом логічно, що у кризовій та гострій воєнній фазі держава обґрунтовано виступає кредитором останньої інстанції, беручи на себе значну частину ризиків і субсидуючи ставку для широкого кола позичальників. Проте у фазі розвитку її роль повинна трансформуватися. Пріоритет має бути не в тому, щоб безпосередньо забезпечувати дешевий ресурс, а в тому, щоб «розблокувати» приватний капітал там, де ринок самостійно не справляється через високі ризики, інформаційну асиметрію або недостатню глибину фінансового сектору. Це передбачає, що державні програми повинні фокусуватися на:

- сегментах з високою суспільною віддачею (інфраструктура, зелена трансформація, інновації, туризм, відбудова постраждалих територій);
- категоріях позичальників, для яких ринкове кредитування недоступне або надмірно дороге (МСП, стартапи, бізнес у прифронтових регіонах, релокаваний бізнес, переміщені особи, ветерани та інваліди);
- ситуаціях, де потрібні складні багатокомпонентні рішення (синергія кредиту з гарантією та грантами).

По-друге, це зміна структури інструментів від субсидування процентів до комплексного покриття ризиків. ДКП орієнтовані на розвиток та структурну трансформацію економіки передбачають скорочення масового субсидування процентних ставок та посилення таких механізмів:

- державні та змішані гарантійні програми (портфельні гарантії для МСП, гарантії для інвестиційних і «зелених» проєктів);
- спеціалізовані кредитні лінії (енергоефективність, інновації, інфраструктура), де держава бере на себе частину ризиків і витрат підготовки проєктів;
- фонди розвитку й інвестиційні платформи, що спільно інвестують з приватними фондами, банками та МФО;
- комбіновані інструменти (*blended finance*), де пільговий кредит чи гарантія доповнюється грантовою компонентою для підвищення життєздатності складних проєктів.

У короткостроковій перспективі це може означати «переналаштування» існуючих програм: зменшення частки субсидованої ставки, запровадження верхніх лімітів на розмір субсидії, розширення гарантійних компонентів, диференціацію умов залежно від типу проєкту та його інвестиційного характеру.

По-третє, управління ризиками ринкових викривлень. Субсидування процентних ставок і гарантії несуть ризик ринкових викривлень, що супроводжується витісненням приватного кредитування, перерозподілом ресурсів на користь «сильніших» позичальників, моральним ризиком, штучним заниженням вартості капіталу. Щоб цього уникнути, потрібна чітка система обмежень та індикаторів, а саме:

- таргетування – програми повинні бути чітко прив'язані до ринкових провалів і пріоритетних секторів, а не мати універсальний характер;
- ліміти – обмеження максимального розміру субсидії на одного позичальника, строку субсидування та частки гарантійного покриття;
- бенчмарки ринкової ставки – гарантія, що банк не завищує номінальну ставку «під субсидію», а кредит дійсно дешевшає для позичальника;
- конкуренція та прозорість – доступ до програм мають отримувати різні банки на однакових умовах, а агрегована статистика за галузями, регіонами та категоріями позичальників має бути публічною;
- стратегія виходу – кожна програма повинна мати чітко визначений горизонт існування, після якого вона або трансформується, або згортається, якщо економічна додатковість недостатня.

По-четверте, встановлення інституційної рамки та синхронізація з європейськими стандартами. Трансформація інструментів неможлива без інституційних змін. Йдеться про посилення й чітке розмежування ролей між Мінфіном, Мінекономіки, НБУ, фондами розвитку, експортно-кредитним агентством, а також про узгодження національних схем підтримки з правилами державної допомоги ЄС. Така синхронізація є критично важливою для майбутнього доступу до структурних та інвестиційних фондів ЄС, оскільки саме вони стануть ключовим джерелом довгострокового ресурсного забезпечення програм розвитку.

У контексті трансформації державних програм досвід європейських країн, зокрема Хорватії, демонструє, як національні програми можуть бути інтегровані у європейську рамку шляхом класифікації територій, налаштування спеціальних режимів підтримки та використання структурних фондів для змішаного фінансування. Водночас приклад Боснії і Герцеговини нагадує, що без інституційних реформ, прозорості та залучення приватного капіталу навіть значні обсяги донорських коштів не гарантують стійкого розвитку. Проте дослідження європейського досвіду функціонування ДКП є предметом подальших наукових пошуків.

Висновки і пропозиції. Проведений аналіз засвідчує трансформацію ДКП в Україні з допоміжних інструментів економічної політики в системоутворюючий канал фінансової підтримки бізнесу та домогосподарств, що забезпечує 80–90 % нового гривневого корпоративного кредитування у 2022–2024 рр. Виявлено системні бар'єри ефективності до яких віднесено: інституційну фрагментацію без єдиної координаційної архітектури, фіскальні обмеження воєнного періоду, бюрократизацію процедур, жорсткі вимоги до заставного забезпечення та відсутність стандартизованої системи моніторингу на основі якісних індикаторів економічної додатковості (приріст інвестицій, продуктивність праці, зайнятість). Воєнні ризики посилюють консерватизм банків у кредитному ризик-менеджменті, знижуючи кредитоспроможність позичальників та обумовлюючи потребу у спеціалізованих гарантійних механізмах.

Обґрунтовано доцільність переходу від логіки «масштабування обсягів» до «управління економічним впливом» через чітке розмежування антикризових (ліквідність, горизонт менш як 24 місяців, KPI: NPL менше ніж 20 %, рівень банкрутства менше ніж 15 %) та структурних програм розвитку (інвестиції/ESG, горизонт не менше як 36 місяців, KPI: ROI понад 12 %, приріст продуктивності праці мінімум на 15 %, 10 % приросту експорту за 3 роки). Запропоновано концептуальну модель трансформації ДКП, що передбачає:

1) створення єдиної платформи управління з інтеграцією Мінфіну, НБУ, державних банків та ризикоорієнтованими моделями кредитування; 2) переорієнтацію інструментарію від субсидій процентних ставок до програм покриття ризиків (50/50), комбіноване фінансування; 3) запровадження стандартизованої системи моніторингу з диференційованими KPI, лімітів субсидій, бенчмарків ринкових ставок та стратегії виходу програм; 4) синхронізацію з іншими інструментами політики (гранти, податкова підтримка, експортні стимули) для забезпечення соціально-економічного мультиплікатора. Реалізація пропозицій сприятиме мобілізації приватного капіталу, мінімізації ефектів витіснення та гармонізації зі стандартами ЄС/G20/OECD у контексті повоєнної відбудови.

Список використаних джерел

1. Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). *Public Disclosure Authorized* the World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations [Electronic resource]. – 2025. – Accessed mode: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2025-02/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf.

2. Дані про обсяги кредитів та частку непрацюючих кредитів у розрізі банків України з 2006 року [Електронний ресурс] / Національний банк України. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/ua/stability/npl.

3. Частка NPL у банках сягнула мінімуму за десятиліття [Електронний ресурс] / Фінансовий клуб. – Режим доступу: https://finclub.net/news/chastka-npl-u-bankakh-siahnula-minimumuza-desiatylittia.html.

4. Beck T. Small and Medium-Size Enterprises: Access to Finance as a Growth Constraint [Electronic resource] / T. Beck, A. Demirgüç-Kunt // Journal of Banking & Finance. – 2006. – № 30 (11). – Pp. 2931–2943. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.009.

5. OECD. 2022 Updated G20/OECD High-level principles on SME financing [Electronic resource]. – OECD Publishing, 2022. – Accessed mode: https://surl.li/onrtah.

6. OECD. Evaluating publicly supported credit guarantee programmes for SMEs [Electronic resource]. – OECD Publishing, 2017. – Accessed mode: https://surl.lt/lmmasn.

7. OECD Financing SMEs and Entrepreneurs [Electronic resource]. – Accessed mode: https://www.oecd.org/en/publications/financing-smes-and-entrepreneurs_23065265.html.

8. OECD. From hibernation to reallocation: loan guarantees and their implications for post-COVID-19 productivity [Electronic resource] / Economics Department Working Papers No. 1687. – 2021. – Accessed mode: https://surl.li/avjvty.

9. EIB. Credit Guarantee Schemes for SME lending in Central, Eastern and South-Eastern Europe [Electronic resource]. – Accessed mode: https://www.eib.org/files/efs/viwg_credit_guarantee_schemes_report_en.pdf.

10. Asdrubali P. The Economic Impact of EU Guarantees on Credit to SMEs: Evidence from CESEE Countries [Electronic resource] / P. Asdrubali, S. Signore // European Economy Discussion Paper. – 2025. – № 2. – Accessed mode: https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2018-01/dp002_en.pdf.

11. Грищенко І. М. Державна підтримка бізнесу у воєнний час [Електронний ресурс] / І. М. Грищенко // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. – 2022. – № 33(72). – С. 29-36. – Режим доступу: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/6.pdf.

12. Денисенко Т. Державна підтримка підприємництва у процесі відновлення економіки. [Електронний ресурс] / Т. Денисенко, Я. Борисенко // Науковий вісник Полісся. – 2025. – № 1(30). – С. 20–32. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-20-32.

13. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану / Т. Ю. Мельник // Економіка, управління та адміністрування. – 2022. – № 2(100). – С. 3–11. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11.

14. Корнилюк А. Державна програма підтримки бізнесу «Доступні кредити 5-7-9%»: у пошуках оптимального дизайну / А. Корнилюк, Р. Корнилюк // VoxUkraine. – Режим доступу: https://surl.li/ksjkjg.

15. Toolkit for Impact Evaluation of Public Credit Guarantee Schemes: Complete with Module Structure [Electronic resource] / World Bank. – Washington, DC: World Bank Group, 2019. – 150 p. – Accessed mode: https://surl.li/mwoonk.

16.Bank Financing for SMEs around the World : Drivers, Obstacles, Business Models, and Lending Practices / Martínez Pería, María Soledad; Beck, Thorsten; Demirgüç-Kunt, Asli // Policy Research Working Paper. – 2008. – No. 4785. DOI: https://doi.org/10.1596/1813-9450-4785.

17.Sustainable finance and green credit programs in EU banks. EU Taxonomy Regulation (EU) 2020/852 [Electronic resource] / European Commission. – 2022. – Accessed mode: https://surl.li/rgsbpk.

18.Chung Hae Jin. Impacts of COVID-19 pandemic on corporate cash holdings: Evidence from Korea / Chung Hae Jin, Jhang Hogyu, Ryu Doojin // Emerging Markets Review. – Elsevier, 2023. – Vol. 56(C). DOI: https://doi.org/10.1016/j.ememar.2023.101055.

19.COVID-19 Government Financing Support Programmes for Businesses: 2021 Update [Electronic resource]. – OECD Paris, 2021. – Accessed mode: https://surl.li/eyzjki.

20.OECD (2013), SME and Entrepreneurship Financing: The Role of Credit Guarantee Schemes and Mutual Guarantee Societies in supporting finance for small and medium-sized enterprises OECD Paris [Electronic resource] // Final Report CFE/SME (2012)1/FINAL. – Accessed mode: https://surl.li/zjmfxb.

21.Garbacz W. The role of guarantees in blended finance[Electronic resource] / W. Garbacz, D. Vilalta, L. Moller // OECD Development Co-operation Working Papers. –OECD Publishing, Paris, 2021. – No 97. – Accessed mode: https://surl.li/wbkpqa.

References

1. Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) (2025). *Public Disclosure Authorized* the World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. https://ukraine.un.org/sites/default/files/2025-02/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf.

2. *Natsionalnii bank Ukraini.* (n.d.). Dani pro obsyagi kreditiv ta chastku nepracyuyuchih kreditiv u rozrizi bankiv Ukrayini z 2006 roku [Data on loan volumes and the share of non-performing loans by Ukrainian banks since 2006]. https://bank.gov.ua/ua/stability/npl.

3. Chastka NPL u bankah syagnula minimumu za desyatilittya [The share of NPLs in banks has reached its lowest level in a decade]. *Finansovii klub – Financial Club.* https://finclub.net/news/chastka-npl-u-bankakh-siahnula-minimumu-za-desiatylittia.html.

4. Beck, T., Demirgüç-Kunt, A. (2006). Small and Medium-Size Enterprises: Access to Finance as a Growth Constraint. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2931–2943. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.009.

5. OECD. (2022). 2022 Updated G20/OECD High-level principles on SME financing. *OECD Publishing*. https://surl.li/onrtah.

6. OECD. (2017). Evaluating publicly supported credit guarantee programmes for SMEs. *OECD Publishing*. https://surl.lt/lmmasn.

7. OECD *Financing SMEs and Entrepreneurs.* https://www.oecd.org/en/publications/financing-smes-and-entrepreneurs_23065265.html.

8. OECD. (2021). From hibernation to reallocation: loan guarantees and their implications for post-COVID-19 productivity. *Economics Department Working Papers* No. 1687. https://surl.li/avjvty.

9. EIB. Credit Guarantee Schemes for SME lending in Central, Eastern and South-Eastern Europe. https://www.eib.org/files/efs/viwg_credit_guarantee_schemes_report_en.pdf.

10.Asdrubali, P., Signore, S. (2025). The Economic Impact of EU Guarantees on Credit to SMEs: Evidence from CESEE Countries. *European Economy Discussion Paper*. № 2. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2018-01/dp002_en.pdf.

11.Hryshchenko, I. M., & Kovtun, T. Yu. (2022). Derzhavna pidtrymka biznesu u voiennyi chas [State support of business in wartime]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I.Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scholarly notes of V. I. Vernadsky TNU. Series:Public management and administration*, 33(72), 29-36. https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/6.pdf.

12.Denisenko, T., & Borisenko, Ya. (2025). Derzhavna pidtrimka pidpriyemnictva u procesi vidnovlennya ekonomiki [State support for entrepreneurship in the process of economic recovery]. *Naukovii visnik Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, (1(30), 20–32. https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-20-32.

13.Melnyk, T. Yu. (2022). Derzhavna pidtrymka ta stymuliuvannia rozvytku biznesu v Ukraini pid chas dii voiennoho stanu [State support and stimulation of business development in Ukraine during martial law]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, management and administration*, (2(100), 3–11. https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11.

14.Kornilyuk, A., Kornilyuk, R. (n.d.). Derzhavna programa pidtrimki biznesu «Dostupni krediti 5-7-9%»: u poshukah optimalnogo dizajnu [State business support programme 'Affordable loans at 5-7-9%': in search of the optimal design]. *VoxUkraine.* https://surl.li/ksjkjg.

15.World Bank (2019). Toolkit for Impact Evaluation of Public Credit Guarantee Schemes: Complete with Module Structure. *Washington, DC: World Bank Group*. https://surl.li/mwoonk.

16.Martínez Pería, María Soledad; Beck, Thorsten; Demirgüç-Kunt, Asli. (2008). Bank Financing for SMEs around the World : Drivers, Obstacles, Business Models, and Lending Practices. *Policy Research Working Paper, No. 4785*. https://doi.org/10.1596/1813-9450-4785.

17.European Commission. (2022). Sustainable finance and green credit programs in EU banks. EU Taxonomy Regulation (EU) 2020/852. https://surl.li/rgsbpk.

18.Chung, Hae Jin, Jhang, Hogyu, & Ryu, Dooji. (2023). Impacts of COVID-19 pandemic on corporate cash holdings: Evidence from Korea. *Emerging Markets Review*, *56*(C). https://doi.org/10.1016/j.ememar.2023.101055.

19.OECD (2021). COVID-19 Government Financing Support Programmes for Businesses: 2021 Update, *OECD Paris.* https://surl.li/eyzjki.

20.OECD (2013). SME and Entrepreneurship Financing: The Role of Credit Guarantee Schemes and Mutual Guarantee Societies in supporting finance for small and medium-sized enterprises OECD Paris, *Final Report* CFE/SME (2012)1/FINAL. https://surl.li/zjmfxb.

21.Garbacz, W., Vilalta, D., & Moller, L. (2021).The role of guarantees in blended finance. *OECD Development Co-operation Working Papers, No 97*. OECD Publishing, Paris. https://surl.li/wbkpqa.

Отримано 24.11.2025

UDC 336.71(477)

Ievgen Metsger

PhD candidate at the Department of Banking and Insurance
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)
E-mail: metzgerev77@gmail.com. **ORCID:** https://orcid.org/0000-0002-6463-2651

TRANSFORMATION OF STATE CREDIT PROGRAMMES IN UKRAINE: FROM ANTI-CRISIS TO DEVELOPMENT PROGRAMMES

The article examines the transformation of state credit programmes in Ukraine from anti-crisis instruments to mechanisms for structural economic development in the context of a war economy and European integration. The relevance of the study is determined by the need to improve the effectiveness of state lending, which, in the context of exogenous shocks, replaces private bank financing of businesses and households. The main idea is to identify key contradictions, barriers and trends in the transformation of programmes and to develop a conceptual model for their effective functioning. Methods of institutional analysis, generalisation of international experience and comparative analysis are used. It is shown that state credit programmes have evolved from auxiliary sectoral instruments into a system-forming channel for financing businesses and households, replacing private bank lending. It is shown that the short-term effectiveness of anti-crisis programmes limits their ability to ensure long-term economic additionality. The contradiction between the short-term effectiveness of anti-crisis programmes and their limited ability to ensure long-term economic additionality is substantiated. Key performance indicators (KPIs) for the programmes are formulated. Key barriers to transformation are identified: institutional fragmentation, wartime fiscal constraints, procedural barriers, strict collateral requirements, and the lack of a standardised monitoring system based on qualitative indicators of economic additionality. Ways to overcome these barriers have been proposed. A conceptual model for transformation has been proposed, which provides for the formation of a single platform, a transition from mass subsidisation to comprehensive risk-sharing mechanisms, the mobilisation of private capital and the management of economic influence, taking into account EU standards and G20/OECD principles.

Keywords: *state credit programmes; anti-crisis policy; development programmes; credit guarantees; structural transformation; war economy; financial additionality; European integration; fiscal risks.*

Fig.: 3. Table: 1. References: 21.

Мецгер Є. В. Трансформація державних кредитних програм в Україні: від антикризових до програм розвитку. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. № 4(44). С. 320-330. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-320-330.

ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ

ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ НАУКОВИХ СТАТЕЙ ДО НАУКОВОГО ЖУРНАЛУ «ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ»

Науковий журнал «Проблеми і перспективи економіки та управління» внесено до переліку наукових фахових видань України, затвердженого Наказом Міністерства освіти і науки України від 07.05.2019 р. № 612 (зі змінами від 09.02.21 № 157), відповідно до якого журналу надано категорію «Б».

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

Процедура подачі рукописів:

1. Для публікації статті в науковому виданні «Проблеми і перспективи економіки та управління» необхідно спочатку в обов'язковому порядку подати:

– електронний варіант статті, оформленої за зразком (Додаток А);

– довідку про авторів, заповнену за наведеним бланком (Додаток Б).

Звертаємо Вашу увагу, що ім'я та по батькові автора (ів) ***подаються повністю.***

2. Розгляд статті складається з **таких етапів:**

– технічна перевірка статті на відповідність основним вимогам щодо її оформлення;

Зверніть увагу: у кінці статті обов'язково подається інформація про ID автора (у системі наукової ідентифікації) у ORCID, ResearcherID або у SCOPUS.

Наприклад: ORCID: http://orcid.org/xxxx-xxxx-xxxx-xxxx

ResearcherID:

Scopus Author ID:

– наукове рецензування статті;

– перевірка статті на відсутність плагіату.

У разі позитивного висновку стаття приймається до друку.

3. Після прийняття статті до друку автор повинен:

– надіслати згоду на обробку персональних даних (Додаток В)

– надіслати розширену структуровану анотацію (вимоги наведені нижче);

– підготувати проєкт рецензії на статтю (без підписів рецензентів у довільній формі);

– сплатити вартість публікації.

Основні вимоги до оформлення рукописів:

1. Вимоги до наукової статті. Статтю можна подавати двома мовами: українська, англійська.

Обсяг статті повинен бути таким: мінімум – 7 сторінок, максимум – 15 сторінок (остання сторінка має бути заповнена не менш ніж на $^{3}/_{4}$).

Стаття надсилається електронною поштою на адресу: **maksim-32@ukr.net.** Текст статті набирається з використанням комп'ютерних текстових редакторів Word for Windows 97/2000/XP.

За потреби редакція надає послуги **з перекладу анотацій, статей.**

2. Вимоги до анотації та ключових слів

Стаття повинна містити анотацію мовою статті (обсягом не менше 600 знаків), а також розширену анотацію англійською (якщо мова статті українська) або українською (якщо мова статті англійська) мовою, обсягом не менше 1800 знаків (з пробілами).

Ключових слів та словосполучень має бути не менше п'яти.

3. Параметри сторінки повинні бути такими:

Формат А4 (210×297 мм).

Поля: верхнє, нижнє та бокові – 25 мм.

Верхній і нижній колонтитули, а також номери сторінок не вводити. Текст повинен бути вирівняний по ширині аркуша.

КАТЕГОРИЧНО ЗАБОРОНЯЄТЬСЯ У СТАТТІ ВИКОРИСТАННЯ АВТОМАТИЧНОЇ РОЗСТАНОВКИ ПЕРЕНОСІВ ТА АВТОМАТИЧНИХ СПИСКІВ. УСІ СПИСКИ ПРОСТАВЛЯЮТЬСЯ В РУЧНОМУ РЕЖИМІ!

4. Структура статті. Вимоги до оформлення структурних елементів статті.

4.1. ***УДК*** – шрифт Times New Roman (кегель 14), курсив, вирівнювання по лівому краю без абзацу.

4.2. ***JEL Classification*** – шрифт Times New Roman (кегель 14), вирівнювання по ширині, без абзацного відступу, одинарний інтервал. За необхідності редакція може самостійно визначати JEL Classification.

4.3. ***Ім'я та прізвище автора (ів)*** – шрифт Times New Roman (кегель 14), напівжирний, курсив, розміщення по центру, без абзацного відступу.

Після ім'я та прізвище автора (з нового рядка) подаються такі дані:
– науковий ступінь, вчене звання, посада автора (ів) – кегель 12;
– місце роботи автора (ів) – кегель 12;
– електронна адреса автора (ів) – кегель 12.
– ID (у системі наукової ідентифікації) у **ORCID**, **ResearcherID** або у **SCOPUS**.
Наприклад: ORCID: http://orcid.org/xxxx-xxxx-xxxx-xxxx
ResearcherID:
Scopus Author ID:
Після відомостей про першого автора аналогічно подаються дані про співавторів.

4.4. ***Назва статті*** – шрифт Times New Roman (кегель 14). Подається прописними напівжирними літерами, вирівнювання по центру без абзацу.

4.5. ***Анотація*** – шрифт Times New Roman (кегель 11), курсив, вирівнювання по ширині, абзацний відступ 0,75 см, одинарний інтервал. В анотації має бути чітко сформульована головна ідея статті та коротко обґрунтована її актуальність **(обсяг не менше 600 знаків з пробілами)**.

4.6. ***Ключові слова*** – шрифт Times New Roman (кегель 11), вирівнювання по ширині, абзацний відступ 0,75 см, одинарний інтервал. Кількість ключових слів – не менше п'яти, які пишуться через крапку з комою. Після ключових слів необхідно вказати загальну кількість таблиць, рисунків та використаних джерел (Додаток А).

4.7. ***Основний текст*** – шрифт Times New Roman (кегель 14), абзац 0,75 см, вирівнювання по ширині, одинарний інтервал.

Основний текст статті обов'язково повинен містити такі необхідні елементи – розділи (Times New Roman, кегель 14, напівжирний):

- Постановка проблеми.
- Аналіз останніх досліджень і публікацій.
- Виділення недосліджених частин загальної проблеми (**обов'язково!!!**).
- Мета статті.
- Виклад основного матеріалу.
- Висновки і пропозиції.
- Список використаних джерел.

Після назви розділів ставиться крапка і продовжується текст самої статті.

Цитати, таблиці, статистичні дані, цифрові показники, що підвищують рівень аналітичних матеріалів, подаються з посиланням на джерела. Відповідальність за наведені показники несе автор.

Рисунки і таблиці необхідно подавати у статті безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці.

Ілюстрації (рисунки та чорно-білі фотографії)

Під час виконання рисунків рекомендується використання Microsoft Visio. За умови використання закладеної графіки Microsoft Word рисунки повинні бути згрупованими. **Рисунки не повинні виходити за межі текстового блока.**

Рисунки позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах статті, якщо у статті є лише один рисунок, він не нумерується. Пояснювальні підписи, номер рисунка, його назву розміщують послідовно під ілюстрацією.

ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ

Назва рисунку – шрифт Times New Roman, кегель 14, курсив, вирівнювання по центру без абзацу. Пояснювальні підписи (експлікація) – шрифт Times New Roman, кегель 12, курсив, вирівнювання по центру без абзацу.

Наприклад:

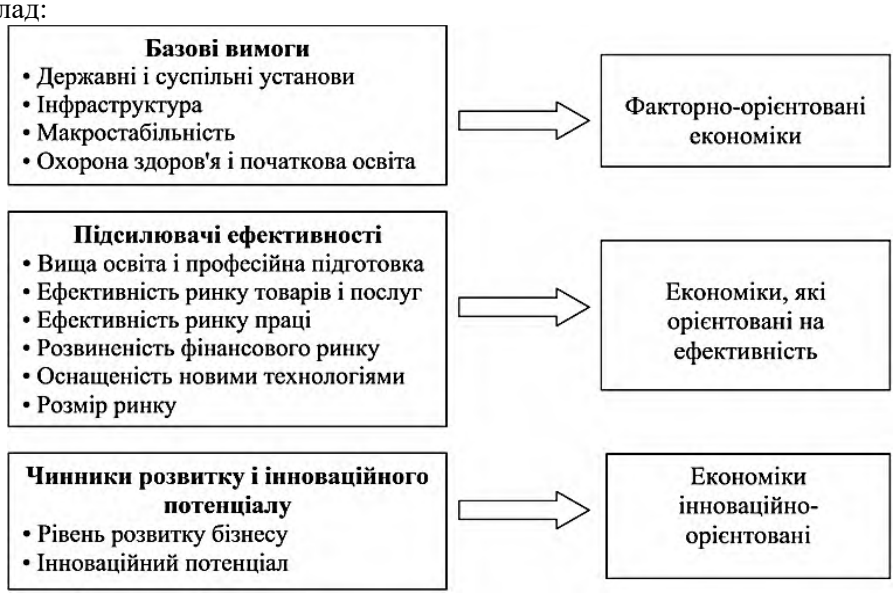


Рис. 1. Складові конкурентоспроможності на відповідній стадії розвитку економіки

Таблиці

Цифровий матеріал, що наводиться у статті, повинен оформлятися у вигляді таблиць.

Розмір тексту таблиць – кегель 12. Усі таблиці мають бути пронумеровані й мати заголовок. Нумераційний заголовок таблиць (кегель 14) вирівнюють по правому краю таблиці, тематичний заголовок таблиці – по центру (кегель 14, курсив). **Усі графи таблиць повинні мати назву.**

Наприклад:

Таблиця 1

Аналіз показників діяльності підприємства

Показники	Формула розрахунку	Фактори, що впливають на показник	Напрями поліпшення показників
1.			
…			

Якщо таблиця не вміщується на одній сторінці, всі її колонки нумерують, а над перенесеною частиною таблиці справа надписують: «Закінчення табл. 1».

Формули

Використовуючи формули, необхідно дотримуватися певних правил.

Великі, довгі та громіздкі формули, які мають у складі знаки суми, добутку, диференціювання, інтегрування, розміщують на окремих рядках. Це стосується також і всіх нумерованих формул. Для економії місця кілька коротких однотипних формул, відокремлених від тексту, можна подати в одному рядку, а не одну під одною. Невеликі й нескладні формули, що не мають самостійного значення, вписують усередині рядків тексту.

Формули, на які є посилання, нумерують арабськими цифрами в круглих дужках праворуч, не виходячи за поле. Формули необхідно вирівнювати по лівому краю сторінки. Між ними та текстом витримується інтервал в один рядок. Обов’язково подають розшифрування літерних позначень величин у формулах. Для набору позначень фізичних величин використовують редактор формул Microsoft Equation для WINDOWS.

Наприклад:

Ефективна ставка процента для позичальника визначається за формулою (1)

$$Rt = \frac{SK}{z - h} \cdot 360\,, \qquad (1)$$

де SK – величина знижки (%);

h – період дії знижки (днів);

z – тривалість відстрочки платежу (днів).

4.8. Список використаних джерел необхідно складати за вимогами **ДСТУ ГОСТ 7.1:2006**, розміщувати бібліографічні записи за алфавітом чи в послідовності їхніх перших згадувань в основному тексті статті. Список літератури повинен містити не менше **7** джерел.

Посилання на матеріали з інтернет-енциклопедії Вікіпедія не прийнятне для наукових статей, оскільки це джерело неперевірене і не має наукового підґрунтя.

Заборонено використовувати в наукових статтях посилання на джерела інформації, створені:
- на території рф;
- державною мовою рф.

Зверніть увагу! Посилання на власні статті дозволяється в кількості не більше 15–20 % від загальної сукупності найменувань літературних джерел (1-2 з 10 джерел)!!!

4.9. Після списку використаних джерел подається його транслітерація латиницею (з підзаголовком **References**) відповідно до вимог Постанови Кабінету Міністрів України № 55 «Про впорядкування транслітерації українського алфавіту латиницею» від 27.01.2010 р. (зі змінами від 23.12.2015 р.).

References повинен бути оформлений за міжнародним бібліографічним стандартом APA (http://www.bibme.org/citation-guide/APA/book).

Примітка. Після транслітерованої назви праці латинськими літерами зазначається переклад англійською мовою в квадратних дужках. Назви журналу, газети тощо повинні бути надані (крім транслітерації) також у перекладі англ. мовою.

Для транслітерування літератури (References) пропонуємо скористатися онлайн-конвекторами:
- http://ukrlit.org/transliteratsiia;
- https://www.grafiati.com/uk/transliteration та ін.

Приклади оформлення транслітерованого списку використаних джерел наведено у Додатку Г.

У разі необхідності редакція **надає послуги з підготовки References**.

4.10. У кінці статті необхідно подати **англійською мовою** такі дані:

- ім'я та прізвище автора (ів) – шрифт Times New Roman (кегель 14), напівжирний, курсив, розміщення по центру, без абзацного відступу.

Після ім'я та прізвище автора (з нового рядка) подаються такі дані:
– науковий ступінь, вчене звання, посада автора (ів) – кегель 12;
– місце роботи автора (ів) – кегель 12;
– електронна адреса автора (ів) – кегель 12.
– ID (у системі наукової ідентифікації) у **ORCID**, **ResearcherID** або у **SCOPUS**.

Наприклад: ORCID: http://orcid.org/xxxx-xxxx-xxxx-xxxx
ResearcherID:
Scopus Author ID:

- назва статті – шрифт Times New Roman (кегель 14). Подається прописними напівжирними літерами, вирівнювання по центру без абзацу.

- анотація – шрифт Times New Roman (кегель 11), курсив, вирівнювання по ширині, абзацний відступ 0,75 см, одинарний інтервал. В анотації має бути чітко сформульована головна ідея статті та коротко обґрунтована її актуальність **(обсяг не менше 1800 знаків з пробілами)**.

- ключові слова – шрифт Times New Roman (кегель 11), вирівнювання по ширині, абзацний відступ 0,75 см, одинарний інтервал. Кількість ключових слів – не менше п'яти, які пишуться через крапку з комою. Після ключових слів необхідно вказати загальну кількість таблиць, рисунків та використаних джерел (Додаток А).

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 смисл статті (узгоджуються з автором);
- повертати матеріали авторам на доопрацювання.

ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ

Додаток А

Приклад оформлення статті

УДК 332.12
JEL Classification: G00

Максим Дубина

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: maksim-32@ukr.net. **ORCID:** http://orcid.org/0000-0002-5305-7815
ResearcherID: F-3291-2014

СУТНІСТЬ ТА КОМПОНЕНТНИЙ СКЛАД ТРАНСКОРДОННОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

У статті через синтез таких понять, як «транскордонний», «економічна безпека» визначено сутність транскордонної економічної безпеки, яку запропоновано розглядати як свободу від негативного зовнішнього та внутрішнього впливів на будь-які спільні дії, спрямовані на посилення та поглиблення співпраці між територіальними громадами або владою, які знаходяться під юрисдикцією двох або декількох договірних сторін, у сфері економічних відносин, а саме: виробництва товарів та послуг, розподілу матеріальних благ, обміну, що супроводжується за опосередкованої ролі грошей, та споживання фізичними та юридичними особами виробленої продукції. Також з'ясовано компонентний склад транскордонної економічної безпеки, серед основних елементів якої виділено такі: транскордонна зовнішьоекономічна безпека, транскордонна виробнича безпека, транскордонна продовольча безпека, транскордонна енергетична безпека, транскордонна інвестиційна безпека.

Не менше 600 знаків із пробілами!!!

***Ключові слова**: транскордонне співробітництво; безпека; транскордонний регіон; економічна безпека; економічна безпека регіону; транскордонна економічна безпека.*

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 8.

Постановка проблеми. …

Аналіз останніх досліджень і публікацій. …

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. … ***(обов'язково!)***

Мета статті. Головною метою цієї роботи є …

Виклад основного матеріалу. …

Висновки і пропозиції. …

Список використаних джерел

1. Дерій Ж. В. Роль домашніх господарств у циркулярній економіці / Ж. В. Дерій // Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал. – 2017. – № 3. – С. 39–45.

2. Маляренко Т. А. Економічна безпека : навчально-методичний посібник / Т. А. Маляренко. – Донецьк : ДонДУУ, 2009. – 129 с.

3. Мікула Н. Міжтериторіальне та транскордонне співробітництво : монографія / Н. Мікула. – Львів : ІРД НАН України, 2004. – 395 с.

4. Науменко С. В. Розвиток транскордонного співробітництва в системі забезпечення економічної безпеки України : автореф. дис. … канд. екон. наук: спец. 21.04.01 «Економічна безпека держави» / С. В. Науменко ; Національний інститут стратегічних досліджень. – К., 2007. – 21 с.

5. Про транскордонне співробітництво [Електронний ресурс] : Закон України від 24 червня 2004 року № 1861–IV. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1861-15.

6. Пухтаєвич Г. О. Аналіз національної економіки / Г. О. Пухтаєвич. – К. : КНЕУ, 2005. 254 с.

7. Реутов В. Є. Транскордонне співробітництво регіонів України: теоретико-практичні аспекти розвитку [Електронний ресурс] / В. Є. Реутов // Ефективна економіка. 2011. № 12. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=912.

8. Старостенко Г. Г. Національна економіка : навчальний посібник / Г. Г. Старостенко, С. В. Онишко, Т. В. Поснова. – К. : Ліра-К, 2011. – 432 с.

9. Чучка І. М. Транскордонне співробітництво в контексті економічної безпеки України / І. М. Чучка, Р. І. Молдавчук // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9 (111). – С. 92–98.

References

1. Derii, Zh.V. (2017). Rol domashnikh 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 prviding the economic security of Ukraine]* [Abstract PhD dissertation, National Institute for Strategic Studies].

5. Pro transkordonne spivrobitnytstvo [On Cross-Border Cooperation], Law № 1861–IV (June 24, 2004). http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1861-15.

6. Pukhtaievych, H.O. (2005). *Analiz natsionalnoi ekonomiky [Analysis of the national economy]*. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman.

7. Reutov, V.Ye. (2011). Transkordonne spivrobitnytstvo rehioniv Ukrainy: teoretyko-praktychni aspekty rozvytku [Cross-border cooperation of the regions of Ukraine: theoretical and practical aspects of the development]. *Efektyvna 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 Dubyna

Doctor of Economics, Professor, Head of Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: maksim-32@ukr.net. **ORCID:** http://orcid.org/0000-0002-5305-7815
ResearcherID: F-3291-2014

ESSENCE AND COMPONENT COMPOSITION OF CROSS-BORDER ECONOMIC SECURITY

Credit by its nature is a classic economic category which has been already researched in considerable number of scientific works. However, multi aspects character of credit and credit relations in general, its constant transformation in society lead to increased interest concerning cognition of this definition by scientists, Credit relations , as well as money relations, as of today penetrate the whole society and its economic sphere. Actually, credit is one of the movable forces of the country's economic development. Importance of money-credit relations within economic system of the state and its further functioning stipulates increase of scientific interest of peculiarities arise study and credit development as an economic category. Objective of the article is defining types of credits, their systematization and classification by definite peculiarities. Within the article, main types of credits were analyzed, which can be defined as of today by analyzing of the peculiarities of credit relation functioning and development. Classification of all types of credits was implemented on account of the main peculiarities identification, to the number of which the following were related: under the order of provision, under creditor character, or by the character of the borrowers and by the terms depending on the crediting object, under percentage rate, by means of funds issue and by branch direction of credit, under risk level, by means of credit remuneration and credit payment, at presence of collateral. Combined, all defined peculiarities and relevant types of credit, shall create integrated system of credits classification, which at the present moment comprises the most known and distributed their types. As any other object, system of credits types is constantly in the process of its dynamic development. Transformation of the state's economic state, change of political configuration of the society development and other exogenous factors stipulate as well continuous change of credit system itself, search and creation of new mechanisms of credits submission by different types of credit institutions, etc. As it is presented by experience of credit market development of Ukraine, it is in continuous state of its dynamic development, and difficulties arise in development of some financial institutions is being changed by activation and rapid development of other credit institutions. Thus, system of credits types classification is constantly being added by new types of credits and relevant peculiarities, under which they can be studied and separated as a single group.

1800 знаків із пробілами!!!

Keywords: *credit; classification; bank; credit institution; credit company; financial intermediary; financial institution; borrower; creditor.*

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

Додаток Б
Бланк для оформлення довідки про автора

ДОВІДКА ПРО АВТОРІВ

Дані про авторів	**Українською мовою**	**Російською мовою**	**Англійською мовою**
Прізвище			
Ім’я			
По батькові			
Науковий ступінь			
Вчене звання			
Почесне звання			
Місце роботи			
Посада			
Назва статті			
Мова, якою буде друкуватися стаття			
Обсяг статті			
Поштова адреса, на яку необхідно надсилати примірник збірника			
Наукові профілі	ORCID		
	ResearcherID		
	Scopus Author ID		
Контактна інформація	роб. тел.		
	дом. тел.		
	моб. тел.		
	e-mail		

Додаток В

ЗГОДА
на обробку персональних даних

Ми (Я), _____
(прізвище, ім'я та по батькові)

Автор (и) наукової статті «_____
_____
_____».
(назва статті)

у журналі:
«Проблеми і перспективи економіки та управління» № за 20 р.

ознайомлені з:
– організацією збору, обліку, обробки та захисту персональних даних відповідно до Закону України «Про захист персональних даних»;
– законодавчим актом України щодо відповідальності за порушення законодавства про захист персональних даних відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення відповідальності за порушення законодавства про захист персональних даних».

З умовами та вартістю оплати за публікацію ознайомлений (на)

«____» _____ 2020 р. _____
(підпис)

_____
(підпис)

_____
(підпис)

Додаток Г

Приклади оформлення транслітерованого списку використаних джерел

Приклади оформлення бібліографічних посилань у списку використаних джерел згідно з APA (7th ed.)

Книга

Не наводять у бібліографічному посиланні такі параметри:

- кількість сторінок;
- місто видання;
- номер ISBN.

Книга з автором (авторами)

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік). *Назва книги*. Видавництво.

Приклади оформлення:

Кормишкін, Ю. А. (2018). *Бізнес-інфраструктура аграрного підприємництва*. МНАУ.

Врублевська, О. О., Катеруша, Г. П., & Гончарова, Л. Д. (2013). *Кліматологія*. Екологія.

Книга з автором (авторами) і редактором

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік). *Назва книги* (Дані редактора, Ред.). Видавництво.

Приклади оформлення:

Вихованець, І. Р., & Городенська, К. Г. (2004). *Теоретична морфологія української мови* (І. Р. Вихованець, Ред.). Університетське видавництво «Пульсари».

Книга без автора (з редактором)

Базовий шаблон оформлення:

Дані редактора (редакторів) (Ред.). (Рік). *Назва книги*. Видавництво.

Приклади оформлення:

Роговий, Ю. А. (Ред.). (2014). *Енциклопедія українознавства*. Проспект-К.

Перекладена книга

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік). *Назва книги* (Дані перекладача, Пер.). Видавництво. (Оригінал опублікувано 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). *«Міккі Маус» чи «Мікі Маус»?* https://www.kyivdictionary.com/uk/grammar/uk/consulenza-linguistica/vypusk3/mickey-mouse/

Ben Khemis, S. (2020, June 1). *Is Deno the Node.JS killer?* Medium. https://medium.com/javascript-in-plain-english/is-deno-the-nodejs-killer-5fdf903191f7

Наукова робота. (б. д.). Бердянський державний педагогічний університет. Взято 11 червня 2020 р. з http://bdpu.org/naukova-robota/

Стаття в журналі

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік). Назва статті. *Назва журналу, номер тому* (номер випуску), с. сторінки. Адреса DOI або URL.

Зверніть увагу: номер тому й номер випуску наводять без пропуску між ними.

Приклади оформлення

Повх, В. Л., Черешнюк, І. Л., Ходаківський, О. А., & Ходаківський, М. А. (2016). Аналіз впливу деяких модуляторів активності NMDA-рецепторів: мемантину, амантадину або магнію сульфату та ademолу на коливання внутрішньоочного тиску в нормі, за умов гострої модельної офтальмогіпертензії та конзузійної травми зорового аналізатора. *Вісник Вінницького національного медичного університету, 20*(2), с. 352–357.

Харченко, С. В. (2019). Мовне оформлення реєстрів зелених насаджень (цінних рослин) парків і скверів як різновиду довідкових видань. *Міжнародний філологічний часопис***,** *10*(3), с. 52–60. https://doi.org/10.31548/philolog2019.03.052

Стародубцев, А. А., & Стебелєв, А. М. (2019). Теоретико-правовий аналіз етичних засад адвокатської діяльності. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право»*, (28), с. 90–96. https://doi.org/10.26565/2075-1834-2019-28-11

ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ

Стаття в газеті

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік, дата випуску). Назва статті. *Назва газети*, (номер випуску), сторінки.

Приклади оформлення

Мороз, В. (2017, 21 лютого). Закрите небо, або чому в Україні не розвивається ринок авіаперевезень. *Юридична газета*, (8), 18–19.

Чорний, А., & Бурнацький, М. (2016, 11 березня). До роковин смерті Тарас Шевченка. *Канівська газета*, (16), 2.

Матеріали конференцій (тези)

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора (авторів). (Рік). Назва доповіді. В Дані редактора (Ред.), *Назва збірника конференції* (сторінки). Видавництво. Адреса URL

Приклади оформлення

Кінджибала, О. С. (2018). Сучасний стан дослідження корейської міфології, її мовне відображення. В *Стратегії розвитку та пріоритетні завдання філологічних наук: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (с. 103–107). Класичний приватний університет.

Мартинюк, Д. (2020). Вихід біетанолу з урожаю зерна сортів пшениці озимої залежно від видів, норм і строків застосування азотних добрив. В П. Ясній, Б. Андрушків, О. Ляшук, І. Стадник, А. Довгань, А. Криськов, В. Андрійчук, А. Лупенко, С. Лупенко, І. Луців, М. Михайлишин, М. Пилипець, В. Ніконенко, Р. Рогатинський, П. Стухляк, М. Паламар, Н. Кирич, М. Підгурський, М. Приймак, . . . М. Петрик, Ред., *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання: матеріали міжнародної студентської науково-практичної конференції* (с. 67–68). Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя. http://tntu.edu.ua/storage/pages/00000808/zbirnyk_2020.pdf

Дисертація

Опублікована дисертація або дипломна робота

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора. (Рік). *Назва роботи* [Тип роботи, Університет]. База даних. Адреса URL

Зверніть увагу: для параметра «Тип роботи» слід зазначати назву типу й ступінь (наприклад, «Doctoral Dissertation», «Master's Thesis»; для українських дисертацій слід наводити скорочено ступінь і галузь наук (наприклад, «Дис. канд. фіз.-мат. наук»).

Неопублікована дисертація або дипломна робота

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора. (Рік). *Назва роботи* [Неопублікована тип роботи]. Університет. База даних. Адреса URL

Приклади оформлення

Опублікована дисертація або дипломна робота

Місячна, Н. М. (2019). *Соціально-психологічні чинники готовності безробітних до зміни професії та перенавчання* [Дис. канд. психол. наук, Київський національний університет імені Тараса Шевченка].

Назаренко, К. Г. (2016). *Циклічні амідини, енаміни та похідні 2-хлор-1,4-бензотіазин-3-ону в синтезі поліядерних гетероциклічних систем і ω-гетероарилалкіламінів* [Дис. д-ра хім. наук, Інститут органічної хімії Національної академії наук України].

Moss, C. L. (2015). *Expanded Internet Art and the Informational Milieu* [PhD dissertation, New York University]. ProQuest. https://pqdtopen.proquest.com/doc/1753118023.html?FMT=AI

Неопублікована дисертація або дипломна робота

Lowly, J. (2018). *Hibernation of Mammals in Botanical Gardens* [Unpublished doctoral thesis]. University of Missouri.

Автореферат

Базовий шаблон оформлення:

Дані автора. (Рік). *Назва роботи* [Автореф. тип роботи, Університет]. База даних. Адреса URL

Зверніть увагу: в параметрі «тип роботи», якщо йдеться про український автореферат, слід зазначати скорочено ступінь і галузь знань.

Приклади оформлення

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.

ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАЧІ РУКОПИСІВ

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

№ 4(44)

Редактор О. С. Смєлова

Підписано до друку 23.12.2025. Формат 60×84/8. Ум. друк. арк. – 40,22.
Тираж 100 пр. Замовлення № 29/25.

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.