

ISSN 2410-9576 (Print)

ISSN 2412-2394 (Online)

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Чернігівська політехніка»

НАУКОВИЙ ВІСНИК ПОЛІССЯ

Науковий економічний журнал

№ 1(28)

ЧЕРНІГІВ

2024

Науковий журнал «Науковий вісник Полісся» включено до Переліку наукових фахових видань України, у яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук з економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 18.12.2018 р. № 1412 (зі змінами від 09.02.21 №157)).

Журнал зареєстровано, реферується та індексується у наступних міжнародних наукометричних базах даних, репозитаріях та пошукових системах: Міжнародний центр періодичних видань (ISSN International Centre, м. Париж), Ulrichsweb™ Global Serials Directory, Crossref (DOI: 10.25140/2410-9576), Google Scholar, Index Copernicus, Українська науково-освітня мережа УРАН, Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського, реферативна база даних «Україніка наукова».

Випуск рекомендовано до друку рішенням вченої ради
НУ «Чернігівська політехніка» від 25.03.2024 р. протокол № 4

Редакційна колегія:

Дубина М. В.	доктор економічних наук, професор (головний редактор);
Гонта О. І.	доктор економічних наук, професор;
Білгілі Ф.	доктор економічних наук, професор (Кайсері, Туреччина);
Брітченко І. Г.	доктор економічних наук, професор (Тарнобжег, Польща);
Гарафонов О. І.	доктор економічних наук, професор;
Дерій Ж. В.	доктор економічних наук, професор;
Живко З. Б.	доктор економічних наук, професор;
Ільчук В. П.	доктор економічних наук, професор;
Маргасова В. Г.	доктор економічних наук, професор;
Тропіна В. Б.	доктор економічних наук, професор;
Білан Ю. В.	доктор економічних наук, доцент (Щецин, Польща);
Холявко Н. І.	доктор економічних наук, доцент;
Стрілковскі В.	доктор економічних наук (Прага, Чехія);
Жаворонок А. В.	кандидат економічних наук, доцент;
Мороз Н. В.	відповідальний секретар.

Науковий вісник Полісся / НУ «Чернігівська політехніка». – Чернігів : НУ «Чернігівська
Н34 політехніка», 2024. – № 1(28). – 502, [2] с.

Висвітлюються актуальні проблеми розвитку сучасної економіки, функціонування та розвитку підприємств різних форм власності, інвестиційно-інноваційної діяльності, підвищення конкурентоспроможності національної економіки, регіонального розвитку.

Для наукових працівників, викладачів, аспірантів, здобувачів вищої освіти, практиків.



ISSN 2410-9576 (Print)

ISSN 2412-2394 (Online)

Ministry of Education and Science of Ukraine
Chernihiv Politechnic National University

SCIENTIFIC BULLETIN OF POLISSIA

Scientific journal on Economics

№ 1(28)

CHERNIHIV

2024

The *Scientific Bulletin of Polissia* has been included in the list of scientific professional publications of Ukraine, where the results of dissertations for the degree of Doctor and Candidate of Economics can be published (established by the decree of Ministry of Education and Science of Ukraine from 18.12.2018 p. № 1412 (as amended from 09.02.21 № 157))

The journal is registered, being reviewed and indexed in the following international scientometric databases, repositories and search engines: international Centre for periodicals (ISSN international Centre, Paris), Ulrichsweb TM, Global Serials Directory, Crossref (DOI: 10.25140/2410-9576), Google Scholar, Index Copernicus, Ukrainian Research and Academic Network URAN, Vernadsky National Library of Ukraine, abstract database "Ukrainika naukova".

The issue is recommended to be sent to the press by
Chernihiv Politechnic National University Academic Senate decision
from 25.03.2024 proceeding № 4

Editorial Board:

Dubyna M. V.	Doctor of Economics, Professor (<i>chief editor</i>);
Gonta O. I.	Doctor of Economics, Professor;
Bilgili F.	Doctor of Economics, Professor (Kayseri, Turkey);
Britchenko I. G.	Doctor of Economics, Professor (Tarnobrzeg, Poland);
Garafonova O. I.	Doctor of Economics, Professor;
Derii Zh. V.	Doctor of Economics, Professor;
Zhyvko Z. B.	Doctor of Economics, Professor;
Ilchuk V. P.	Doctor of Economics, Professor;
Marhasova V. H.	Doctor of Economics, Professor;
Tropina V. B.	Doctor of Economics, Professor;
Bilan Yu. V.	Doctor of Economics, Associate Professor (Szczecin, Poland);
Kholiavko N. I.	Doctor of Economics, Associate Professor;
Strielkowski W.	Doctor of Economics (Prague, Czech Republic);
Zhavoronok A. V.	Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;
Moroz N. V.	managing secretary.

Scientific Bulletin of Polissia / Chernihiv Politechnic National University. – Chernihiv : Chernihiv Politechnic National University, 2024. - № 1(28). – 502, [2] p.

Urgent problems of present-day economics' development, different ownership enterprises operation and development, investment and innovative activity, increasing national economy's competitiveness, regional development are reported.

It is intended for scientists, lecturers, postgraduate students, students and practitioners.



ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Іванова Н. В., Берестовий А. С. Наслідки відкриття ринків країн ЄС для агровиробників України	9
Кичко І. І., Грицаков М. С. Перспективи та ризики післявоєнного забезпечення економіки України трудовими ресурсами	21
Алешугіна Н. О., Зеленська О. О. Сучасний стан та характеристика природно-антропогенних рекреаційно-туристичних ресурсів кураїни	37
Кифяк В. І. Теоретичні положення обґрунтування сутності та особливостей розвитку агробізнесу	56
Котіна Г. М., Степура М. М., Котін І. П. Глобальна кооперація в умовах конфліктів: емпіричне дослідження волатильності зовнішньої торгівлі в Україні та світі	72
Шпомер Т. О., Суховерський М. Ю., Кіронда І. М. Інвестиційна інфраструктура як ключовий фактор інноваційного розвитку високотехнологічних галузей України	94
Кропельницький А. О. Стан та перспективи розвитку державно-приватного партнерства в сучасних умовах	106
Козловський Д. О. Стратегічний аналіз національної аграрної сфери в контексті формування ефективного розвитку аграрних бізнес-організацій	117

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Бутко М. П., Хархун О. Методологічні підходи до управління модернізаційним потенціалом інфраструктурної сфери на рівні територіальної громади	135
Дерій Ж. В., Сакун О. С., Полянський М. Ю. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-сектору Чернігівського регіону в умовах війни	151
Забарна Е. М. Стратегія розвитку конкурентоспроможного регіону на основі його брендування	176
Щур Р. І., Плєць І. І., Урбанович М. М. Фінансові інструменти розвитку територіальних громад в умовах децентралізації	187

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Дубина М. В., Засць О. В. Забезпечення кібербезпеки підприємств електронної комерції в умовах становлення цифрової економіки	208
Коваль К. П., Телєгін О. О. Інноваційний розвиток підприємств з надання логістичних послуг	224
Попело О. В., Свириденко О. А. Управління логістичним забезпеченням системи електронної комерції торговельних підприємств в умовах цифровізації .	234
Повна С. В., Шабардін Д. В. Управління змінами: порівняння східних та західних теорій менеджменту	246

Гюльмагомедов Д. О. Концептуальні засади визначення стратегічних цілей органів досудового розслідування	269
Фіщук Н. Д., Фіщук Б. Д. Адаптивне управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації.....	276

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Мурашківська І. А., Гречка В. В., Островський В. П. Теоретичні положення забезпечення конкурентоспроможності банківських установ в Україні в умовах становлення цифрової економіки	290
Шишкіна О. В., Борисенко І. А. Теоретико-прикладні аспекти дослідження теорій інвестиційної поведінки.....	309
Грубляк О. М., Жаворонок А. В. Механізм функціонування кредитно-дефолтного СВОПу	329
Кальченко О. М., Семенюк Ю. І. Державна підтримка міжнародного кредитування корпоративного сектору економіки в Україні	339
Панченко О., Глазков А., Корнієць Ю. Ризики страхових компаній у сучасних умовах.....	357
Садчикова І. В., Крохмалюк Л. В., Малихін А. Г. Розвиток інфраструктури кредитних установ в умовах цифровізації ринку фінансових послуг	370
Тарасенко А. В., Пентелейчук М. Г., Белінський Ю. А. Сучасний стан розвитку споживчого кредитування в Україні	387
Кравченко А. О. Роль диджиталізації в розвитку банківських установ	408
Решетняк Я. В., Валаш О. С. Динаміка суспільного інтересу у сфері протидії фінансовим шахрайствам у контексті забезпечення фінансової безпеки	420

МЕНЕДЖМЕНТ

Зибарева О. В., Пашняк Є. В., Кравчук І. П. Концепції та моделі управління проектно орієнтованим бізнесом	434
Махмудов Х. З., Чухліб Р. Оцінка та напрями вдосконалення соціальної політики на підприємствах	447
Попело О. П., Кривко Д. А. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах циркулярної економіки	458
Стахів О. О., Зошук І. В. Конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я в умовах мінливого безпекового середовища	470

МАРКЕТИНГ

Забаштанська Т. В., Тарасенко О. О., Попов С. В. Вплив маркетингових інструментів на розвиток споживчого кредитування в Україні	484
--	-----

TABLE OF CONTENTS

ECONOMY AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

Ivanova N., Berestovyi A. Implications of the EU market opening for Ukrainian agricultural producers	9
Kychko I., Hrytsakov M. Perspectives and risks of post-war provision of Ukraine's economy with labor resources	21
Aleshugina N., Zelenska O. The modern state and characteristics of natural and anthropogenic recreational and touristic resources of Ukraine	37
Kyfyak V. Theoretical provisions on substantiating the essence and peculiarities of the agribusiness development	56
Kotina H., Stepura M., Kotin I. Global cooperation in conflicts: empirical study of foreign trade volatility in Ukraine and the World	72
Shpomer T., Sukhoverskyi M., Kironda I. Investment infrastructure as a key factor in the innovative development of high-tech industries in Ukraine	94
Kropelnytskyi A. State and prospects of the development of the public-private partnership in the current conditions	106
Kozlovskiy D. Strategic analysis of the national agricultural sphere in the context of forming the effective development of agricultural business organizations	117

DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE FORCES AND REGIONAL ECONOMY

Butko M., Kharkhun O. Methodological approaches to managing the modernization potential of the infrastructure sector at the level of territorial communities	135
Derii Zh., Sakun O., Polyanskyi M. Problems and prospects of the business sector in Chernihiv region during the war	151
Zabarna E. Strategy for the development of the competitive promotion region based on its branding	176
Shchur R., Plets I., Urbanovych M. Financial instruments for the development of territorial communities under the conditions of decentralization	187

ENTERPRISE MANAGEMENT

Dubyna M., Zaiets O. Ensuring cyber security of e-commerce enterprises in the conditions of the emerging digital economy	208
Koval K., Tieliehin O. Innovative development of companies providing logistics services	224
Popelo O., Svyridenko O. Effective management of logistics support of the trade enterprises' e-commerce system in the context of digitalization	234
Povna S., Shabardin D. Change management: comparison of western and eastern theories of management	246

Giulmagomedov D. Economic aspects and conceptual approaches to determining the strategic goals of pretrial investigation bodies.....	260
Fishchuk N., Fishchuk B. Adaptive management of the healthcare institutions development in the conditions of digitalization.....	276

FINANCES. BANKING AND INSURANCE

Murashkovska I., Hrechka V., Ostrovskiy V. Theoretical provisions of ensuring the competitiveness of banking institutions in Ukraine in the emergence of the digital economy.....	290
Shyskina O., Borysenko I. Theoretical and applied aspects of the study of investment behavior theories.....	309
Hrubliak O., Zhavoronok A. Mechanism of credit default swap functioning.....	329
Kalchenko O., Semenyuk Yu. State support of international lending of the corporate sector of the economy in Ukraine	339
Panchenko O., Glazkov A., Korniets Yu. Risks of insurance companies in modern conditions	357
Sadchykova I., Krokhmaliuk L., Malykhin A. Development of the infrastructure of credit institutions in the conditions of digitalization of the financial services market	370
Tarasenko A., Penteleichuk M., Belinskyi Yu. The current state of development of consumer lending in Ukraine.....	387
Kravchenko A. The role of digitalization in the development of banking institutions.....	408
Reshetniak Ya., Valash O. Dynamics of public interest in combating financial fraud within the context of financial security	420

MANAGEMENT

Zybareva O., Pashniak Ye., Kravchuk I. Concepts and models of project-oriented business management.....	434
Mahmudov K., Chuhlib R. Assessment and directions of improvement of social policy in enterprises.....	447
Popelo O., Kryvko D. Strategic priorities of innovative development of industrial enterprises in circular economy conditions.....	458
Stakhiv O., Zoshchuk I. Competitiveness of healthcare institutions in the conditions of a changing security environment	470

MARKETING

Zabashtanska T., Tarasenko O., Popov S. Impact of marketing instruments on development of consumer lending in Ukraine	484
--	-----

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-9-20](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-9-20)

УДК 061.1ЄС:[338.439.5:339.564(477)]

JEL Classification: Q13; F13

Наталія Володимирівна Іванова

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри підприємництва і торгівлі

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: Nataliia.Ivanova@stu.cn.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6622-7310>

ResearcherID: [I-3574-2016](https://orcid.org/0000-0001-6622-7310)

Антон Сергійович Берестовий,

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: office@cheseeds.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1898-2204>

**НАСЛІДКИ ВІДКРИТТЯ РИНКІВ КРАЇН ЄС
ДЛЯ АГРОВИРОБНИКІВ УКРАЇНИ**

Анотація. Агропромисловий комплекс традиційно посідає одне з чільних місць у складі української економіки. З початком повномасштабного збройного конфлікту з Російською Федерацією і виведенням з ладу багатьох промислових та інфраструктурних об'єктів його роль тільки зростає. Проте нормальна робота бізнесового суб'єкта будь-якого рангу неможлива без відповідного масштабу його діяльності ринку збуту. У цьому плані ринок ЄС для вітчизняних аграріїв є надзвичайно важливим і перспективним.

Ця стаття присвячена ймовірним наслідкам повного відкриття європейського ринку для української сільськогосподарської продукції з позицій вітчизняного агробізнесу. Її метою є розгляд позитивних результатів, ризиків та негативних наслідків таких зовнішньополітичних рішень. Зокрема висвітлено питання достатності ємності ринку ЄС для реалізації наявних обсягів вітчизняного сільськогосподарського виробництва, привабливості європейської цінової кон'юнктури для вітчизняних аграріїв, слабкі місця, які необхідно усунути для повноцінного входження українських виробників в європейську аграрну спільноту. Практичне значення статті полягає у визначенні проблемних позицій вітчизняного агробізнесу в контексті його перспективного виходу на ринки ЄС та окресленні пріоритетних напрямів діяльності держави та суб'єктів підприємницької діяльності щодо їх усунення.

Ключові слова: аграрне виробництво; аграрний ринок ЄС; ціни на сільськогосподарську продукцію; експорт сільськогосподарської продукції з України; перспективи виходу України на європейський ринок.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 7.

Постановка проблеми. З лютого 2019 року в Конституції України відображене прагнення до повної інтеграції з Європейським Союзом з набуттям статусу повноцінного члена цієї організації. 23 червня 2022 року наша держава офіційно стала кандидатом на членство у ЄС. Це

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

надало нового поштовху євроінтеграційним процесам у всіх сферах суспільного життя в Україні, у тому числі й у сфері зовнішньоекономічних відносин. Одним із наслідків цих процесів свого часу стане повне включення вітчизняних сільгоспвиробників у систему загальноєвропейського аграрного бізнесу.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації не тільки завдало суттєвого безпосереднього удару по агровиробництву України, а й із різних причин призвело до падіння внутрішнього платоспроможного попиту на цілий ряд видів сільськогосподарської продукції. У цьому контексті для аграріїв нашої держави зростає важливість зовнішніх ринків, а питання експорту агропродукції з України стає значною мірою визначальним з позицій збереження фінансових підвалин вітчизняного агробізнесу й вітчизняного аграрного потенціалу.

Ще до повномасштабної війни Україна належала до трійки провідних експортерів сільськогосподарської продукції в країни ЄС. Тобто експортні відносини вітчизняних агровиробників з країнами Європи мають досить давню і, як бачимо останнім часом, досить непросту історію. З урахуванням викладеного вище, це потребує додаткового вивчення наслідків повного відкриття європейського ринку для сільськогосподарських виробників України, загострюючи актуальність наукових і практичних досліджень відповідної спрямованості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти особливостей і перспектив взаємовідносин вітчизняних агровиробників з Європейським Союзом тією чи іншою мірою висвітлювали у своїх працях В. Андрійчук, О. Бородіна, В. Власов, С. Дем'яненко, В. Зіновчук, Т. Зінчук, С. Кваша, Ю. Лопатинський, О. Могильний, Т. Осташко, Б. Пасхавер, П. Саблук, О. Шубравська, В. Юрчишин та інші вітчизняні дослідники. Однак на даний час перспективи вступу України до ЄС для аграрного сектору нашої держави вивчені явно не достатньо. Тому цілком доречними є дослідження щодо позитивних та негативних наслідків відкриття європейських ринків для українських аграріїв та перспектив вітчизняного агробізнесу в межах спільної аграрної політики ЄС.

Формулювання цілей статті. Стаття присвячена висвітленню ймовірних наслідків повноцінного членства України в ЄС для вітчизняних виробників аграрної продукції та ключових секторів українського агропромислового комплексу.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Виклад основного матеріалу дослідження. І щодо забезпечення зайнятості населення, і щодо питомої ваги у створенні вітчизняного ВВП, і стосовно формування експортного потенціалу країни аграрний сектор України посідає важливі, а за деякими показниками чільні позиції в соціально-економічному комплексі держави. Останніми роками в аграрному виробництві формується до 20 % внутрішнього валового продукту, а в передвоєнному 2021 році агробізнес забезпечив майже 40 % всіх валютних надходжень України [1]. Однак вищезазначене передбачає і іншу сторону – суттєву залежність стану вітчизняного агропромислового комплексу, і крім того, всієї економіки держави від ситуації на зовнішніх ринках сільськогосподарської продукції та сировини. По деяких, у тому числі таких ключових, як зернове господарство, галузях сільського господарства експортна залежність українських агровиробників становить від 30 до 95 % (табл. 1).

Тому з урахуванням викликаних воєнними діями, чорноморською морською блокадою тощо поточних проблем українських аграріїв, повне відкриття ринків країн ЄС стало б для вітчизняних виробників сільськогосподарської продукції стратегічно важливим кроком зі значними (за скромними оцінками) позитивними наслідками.

Таблиця 1

**Продовольчі баланси по деяких видах агропродукції
в Україні у 2021–2022 роках**

тис. т

Пакозник	Пшениця, її продукти	Ячмінь і його продукти	Кукурудза, її продукти	Соеві боби	Рапс і насіння гірчиці	М'ясо птиці
1	2	3	4	5	6	7
2021						
Обсяг виробництва	32183	9569	42110	3493	2959	1374
Імпорт	292	83	42	2	83	125
Зміна запасів	5270	144	6964	450	1	0
Обсяг внутрішнього споживання	7437	4109	10474	1900	695	1038
Експорт	19768	5398	24714	1145	2346	460
Частка експорту від обсягу виробництва, %	61,4	56,4	58,7	32,8	79,3	33,5

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
2022						
Обсяг виробництва	20729	5732	26187	3444	3332	1253
Імпорт	175	14	30	1	25	79
Зміна запасів	-3253	95	-5001	-500	18	0
Обсяг внутрішнього споживання	12713	3471	5926	1944	187	907
Експорт	11444	2179	25292	2001	3153	425
Частка експорту від обсягу виробництва, %	55,2	38,0	96,6	58,1	94,6	33,9

Джерело: складено автором за даними [2].

Першим із цих наслідків, очевидно, буде помітне збільшення обсягів експорту української агропродукції. Вітчизняні аграрії отримають безпрецедентний доступ до величезного європейського ринку, який на кілька порядків перевищує ємність внутрішнього продовольчого ринку України (рис. 1). Так, сукупна ємність ринку сої країн-членів ЄС у 2022 році у 8,5 раза перевищувала відповідний показник України, пшениці – у 9,5 раза, м'яса птиці – у 12 разів, ячменю – у 12,9 раза, кукурудзи – у 13,9 раза, рапсу – у 132,7 раза.

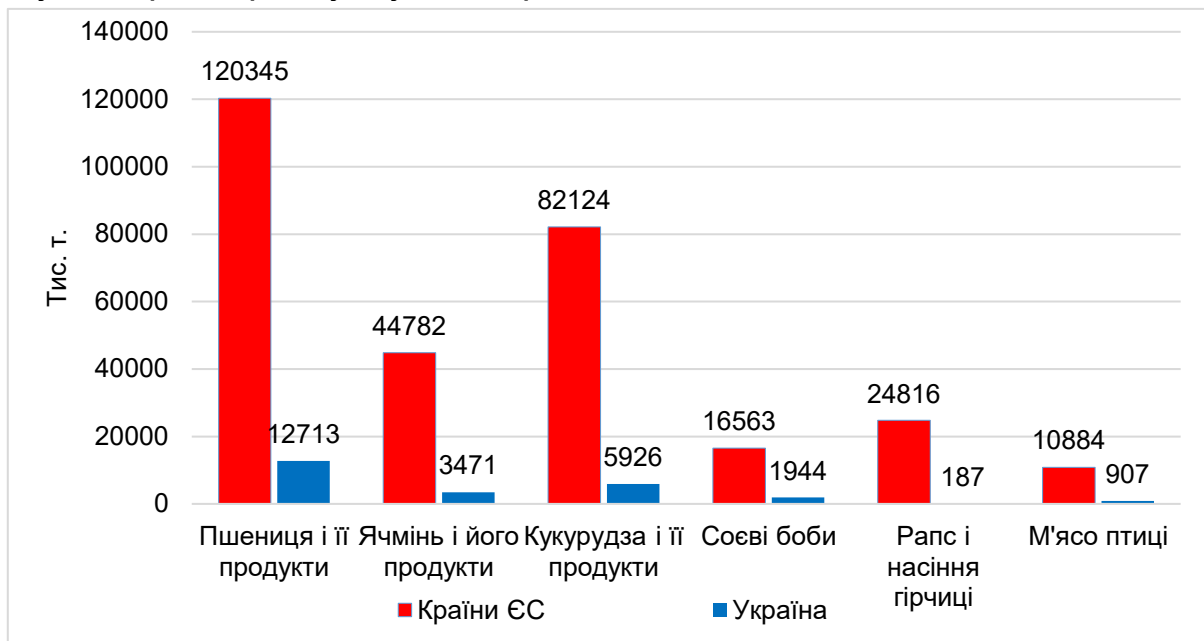


Рис. 1. Обсяг внутрішніх ринків країн ЄС і України за деякими видами агропродукції у 2022 році

Джерело: складено автором за даними [2].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

При цьому, незважаючи на наявність розвинутого та відносно високоінтенсивного сільськогосподарського виробництва Європейський Союз є потужним імпортером продовольства та сировини сільськогосподарського походження. У 2022 році обсяг сукупного імпорту країнами-членами ЄС м'яса птиці у 10,5 раза перевищив обсяг його експорту Україною і у 3,6 раза все внутрішньоукраїнське виробництво відповідної продукції (рис. 2). По сої ці співвідношення склали, відповідно, 8,2 і 4,7 раза, ячменю – 5,9 і 2,2 раза, пшениці – 5,5 і 3,6 раза, рапсу – 4,5 і 4,3 раза, кукурудзі – 2 і 1,9 раза.

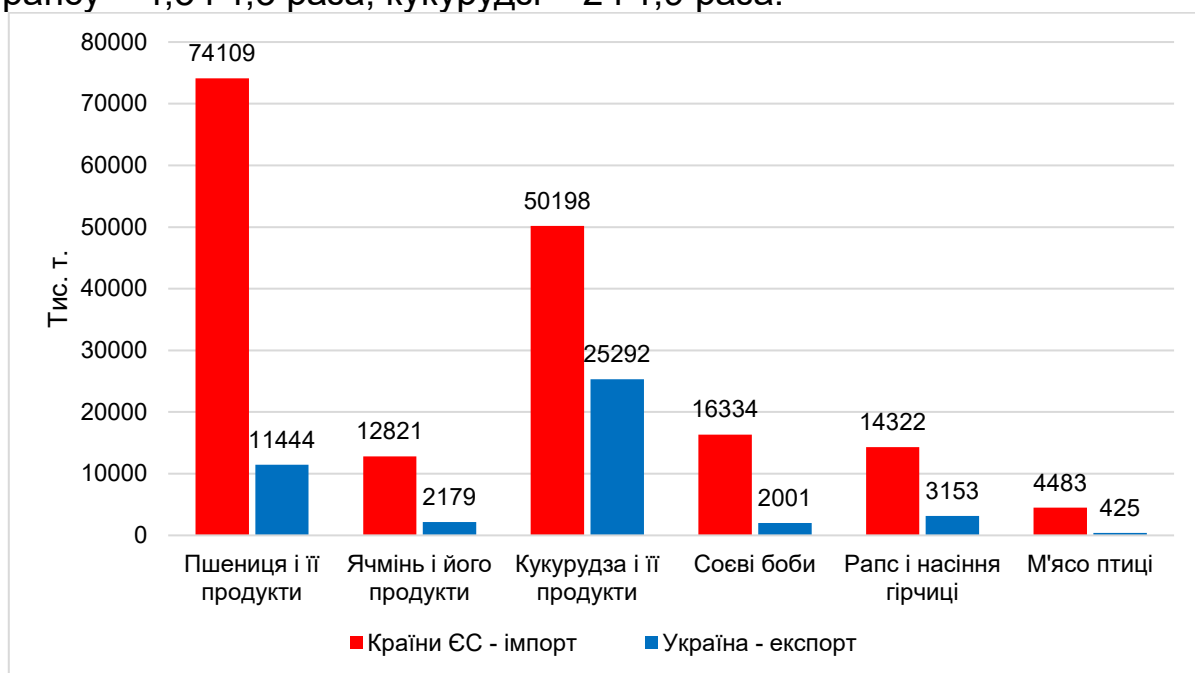


Рис. 2. Співвідношення обсягів сукупного імпорту окремих видів агропродукції країнами ЄС та їх експорту Україною у 2022 році

Джерело: складено автором за даними [2].

Отже, параметри ринку агропродукції Європейського Союзу більш ніж достатні для поглинання не тільки всього українського експорту найважливіших для нас її видів, а й щоб з суттєвим запасом «переварити» загальний обсяг вітчизняного виробництва продукції агропромислового комплексу. Звичайно, окрім позитиву ця обставина пов'язана і з деякими потенційними ризиками для внутрішнього ринку України, але про це буде зазначено пізніше. Поки ж відзначимо, що збільшення обсягів експорту сільськогосподарської продукції, у свою

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

чергу, сприятиме розвитку аграрного виробництва та, певною мірою, сільської місцевості, створенню нових робочих місць, збільшенню валютних надходжень до країни.

Нарощування обсягів збуту передбачає пропорційне зростання доходів вітчизняних сільгоспвиробників. Причому, це зростання, найімовірніше, відбуватиметься випереджаючими стосовно обсягів реалізації темпами з причини впливу цінового фактору.

Річ у тім, що у практиці аграрної політики європейських країн давно і міцно укорінився аграрний протекціонізм, який здійснюється як у відкритих, так і прихованих формах. Запровадження гарантованих мінімальних цін, субсидій, експортних премій, державних закупівель надлишкової сільськогосподарської продукції, імпорتنних тарифів та зборів було покликане захистити європейських агровиробників та забезпечити їм прийнятний рівень прибутковості діяльності [3]. У результаті на території Європейського Союзу сформувалася «парасолька» цін на сільськогосподарську продукцію, які іноді суттєво перевищували аналогічний світовий рівень. І на цей момент ціни європейських виробників агропродукції за деякими виключеннями перевершують відповідний показник на внутрішньому ринку України (табл. 2).

Таблиця 2

**Ціни виробників на деякі види агропродукції
в Україні та країнах ЄС у 2021 році**

дол./т

Показник	Україна	Франція	Німеччина	Італія	Іспанія	Польща
Пшениця	235,8	259,5	259,7	394,0	299,1	250,7
Ячмінь	214,9	241,2	234,6	...	259,8	202,7
Кукурудза	228,9	262,2	263,3	303,1	310,8	207,9
Соеві боби	567,5	574,6	646,9	...	624,8	...
Насіння соняшнику	610,4	719,5	581,7	...	602,4	...
М'ясо курей	1316,7	...	1030,2	1693,6	1319,7	1014,0

Джерело: складено автором за даними [4].

Як бачимо, станом на 2021 рік виробники пшениці у провідних країнах ЄС могли реалізувати на внутрішньому ринку свою продукцію за цінами на 5–65 % вищими за їх «колег» в Україні, ячменю та кукурудзи (за винятком Польщі) – на 9–35 %, соєвих бобів – до 14 %. Очевидно, що за наявності такої можливості жоден вітчизняний аграрій не відмовився б від 30 чи навіть 5-відсоткової націнки на відпускні ціни своєї продукції.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

У контексті ціноутворення на продукцію агросектора повне відкриття європейського ринку для українських агровиробників, найімовірніше, означало б їх приєднання до системи спільних цін на сільськогосподарські товари у рамках Спільної аграрної політики (САП). САП – політика ЄС стосовно аграрного сектора спрямована на захист доходів виробників сільськогосподарської продукції від впливу негативних зовнішніх факторів, як природних, так і ринкових [5]. Вона, зокрема, передбачає встановлення загальної системи гарантій для виробників агропродукції, таких як гарантовані закупівельні ціни на внутрішньому ринку, субсидування експорту, а також преференції для продукції країн-партнерів, єдину систему фінансування аграрних підприємств [3].

Так як однією із цілей САП є сприяння продуктивності та ефективності аграрного виробництва [6], діяльність у межах цієї системи забезпечить українським виробникам достатню віддачу вкладеного у виробництво капіталу і навіть дещо виграшну у порівнянні з більшістю нинішніх країн-членів ЄС позицію через нижчу (в середньому) собівартість виробництва продукції. Вони можуть розраховувати на доступ до коштів Європейського фонду сільськогосподарських гарантій (EAGF) – прямі виплати фермерам для підтримки на належному рівні та стабілізації доходів аграріїв та Європейського сільськогосподарського фонду розвитку сільських територій (EAFRD) – підтримка інвестицій у сільське господарство [6]. Отже, європейські ціни, фінансові гарантії та, ймовірно, дещо нижчі, в усякому разі на початковому етапі, операційні витрати будуть зовсім непоганим середовищем для підвищення середньої ефективності діяльності вітчизняних виробників сільськогосподарської продукції.

Наступний позитив – вимушена адаптація українських агровиробників до вимог європейського ринку. Щоб забезпечити на ньому належну конкурентоспроможність багатьом з вітчизняних виробників сільськогосподарської продукції доведеться зайнятися питаннями вдосконалення технологій аграрного виробництва, підвищення якості продукції та забезпечення її відповідності європейським стандартам. При певних, а іноді і досить значних пов'язаних з цим витратах, у тому числі і капітальних, це водночас сприятиме модернізації аграрного се-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

ктору України, що забезпечить додаткові передумови високої конкурентоспроможності вітчизняних агровиробників на європейському та світовому ринках не тільки сьогодні, а й і у довгостроковій перспективі.

Також повне відкриття європейського ринку, особливо після закінчення повномасштабних бойових дій, буде хорошою передумовою для залучення у вітчизняне сільське господарство значного обсягу іноземних інвестицій та забезпечення доступу широкого кола українських виробників аграрної продукції до європейських кредитних ресурсів. І іноземні інвестиції (наприклад, на засадах бізнес-партнерства) і прийнятні за вартістю та умовами залучення кредитні ресурси означають для вітчизняних аграріїв широке впровадження нових технологій, модернізацію виробничих потужностей та логістичної інфраструктури [7].

За цих, як уже зазначалося, безумовних значних позитивних наслідків повне відкриття аграрних ринків ЄС для сільськогосподарської продукції з України означає для вітчизняних її виробників і ряд потенційно негативних моментів та ризиків. Передусім, значна їх частина, ймовірно, зіткнеться з проблемою адаптації до європейських стандартів якості та безпеки. До цього часу українські реалії впровадження останніх в аграрній сфері у рамках євроінтеграційних процесів стосувалися, в основному, збуту сільськогосподарської продукції [6]. Але для повноправної діяльності вітчизняних сільгоспвиробників на загальноєвропейському ринку цього не достатньо. Обов'язково постануть вимоги щодо дотримання європейських практик аграрного виробництва. А, для прикладу, українське законодавство щодо генної інженерії в сільському господарстві та використання добрив і пестицидів відповідає європейським нормам лише частково [6]. Повне впровадження європейських стандартів виробництва агропродукції вимагатиме від вітчизняних аграріїв не тільки відходу від ряду звичних практик, а і значних інвестицій та часу. Крім того, ключові українські агровиробники звикли до роботи у пільгових «тепличних» умовах, які нерідко забезпечуються і неприйнятними у правовому полі ЄС засобами.

Крім цього, українські аграрії зіткнуться з жорсткою конкуренцією з боку європейських виробників, які мають певні конкурентні переваги. Так, на їхньому боці величезний досвід роботи на ринку Європейського Союзу, сучасні технології, підтримка своїх держав, а часто – і потужне політичне лобі. У результаті можливого конкурентного зниження

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

цін на деякі види сільськогосподарської продукції дрібні вітчизняні виробники можуть зіткнутися зі складнощами щодо утримання на спільному з країнами ЄС ринку.

Із суттєвим зростанням експорту сільськогосподарської продукції в ЄС пов'язані деякі ризики для внутрішнього ринку України, які, ймовірно, не зможуть не зачепити й інтереси вітчизняних агровиробників. Логічне бажання аграріїв України реалізувати свою продукцію за кордон по високих європейських цінах може призвести до дефіциту деяких її видів на внутрішньому ринку та зростання внутрішніх цін. Враховуючи суспільну вагу та політичний резонанс зазначених обставин, ймовірним наслідком буде безпосереднє або опосередковане втручання держави в діяльність вітчизняних виробників та експортерів сільгосппродукції, що буде пов'язане для багатьох із них з певними незручностями.

Висновки та пропозиції. Загалом, повне відкриття ринків ЄС для українських сільськогосподарських виробників буде слугувати величезним поштовхом подальшого розвитку вітчизняного аграрного сектору. Але для успішної реалізації потенційних можливостей, які відкриються, необхідна виважена державна політика відповідного напрямку та активна робота самих аграріїв. Так, крім адаптації до європейського середовища ведення бізнесу, останні мають бути готовими інвестувати досить значні ресурси в закупівлю нової техніки, впровадження сучасних технологій, підвищення кваліфікації персоналу. У співпраці з відповідними державними структурами вітчизняному агробізнесу доведеться сформувати відповідну очікуваним масштабам експорту логістичну інфраструктуру, у тому числі мережу нових або модернізованих автошляхів, залізниць, портових терміналів. Для прискорення адаптації до нових умов ведення підприємницької діяльності були б не зайвими широка співпраця з європейськими партнерами у вигляді залучення зовнішніх інвестицій, участі у спільних проектах, обміну досвідом та кооперування аграріїв України для захисту спільних інтересів, просування на нових ринкових сегментах тощо.

Метою державної аграрної політики за таких умов має бути не тільки сформувати бізнес-клімат, сприятливий для розвитку сільського господарства, надавати фінансову підтримку пріоритетним агровироб-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

никам, забезпечувати їм доступ до кредитних ресурсів, а й захист інтересів найбільш вразливих, але суспільно важливих дрібних товаровиробників та підтримання балансу між експортом та внутрішнім ринком.

За цих умов відкриття європейського ринку дійсно стане потужним стимулом для розвитку вітчизняного сільського господарства.

Список використаних джерел

1. Негрей М. В. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи / М. В. Негрей, А. А. Тараненко, І. С. Костенко // *Економіка та суспільство*. – 2022. – Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>.
2. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Food balances [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.fao.org/faostat/en/#data/FBS>.
3. Кривенко Н. Інтеграція ЄС: значення Спільної аграрної політики / Н. Кривенко // *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. – 2019. – Вип. 4. – С. 54–69. DOI: <https://doi.org/10/35774/visnyk2019.04.054>.
4. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Producer Prices. [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.fao.org/faostat/en/#data/PP>.
5. Могильний О. М. Спільна аграрна політика Європейського Союзу щодо сталого сільського розвитку: уроки для України / О. М. Могильний // *Економіка АПК*. – 2004. – № 7. – С. 4–5.
6. Центр економічної стратегії. Готовність українського аграрного сектору до вступу в ЄС: прогрес та перспективи. Аналітична записка [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/gotovnist-ukra%D1%97nskogo-agrarnogo-sektoru-do-vstupu-do-%D1%94s.pdf>.
7. Іванова Н. Імпакт-інвестування як сучасний концепт сталого розвитку логістичних систем / Н. Іванова // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. – 2023. – №1(33). – С. 226-237.

References

1. Negrei, M.V., Taranenko, A.A., Kostenko, I.S. (2022). Ahrarnyi sektor Ukrainy v umovakh viiny: problemy ta perspektyvy [Agrarian sector of Ukraine in the conditions of war: problems and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>.
2. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Food balances. (n.d.). <https://www.fao.org/faostat/en/#data/FBS>.
3. Kryvenko, N. (2019). YeS: znachennia Spilnoi ahrarnoi polityky [EU integration: the meaning of the common agricultural policy]. *Visnyk Ternopil'skoho natsional'nogo ekonomichnoho universytetu – Bulletin of the Ternopil National Economic University*, 4, 54–69. <https://doi.org/10/35774/visnyk2019.04.054>.
4. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Producer Prices. (n.d.). <https://www.fao.org/faostat/en/#data/PP>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

5. Mogilny, O.M. (2004). Spilna aharna polityka Yevropeiskoho Soiuzu shchodo staloho silskoho rozvytku: uroky dlia Ukrainy [Common agricultural policy of the European Union for sustainable rural development: lessons for Ukraine]. *Ekonomika APK – Economics of APC*, (7), 4–5.

6. Center for Economic Strategy. (2024). Readiness of the Ukrainian agricultural sector for EU accession: progress and prospects. Analytical note. <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/gotovnist-ukra%D1%97nskogo-agrarnogo-sektoru-do-vstupu-do-%D1%94s.pdf>.

7. Ivanova, N. (2023). Impakt-investuvannia yak suchasnyi kontsept staloho rozvytku lohistychnykh system [Impact investing as a modern concept of sustainable development of logistics systems]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (1(33)), 226-237.

Отримано 26.01.2024

UDC 061.1ЄС:[338.439.5:339.564(477)

JEL Classification: Q13; F13

Nataliia Ivanova

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship and Trade
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: Nataliia.Ivanova@stu.cn.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6622-7310>

ResearcherID: [I-3574-2016](https://orcid.org/0000-0001-6622-7310)

Anton Berestovyi

PhD student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: office@cheseeds.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1898-2204>

**IMPLICATIONS OF THE EU MARKET OPENING FOR UKRAINIAN
AGRICULTURAL PRODUCERS**

Abstract. *The agro-industrial complex has traditionally been one of the most important sectors of the Ukrainian economy. With the outbreak of a full-scale armed conflict with the Russian Federation and the disruption of a number of industrial and infrastructure facilities, its role has only increased. Today, domestic agrarians are tasked with providing jobs and resources for the population of rural areas and small towns, generating a significant portion of Ukraine's foreign exchange earnings, and maintaining the economic foundations of life in a large part of the country. But the normal operation of a business entity of any rank is impossible without a sales market that is commensurate with the scale of its activities. In this regard, the EU market is extremely important and promising for domestic farmers.*

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

This article is devoted to the likely consequences of the full opening of the European market for Ukrainian agricultural products from the perspective of domestic agribusiness. Its purpose is to consider the positive results, risks and negative consequences of such foreign policy decisions. The tasks set have led to the use of a set of general scientific and specific methods for a multidimensional review of the prospects for the full-fledged activities of Ukrainian agricultural producers in the European market. In particular, the article highlights the issues of sufficiency of the EU market capacity for realization of the existing volumes of domestic agricultural production, attractiveness of the European price environment for domestic farmers, and weaknesses that need to be eliminated for the full entry of Ukrainian producers into the European agricultural community. The article provides a brief overview of the peculiarities of the organization of the European market for food and raw materials of agricultural origin, as well as the key requirements for agricultural producers within the current EU regulatory framework. The practical significance of the article lies in identifying the problematic positions of domestic agribusiness in the context of its prospective entry into the EU markets and outlining the priority areas of activity of the State and business entities to eliminate them.

Keywords: *agricultural production; EU agricultural market; agricultural prices; agricultural exports from Ukraine; prospects for Ukraine's entry into the European market.*

Fig.: 2. Table: 2. References: 7.

Бібліографічний опис для цитування:

Іванова Н. В., Берестовий А. С. Наслідки відкриття ринків країн ЄС для агровиробників України. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 9-20.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-21-36](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-21-36)

УДК 331.522.4:355.01-021.68(477)

JEL Classification: J3

Ірина Іванівна Кичко

доктор економічних наук,
професор кафедри управління персоналом та бізнес-технологій
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: ira41215@ukr.net. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1110-4177>ResearcherID: [H-1753-2016](https://orcid.org/H-1753-2016)**Михайло Святославович Грицаков**

здобувач вищої освіти
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: mishagrytsakov@gmail.com**ПЕРСПЕКТИВИ ТА РИЗИКИ ПІСЛЯВОЄННОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ**

Анотація. У статті здійснено оцінку економічних, техніко-технологічних, організаційних, воєнно-політичних, соціально-демографічних факторів впливу на забезпечення економіки України трудовими ресурсами. Визначено ризики впливу на забезпеченість трудовими ресурсами економіки України, систематизовано заходи щодо їх зменшення. Проаналізовано складові соціального фактору формування та реалізації трудових ресурсів. Визначено мотивуючу роль заробітної плати, пенсій, соціальної політики на рівні підприємств, рівня задоволення особистих потреб. Сформульовано шляхи збереження трудових ресурсів за рахунок: взаємозв'язку економічних і соціально-демографічних факторів, їх впливу на трудові ресурси; природного приросту населення; підвищення ролі мотиваційних чинників впливу на персонал. У статті запропоновано вербально-графічну модель збільшення трудових ресурсів України, особливістю якої виступає необхідність стимулювання як кількісних, так і якісних характеристик трудових ресурсів.

Ключові слова: трудові ресурси; ризики; заробітна плата; міграція; підтримка бізнесу; післявоєнне відновлення економіки України; соціальна політика; мотивація; особисті потреби.

Рис.: 1. Табл.: 3. Бібл.: 21.

Постановка проблеми. Нині в Україні постала нагальна потреба збереження та активізації наявного інноваційного, інвестиційного, виробничого, трудового потенціалу. Надзвичайно гостро стоїть питання формування умов для включення в економічні процеси наявних трудових ресурсів. Варто зазначити, що нині підприємства потребують у більшості випадків саме кваліфікованого персоналу, що насамперед провокує обмеженість працевлаштування населення з низьким рівнем кваліфікації.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Політика управління трудовими ресурсами, що має проводитись на макро-, мезорівнях у період війни, післявоєнної відбудови потребує більш ефективного їх використання, що й підвищує актуальність дослідження можливостей та ризиків післявоєнного забезпечення економіки України трудовими ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами формування, розподілу, перерозподілу та використання трудових ресурсів займаються такі вчені, як Ж. Д. Анпілогова, А. С. Головка, В. В. Сьомченко. Зміна кількісного та якісного складу трудових ресурсів під впливом міграційних процесів є предметом дослідження О. В. Позняк [15]. Питаннями відновлення економіки України в післявоєнний період займаються: І. А. Хмарська, К. Я. Кучерява, І. О. Клімова [19]. Забезпечення економіки України робочою силою у період післявоєнного відновлення в галузевому контексті досліджували фахівці НАН України В. П. Антонюк, Н. А. Азьмук, Ю. С. Залознава, О. В. Іщенко, О. Ю. Касперович, Я. Є. Красуліна, І. М. Новак, О. Ф. Новікова, Я. В. Остафійчук, С. В. Охременко, Д. В. Паньков, О. В. Панькова, О. О. Хандій [12].

Метою статті є дослідження ризиків, соціально-демографічних факторів впливу на забезпечення економіки України трудовими ресурсами у період війни та післявоєнного відновлення.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Хоча є достатньо ґрунтовних досліджень стосовно формування, перспектив забезпеченості економіки України трудовими ресурсами, залишається не розкритим питання щодо впливу на трудові ресурси соціально-демографічних факторів, особливо в період війни та післявоєнної відбудови України.

Виклад основного матеріалу. Українські вчені, деталізуючи поняття трудові ресурси, характеризують їх як головну продуктивну силу суспільства, що створює матеріальні й не матеріальні блага, як головний елемент виробничих процесів, умова задоволення потреб підприємства та особистості. Так, Ж. Д. Анпілогова, характеризуючи трудові ресурси як економічну категорію, зауважує важливу тезу стосовного того, що трудові ресурси є складовою виробничих ресурсів, чисельність яких може змінюватись у разі зміни потреб виробництва [1]. А. С. Головка при характеристиці трудових ресурсів базується на

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

сукупності працівників різних кваліфікаційних груп, що зайняті на підприємстві [3], а В. В. Сьомченко – на частині працездатного населення країни що володіє достатніми компетенціями, кваліфікацією для виробничої діяльності та є індикативними факторами, що програмує подальший соціально-економічний розвиток держави [18]. Екстраполюючи бачення різних дослідників-науковців маємо змогу узагальнити загальне твердження про трудові ресурси, характеризуючи їх як кількісну характеристику працездатного населення країни, що відображає процеси формування, розподілу та перерозподілу трудового потенціалу у процесі зайнятості.

Трудові ресурси, їх динаміка, якісний рівень зумовлені дією комплексу взаємопов'язаних факторів – економічних, техніко-технологічних, організаційних, воєнно-політичних, соціально-демографічних тощо. Зупинимось на базових соціально-демографічних факторах, які нині суттєво впливають на ухвалення частиною працездатного населення рішення щодо вибору країни проживання та працевлаштування.

Однією зі складових соціально-демографічного фактору, який нині набуває особливої гостроти, на наш погляд, є перебіг міграційних процесів як наслідок економічної, воєнно-політичної ситуації в Україні.

Як стверджує О. В. Позняк, у результаті лібералізації міграційних процесів протягом 2005-2008 років, політичних трансформацій 2013-2014 років станом на 2016 рік трудових мігрантів уже нараховувалось понад 2 млн осіб [15, с. 180].

У результаті активних воєнних дій в Україні, особливо на сході країни, де була висока концентрація промислових підприємств, розірвання промислових, логістичних ланцюгів, руйнування інфраструктури, транспортного сполучення протягом першого року війни реальний ВВП знизився на третину. Аналогічна тенденція щодо скорочення ВВП продовжилась і протягом 2023-2024 років.

Мобілізації чоловіків, міграція за кордон жінок зумовили зменшення кількісних та якісних показників робочої сили. Левова частка біженців з України мігрувала в Німеччину (19,5 %) та Польщу (15,9 %) (табл. 1). З початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну країни Європи (особливо Німеччина та Польща) надавали українцям-мігрантам як соціальну допомогу (сприяли працевлаштуванню, отриманню тимчасового соціального житла), так і фінансову (численні соціальні виплати).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таблиця 1

**Кількість українців-мігрантів
в окремих регіонах Європи станом на 2024 рік**

Країна	Дата оновлення результатів	Кількість українців-мігрантів	У % до загальної чисельності біженців в Європі
Польща	11.06.24	957 505	15,9
Німеччина	01.06.24	1 169 630	19,5
Італія	24.05.24	170 580	2,8
Великобританія	11.06.24	242 360	4
Чехія	05.05.24	346 830	5,8
Франція	30.04.24	67 645	1,1
Словаччина	15.06.24	121 600	2
Іспанія	31.05.24	200 700	3,3
Нідерланди	31.05.24	114 380	1,9
Австрія	10.06.24	77 280	1,3
Ірландія	16.05.24	107 090	1,8
Бельгія	31.05.24	79 545	1,3
Болгарія	08.03.24	72 775	1,2
Загалом в Європі	13.06.24	5 996 500	100
У % від загальної чисельності населення України на 01.02.2022р. (40 960 795)		14,6%	

Джерело: [17, 21].

Наступним елементом соціально-демографічного фактору впливу на трудові ресурси, ухвалення рішення працювати та жити в Україні є рівень та купівельна спроможність отриманих доходів. Зупинимось на ключових елементах доходів переважної більшості населення України – заробітній платі та пенсіях.

Заробітна плата є одночасно й елементом економічного фактору. Динаміка середньої місячної заробітної плати за 2021 -2022 роки мала тенденцію до збільшення (табл. 2).

При врахуванні базового індексу споживчих цін в Україні за 2022 року, який становив 122,6 % [10], відзначаємо, що зростання заробітної плати в жодній області не перевищило базового індексу інфляції. При таких показниках інфляції цінність заробітної плати нівелюється під тиском цін.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таблиця 2

**Середня місячна заробітна плата по регіонах України
станом на січень 2021-2022 року**

Регіон	Сума				Відхилення	
	2021		2022		Абс. (+-)	Віднос. у %
Україна	12 337	Рівень	14 577	рівень	2240	+15,6
Вінницька	10 751	середній	12 555	середній	1804	+16,8
Волинська	10 048	середній	11 735	низький	1 687	+16,8
Донецька	13 786	високий	15 480	високий	1 694	+12,2
Луганська	10 324	середній	12 266	середній	1942	+18,8
Дніпропетровська	12 744	високий	14 479	високий	1735	+13,6
Закарпатська	10 417	середній	12 115	середній	1698	+16,3
Запорізька	12 542	високий	14 510	високий	1968	+15,7
Житомирська	10 111	середній	12 123	середній	2012	+19,9
Кіровоградська	9 870	низький	11 658	низький	1788	+18,1
Київська	12 645	високий	15 152	високий	2507	+19,8
Івано-Франківська	10 558	середній	11 827	низький	1269	+12,0
Сумська	10 306	середній	12 119	середній	1813	+17,6
Харківська	10 364	середній	12 510	середній	2146	+20,7
Полтавська	11 353	середній	13 412	високий	2059	+18,1
Рівненська	11 406	середній	13 358	високий	1952	+17,1
Черкаська	10 460	середній	12 311	середній	1851	+17,7
Чернівецька	9696	Низький	11 326	низький	1630	+16,8
Чернігівська	9877	Низький	11 853	низький	1976	+20,0
Одеська	10 995	середній	12 960	середній	1965	+17,8
Миколаївська	12 535	високий	14 382	високий	1847	+14,7
Тернопільська	9 922	низький	11 455	низький	1533	+15,4
Хмельницька	10 725	середній	12 352	середній	1627	+15,2
Львівська	11 038	середній	12 936	середній	1898	+17,2
Херсонська	9 971	низький	11 778	низький	1807	+18,1

Джерело: систематизовано авторами на основі джерела [10].

Щодо пенсій, то зазначимо, що динаміка отримувачів пенсій має чітку тенденцію до зменшення. За період 2014–2023 роки кількість одержувачів зменшилася на 2 845 387 осіб [13]. Причинами такого стану є високий рівень смертності в Україні, збільшення пенсійного віку та необхідного стажу для отримання пенсій. Сам розмір заробітної плати, середній і мінімальної пенсії є демотивуючим фактором для збереження трудових ресурсів в Україні (мінімальний розмір пенсій на 01.01.24 становить 2361 грн [13]).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

На основі методики НБУ визначимо ймовірні ризики збереження кількісних та якісних показників трудових ресурсів у період війни та післявоєнного відновлення [11] (табл. 3).

Таблиця 3

Вірогідність ризиків та заходи щодо зменшення ризиків забезпечення економіки України трудовими ресурсами

Вид ризику	Вірогідність ризику	Заходи щодо зменшення ризиків забезпечення економіки України трудовими ресурсами
Зменшення рівня забезпечення населення житлом у результаті руйнування в період війни	Висока вірогідність наявності ризику	Надання гарантій з боку держави умов безпеки, відновлення інвестиційного клімату в Україні, диверсифікація джерел інвестиційних ресурсів для відновлення житла, соціальної інфраструктури.
Руйнування соціальної інфраструктури	Висока вірогідність наявності ризику	
Низький рівень соціальних стандартів, оплати праці та пенсійного забезпечення	Середній ризик	відновлення, забезпечення безперебійного функціонування соціальної інфраструктури, підвищення рівня соціальних стандартів; зростання реальних доходів населення; зниження соціальної напруги та забезпечення соціальної стабільності в суспільстві; удосконалення інституту соціального страхування, підвищення ефективності соціального захисту населення; захист українського ринку праці від експансії іноземних фахівців, що особливо має великий ризик при інтенсифікації дистанційних форм зайнятості, диджиталізації всіх сфер життєдіяльності; стимулювання попиту на працю, збільшення державних, приватних, іноземних інвестицій на створення робочих місць
Масова міграція працездатного населення за кордон	Висока вірогідність наявності ризику	
Зменшення кількості робочих місць через деіндустріалізацію, руйнування промислового потенціалу	Висока вірогідність наявності ризику	покращення інвестиційного клімату, підвищення рентабельності промислового виробництва шляхом зменшення митних ставок на експорт виробленої промислової продукції з високим вмістом доданої вартості; збільшення платіжного попиту в країні шляхом підвищення рівня реальної заробітної плати, відбудови соціальної інфраструктури, соціальних виплат з фондів та бюджетів різних рівнів тощо.

Джерело: розроблено авторами самостійно.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

На ринку праці з одного боку буде зростати попит на висококваліфіковану частину трудових ресурсів, а з іншого – збільшуватиметься рівень безробіття через руйнування промислових підприємств, зменшення частки продукції переробних підприємств у структурі виробленої в Україні продукції, масову міграцію працездатного населення за кордон.

Ризики соціально-демографічного характеру забезпечення економіки України трудовими ресурсами ми вбачаємо передусім такі: зменшення рівня забезпечення населення житлом у результаті руйнування в період війни; руйнування соціальної інфраструктури; низький рівень соціальних стандартів, оплати праці та пенсійного забезпечення; масова міграція працездатного населення за кордон; зменшення кількості робочих місць через деіндустріалізацію, руйнування промислового потенціалу.

Можна припустити, що після війни будуть відбуватись неоднозначні тенденції, що впливатимуть на рівень та динаміку трудових ресурсів.

Для забезпечення населення житлом, що було втрачено в результаті руйнування в період війни, відновлення соціальної інфраструктури (крім надання компенсацій за зруйноване житло), необхідно: гарантії з боку держави умов безпеки для відновлення інвестиційного клімату в Україні, що дало б змогу диверсифікувати джерела інвестиційних ресурсів для активізації житлового будівництва.

Підвищення рівня соціальних стандартів, оплати праці та пенсійного забезпечення можливе в Україні, повернення із-за кордону мігрантів, особливо працездатного віку можливо при умові: відновлення, забезпечення безперебійного функціонування соціальної інфраструктури, підвищення рівня соціальних стандартів; зростання реальних доходів населення; зниження соціальної напруги та забезпечення соціальної стабільності в суспільстві; удосконалення інституту соціального страхування, підвищення ефективності соціального захисту населення; захист українського ринку праці від експансії іноземних фахівців, що особливо має великий ризик при інтенсифікації дистанційних форм зайнятості, диджиталізації всіх сфер життєдіяльності; стимулювання попиту на працю, збільшення державних, приватних, іноземних інвестицій на створення робочих місць.

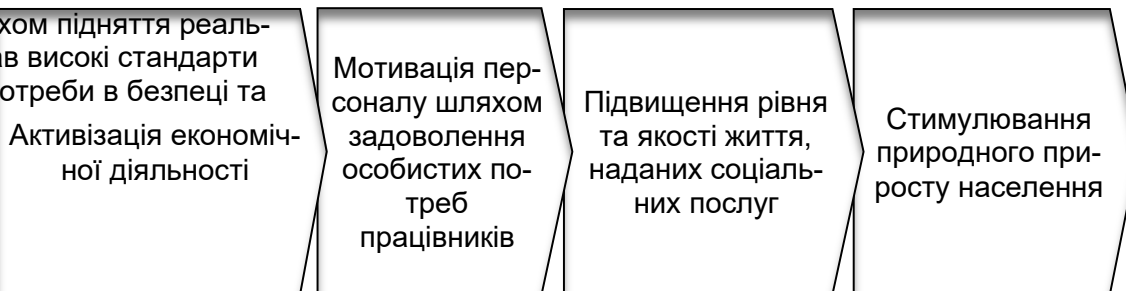
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Для зниження рівня ризику зменшення кількості робочих місць через деіндустріалізацію, руйнування промислового потенціалу необхідно вжити стимулюючі заходи, спрямовані на: зниження ризиків втрати промислового потенціалу і як наслідок – підвищення рівня безробіття шляхом покращення інвестиційного клімату, підвищення рентабельності промислового виробництва шляхом зменшення митних ставок на експорт виробленої промислової продукції з високим вмістом доданої вартості; збільшення платіжного попиту в країні шляхом підвищення рівня реальної заробітної плати, відбудови соціальної інфраструктури, соціальних виплат з фондів та бюджетів різних рівнів тощо.

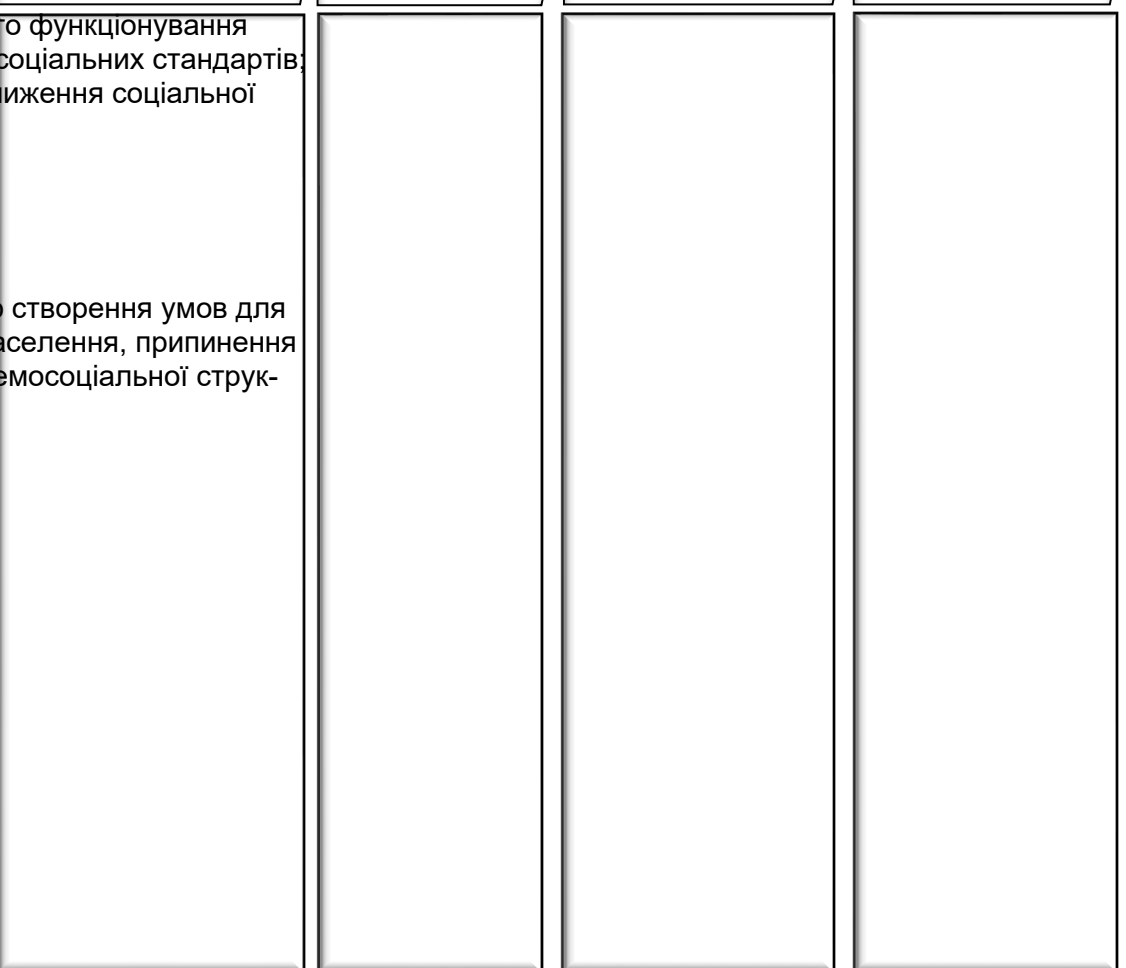
Для підвищення рівня забезпечення економіки України трудовими ресурсами необхідно: активізувати економічну діяльність, зокрема більш інтенсивне використання інноваційно-інвестиційної складової; стимулювати природний приріст населення; посилити роль матеріальної мотивації, а також мотивації персоналу у процесі задоволення потреб працівників у безпеці та належності; надання податкових пільг підприємствам, що працевлаштовують інвалідів та молодих фахівців; відновлення, забезпечення безперебійного функціонування соціальної інфраструктури, підвищення рівня соціальних стандартів тощо (рис. 1).

Активізація інноваційно-інвестиційної складової економічної діяльності має на меті створення умов для реалізації інвестиційних проєктів, що забезпечують позитивну динаміку якості трудового потенціалу регіону; оптимізація міграційної політики; досягнення максимальної ефективності використання трудових ресурсів на етапі виробництва товарів та послуг; збереження та розвиток самого трудового потенціалу країни за рахунок удосконалення знань, умінь, навичок та важливих професійних якостей працівника, а також покращення умов його праці та життєдіяльності; забезпечення самозайнятості населення; створення нових робочих місць; збереження параметрів якості навколишнього середовища; розвиток нових видів діяльності.

о існування (шляхом підняття реаль-
кий би гарантував високі стандарти
кність), а також потреби в безпеці та
пежності



ня безперебійного функціонування
движення рівня соціальних стандартів;
дів населення; зниження соціальної
ги в суспільстві



сті за допомогою створення умов для
го відтворення населення, припинення
ня ефективної демосоціальної струк-
тури

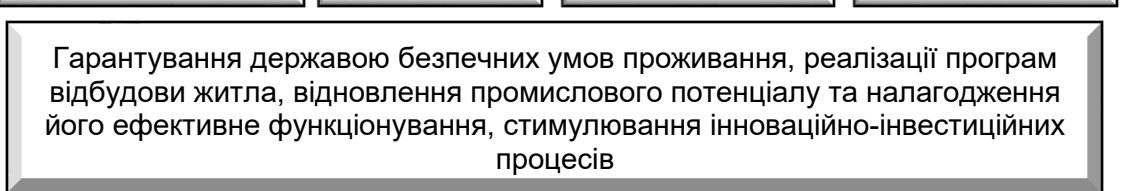


Рис. 1. Когнітивна карта моделі збільшення трудових ресурсів

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Стимулювання природного приросту населення сприятиме зростанню зайнятості населення, а також нарощуванню обсягів відрахувань до Фондів державного соціального страхування (а також і Пенсійного фонду). Як відомо, динаміка народжуваності нині має спадний характер. Так, у 2017 році кількість новонароджених становила 367 тис. осіб, а вже у 2023 році ця чисельність зменшилось до 187 тис. осіб [11].

Певним чином цей механізм може здійснюватися шляхом стимулювання народжуваності за допомогою створення умов для продуктивного демографічного відтворення населення, припинення його депопуляції, формування ефективної демосоціальної структури. З цією метою вкрай важливим є повернення жінок фертильного віку з дітьми, які виїхали у процесі війни за кордон. Повернення зазначеної категорії населення можливо лише при умові створення економічних, соціальних передумов, гарантій безпеки, можливості працевлаштування, відновлення соціальної інфраструктури, житла, підприємницької активності.

Забезпечення економіки України трудовими ресурсами можливо за умови розробки та реалізації дієвих механізмів економічного впливу на розвиток трудового потенціалу, а саме: реалізацію сприятливої інвестиційної політики для відновлення промислової, соціальної інфраструктури, будівництва інноваційно орієнтованих переробних підприємств, що мають на меті виробництво товарів із високим вмістом доданої вартості; цільове фінансування відтворення та використання трудового потенціалу України [8]; створення фондів розвитку трудового потенціалу; гарантування безпеки проживання на території України та економічної безпеки в частині отримання доходу, достатнього для забезпечення гідних умов проживання.

Наступним, не менш важливим напрямом забезпечення трудовими ресурсами є посилення ролі мотивації персоналу шляхом задоволення особистих потреб працівників. Потреби працівників, які роботодавець може задовольнити та суттєво підняти рівень мотивації є потреби фізичного існування (шляхом підняття реального рівня заробітної плати, який би гарантував високі стандарти життя та високу платоспроможність), а також потреби в безпеці та належності. Кожен робітник відчуватиме себе захищеним, якщо буде впевнений у тому, що і надалі матиме постійне робоче місце та отримає необхідну допомогу

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

при виникненні різноманітних ризиків. У такому разі працівники будуть мати мотивацію для належного виконання покладених на них обов'язків, що позитивно вплине на стан підприємства. Потреба належності частково задовольняється сприятливою атмосферою на робочому місці, підтриманням позитивного психологічного клімату шляхом використання таких інструментів, як запровадження та дотримання принципів рівності; використання дієвої системи покарання та винагороди; підтримка працюючих під час непередбачуваних, ризикових ситуацій [7].

Надання податкових пільг підприємствам, що працевлаштовують молодих фахівців сприятиме зайнятості молоді та вирішенню важливого довгострокового завдання забезпечення ринку праці фахівцями, зменшуватиме міграцію, демографічні ризики [16]. Методом підвищення ефективності використання трудових ресурсів є інвестування у навчання персоналу, що суттєво підвищує рівень готовності працівників до ведення бізнесу в умовах війни та післявоєнного відновлення економіки [20, с. 101].

Для підвищення рівня життя та рівня, якості наданих соціальних послуг, повернення значної частки мігрантів необхідним є: відновлення, забезпечення безперебійного функціонування соціальної інфраструктури, підвищення рівня соціальних стандартів; зростання реальних доходів населення; зниження соціальної напруги та забезпечення соціальної стабільності в суспільстві; удосконалення інституту соціального страхування підвищення ефективності заходів по соціальному захисті населення; захист українського ринку праці від експансії іноземних фахівців, що особливо має великий ризик при інтенсифікації дистанційних форм зайнятості, диджиталізації всіх сфер життєдіяльності; стимулювання попиту на працю, збільшення державних, приватних, іноземних інвестицій на створення робочих місць [8].

Висновки та пропозиції. Для зменшення всіх видів ризиків забезпечення економіки України трудовими ресурсами є: гарантування державою умов безпечного проживання на території України, відновлення промислового потенціалу, підвищення платіжного попиту в країні, стимулювання інноваційно-інвестиційного вектора розвитку через захист прав інвесторів, використання інструментів фінансово-кредитної, бюджетної політики, зменшення ризиків підприємницької діяльності через використання інструментів диверсифікації, страхування, лімітації, хеджування тощо.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**Список використаних джерел**

1. Анпілгова Ж. Д. Поняття трудових ресурсів та напрями підвищення ефективності їх використання [Електронний ресурс] / Ж. Д. Анпілгова // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2011. – № 31. – Режим доступу: jrn1.nau.edu.ua.
2. Ватаманюк-Зелінська У. З. Державна фінансова допомога МСБ в період воєнного стану [Електронний ресурс] / У. З. Ватаманюк-Зелінська, О. С. Кілочко // Економіка та суспільство. – 2022. – № 45. – Режим доступу: economyandsociety.in.ua.
3. Головка А. С. Теоретико-методичний зміст категорій «трудоий потенціал», «кадровий потенціал» та «трудоі ресурси» [Електронний ресурс] / А. С. Головка // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 3, Т. 2. – С. 14-16. – Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_3_2/014-016.pdf.
4. Гринчишина Н. М. Війна як чинник депопуляції населення [Електронний ресурс] / Н. М. Гринчишина, Р. Т. Парцик // Відновлення довкілля України внаслідок збройної агресії Росії. – Львів, 2023. – С. 14-16. – Режим доступу: <https://sci.ldubgd.edu.ua>.
5. Давигора О. В. Україні стрімко падає народжуваність: озвучено тривожні цифри [Електронний ресурс] / О. В. Давигора // Уніан. Стаття новин. – 26.01.2024. – Режим доступу: <https://www.unian.ua/>.
6. Інститут економічних досліджень. 22-ге Щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни» (лютий 2024): вебсайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ier.com.ua/>.
7. Кичко І. Мотиваційний чинник антикризового управління персоналом / І. Кичко, М. Ольхович // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2016. – № 1. – С. 31-35.
8. Кичко І. І. Елементи системного підходу до управління та фінансування соціальної сфери / І. І. Кичко // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 2. – С. 17–21.
9. Мінімальна пенсія 2024 [Електронний ресурс] // Бухоблік. – Режим доступу: <https://www.buhoblik.org.ua/> (дата звернення: 29.06.2024).
10. Мінфін. Базовий індекс інфляції в Україні 2024 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Міністерства фінансів. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/>.
11. Моделі оцінки ризиків [Електронний ресурс] // НБУ. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/4_pr_2020-11-20.pdf?v=6.
12. Оцінка проблем і можливостей забезпечення промисловості робочою силою в умовах воєнного стану та повоєнної розбудови України: наукова доповідь / О. Ф. Новікова, Ю. С. Залознава, В. П. Антонюк, О. О. Хандій, Н. А. Азьмук, Я. В. Остафійчук, О. В. Панькова, І. М. Новак, С. В. Охременко, О. Ю. Касперович, Д. В. Паньков, О. В. Іщенко, Я. Є. Красуліна, О. Ю. Мальцев; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2024. – 108 с.
13. Пенсійний фонд України. Звіт про роботу та виконання бюджету Пенсійного фонду України у 2022 році [Електронний ресурс] // Аналітичний звіт. Офіційний сайт. – Режим доступу: <https://www.pfu.gov.ua/>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

14. Перебийніс В. І. Управління використанням трудових ресурсів на підприємствах: монографія [Електронний ресурс] / В. І. Перебийніс, Т. П. Житник. – Полтава, 2008. – Режим доступу: dspace.puet.edu.ua.

15. Позняк О. В. Оцінювання наслідків зовнішньої трудової міграції в Україні / О. В. Позняк // Демографія та соціальна економіка, 2016. – № 2 (27). – С. 169–182. – DOI :10.15407/dse2016.02.169.

16. Семикіна М. Розвиток ринків праці України та ЄС: специфіка молодіжної зайнятості [Електронний ресурс] / М. Семикіна, Л. Запирченко, А. Семикіна // Академічні візії, 2023. – Випуск 17/2023. – Режим доступу: academy-vision.org.

17. Сімахова А. О. Міграційні процеси в Україні в умовах війни: соціальний аспект [Електронний ресурс] / А. О. Сімахова, І. О. Церковний // Економіка, управління та адміністрування, 2022. – № 4 (102). НАУ. – С. 60-64. – Режим доступу: <https://www.researchgate.net/>.

18. Сьомченко В. В. Дослідження сучасного стану трудових ресурсів України [Електронний ресурс] / В. В. Сьомченко // Ефективна економіка, 2021. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/>.

19. Хмарська І. А. Особливості післявоєнного відновлення економіки України / І. А. Хмарська, К. Я. Кучерява, І. О. Клімова // Економіка та суспільство, 2022. – № 42.

20. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни [Електронний ресурс] / М. В. Шашина, Д. О. Мосійчук // ECONOMIC SYNERGY, 2022. – №4 (6). – С. 92-103. – Режим доступу: <https://es.istu.edu.ua/>.

21. Ukraine refugee situation. – 2022 [Electronic resource]. – Access mode: <https://cutt.ly/10qCAks>.

References

1. Anpilhova, Zh. D. (2011). Poniattia trudovykh resursiv ta napriamy pidvyshchennia efektyvnosti yikh vykorystannia [The concept of labor resources and directions for increasing the efficiency of their use]. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury – Problems of increasing the efficiency of infrastructure*, (31). jrn1.nau.edu.ua.

2. Vatamaniuk-Zelinska, U. Z., Kilochko, O. S. (2022). Derzhavna finansova dopomoha MSB v period voiennoho stanu [State financial assistance to SMEs during martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (45). economyandsociety.in.ua.

3. Holovko, A. S. (2010). Teoretyko-metodychnyi зміst katehorii «trudovi potentsial», «kadrovi potentsial» ta «trudovi resursy» [Theoretical and methodological content of the categories "labor potential", "personnel potential" and "labor resources"]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2(3), 14-16. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_3_2/014-016.pdf.

4. Hrynchyshyna, N. M., Parshchik, R. T. (2023). Viina yak chynnyk depopulatsii naselennia [War as a factor of population depopulation]. *Vidnovlennia dovkillia Ukrainy vnaslidok zbroinoi ahresii Rosii – Restoration of Ukraine's environment as a result of Russia's armed aggression*. (pp. 14-16). <https://sci.ldubgd.edu.ua/>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

5. Davyhora, O. (2024). V Ukraini strimko padaie narodzhuvanist: ozvucheno tryvzhnny tsyfry [In Ukraine, the birth rate is falling rapidly: alarming figures have been announced]. *Unian*. News article. <https://www.unian.ua/>.

6. Instytut ekonomichnykh doslidzhen. 22-he Shchomisiachne opytuvannia pidpriemstv «Ukrainskyi biznes pid chas viiny» [Institute of Economic Research. 22nd Monthly survey of enterprises "Ukrainian business during the war"] (February 2024). Website. <http://www.ier.com.ua/>.

7. Kychko, I., Olkhovych, M. (2016). Motyvatsiinyi chynnyk antykryzovoho upravlinnia personalom [The motivational factor of anti-crisis personnel management]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnialom – Problems and prospects of economics and management*, (1), 31-35.

8. Kychko, I. I. (2006). Elementy systemnoho pidkhodu do upravlinnia ta finansuvannia sotsialnoi sfery [Elements of a systemic approach to management and financing of the social sphere]. *Ukraina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of work*, (2), 17–21.

9. Minimalna pensiia 2024 [Minimum pension 2024]. *Buhoblik – Accounting*. Website. Date of application: 29.06.24. <https://www.buhoblik.org.ua/>.

10. Minfin. (2024). Bazovyi indeks inflatsii v Ukraini 2024 [Ministry of Finance. Basic inflation index in Ukraine 2024]. <https://index.minfin.com.ua/>.

11. NBU. (n.d.). Modeli otsinky ryzykiv [Risk assessment models]. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/4_pr_2020-11-20.pdf?v=6.

12. Novikova, O. F., Zaloznova, Yu. S., Antoniuk, V. P., Khandii, O. O., Azmuk, N. A., Ostafiichuk, Ya. V., Pankova, O. V., Novak, I. M., Okhremenko, S. V., Kasperovych, O. Yu., Pankov, D. V., Ishchenko, O. V., Krasulina, Ya. Ye., Maltsev, O. Yu. (2024). Otsinka problem i mozhlyvostei zabezpechennia promyslovosti robochoiu syloiu v umovakh voiennoho stanu ta povoiennoi rozbudovy Ukrainy [Assessment of the problems and opportunities of providing industry with labor force in the conditions of martial law and post-war development of Ukraine]: scientific report; NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics. Kyiv, 108 p.

13. Pensiinyi fond Ukrainy. Zvit pro robotu ta vykonannia biudzhetu Pensiinoho fondu Ukrainy u 2022 rotsi [Pension Fund of Ukraine. Report on the work and implementation of the budget of the Pension Fund of Ukraine in 2022]. Analytical report. Official site. <https://www.pfu.gov.ua/>.

14. Perebyinis, V. I., Zhytnyk, T. P. (2008). Upravlinnia vykorystanniam trudovykh resursiv na pidpriemstvakh [Management of the use of labor resources at enterprises]: monograph. Poltava. dspace.puet.edu.ua.

15. Pozniak, O. V. (2016). Otsiniuvannia naslidkiv zovnishnoi trudovoi mihratsii v Ukraini [Assessment of the consequences of external labor migration in Ukraine]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika – Demography and social economy*, (2 (27)), 169–182. DOI :10.15407/dse2016.02.169.

16. Semykina, M., Zapirchenko, L., Semykina, A. (2023). Rozvytok rynkiv pratsi Ukrainy ta YeS: spetsyfika molodizhnoi zainiatosti [Development of the labor markets of Ukraine and the EU: specifics of youth employment]. *Akademichni vizii – Academic visions*, (17/2023). academy-vision.org.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

17. Simakhova, A. O., Tserkovnyi I. O. (2022). Migrantsiini protsesy v Ukraini v umovakh viiny: sotsialnyi aspekt [Migration processes in Ukraine during the war: social aspect]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economy, management and administration*, (4 (102)), 60-64. <https://www.researchgate.net/>.

18. Somchenko, V. V. (2021). Doslidzhennia suchasnoho stanu trudovykh resursiv Ukrainy [Study of the current state of labor resources of Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, (4). <http://www.economy.nayka.com.ua/>.

19. Khmarska, I. A., Kucheriava, K. Ya., Klimova, I. O. (2022). Osoblyvosti pisliavoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Peculiarities of the post-war economic recovery of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (42).

20. Shashyna, M. V., Mosiichuk, D. O. (2022). Upravlinnia planuvanniam stratehichnoho menedzhmentu na rivni pidpriemstva v umovakh ekonomiky viiny [Management of strategic management planning at the enterprise level in the conditions of the war economy]. *ECONOMIC SYNERGY*, (4(6)), 92-103. <https://es.istu.edu.ua/>.

21. Ukraine refugee situation. 2022. <https://cutt.ly/10qCAks>.

Отримано 05.03.2024

UDC 331.522.4:355.01-021.68(477)

JEL Classification: J3

Iryna Kychko

Doctor of Economic Sciences,
Professor of the Department of Personnel Management and Business Technologies
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

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

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

Mykhailo Hrytsakov

Student of Higher Education
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: mishagrytsakov@gmail.com

**PERSPECTIVES AND RISKS OF POST-WAR PROVISION
OF UKRAINE'S ECONOMY WITH LABOR RESOURCES**

Abstract. *The article considers the key aspects of providing the economy of Ukraine with labor resources. It is substantiated that the available labor resources, a change in their quantitative, qualitative characteristics, are caused by a complex of interrelated factors - economic, technical and technological, organizational, military-political, socio-demographic, etc., affecting the indicators of their formation and use. The risks of influence on the provision of labor resources of the economy of Ukraine during the war, post-war recovery, as well as systematized measures to reduce them.*

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

The risks of providing the Ukrainian economy with labor resources during the post-crisis reconstruction have been identified, namely: destruction of housing stock, social infrastructure; destruction of industrial potential, reduction of the number of jobs low level of social standards, wages and pensions; mass migration processes of the working-age population abroad. These risks in the post-war period can cause: a decline in reproduction rates, depopulation of territories, depopulation of the population, uneven distribution of labor resources territory Ukraine, mismatch of supply and demand in the labor market.

The components of the social factor of formation and realization of labor resources are analyzed. The motivating role of wages, pensions, social policy at the level of enterprises, the level of satisfaction of personal security needs for the decision to live and work in Ukraine is determined.

It formulates ways of formation and preservation of labour resources due to strengthening: interconnection of economic and socio-demographic factors, their influence on labour resources; natural population growth; the role of motivational factors of influence on staff. The necessity of satisfying the psychophysiological needs of the individual, the needs for security and the needs of belonging as important components of the process of motivation in the conditions of war and the post-war recovery of the Ukrainian economy has been proved.

The article proposes a verbal-graphic model of increasing the labor resources of Ukraine, a feature of which is the need to stimulate both quantitative and qualitative characteristics of labor resources.

Keywords: *labor resources; risks; wages; migration; business support; post-war economic recovery of Ukraine; social policy; motivation; personal needs.*

Fig.: 1. Table: 3. References: 21.

Бібліографічний опис для цитування:

Кичко І. І., Грицаков М. С. Перспективи та ризики післявоєнного забезпечення економіки України трудовими ресурсами. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 21-36.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-37-55](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-37-55)

УДК 338.483.1(477)

JEL Classification: Q26; L83

Наталія Олександрівна Алешугіна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри аграрних технологій та лісового господарства
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: aleshugina@ukr.net. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3042-8529>

Олена Олександрівна Зеленська

кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри туризму
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: elena_zelenska_5@ukr.net. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1000-2427>

**СУЧАСНИЙ СТАН ТА ХАРАКТЕРИСТИКА
ПРИРОДНО-АНТРОПОГЕННИХ РЕКРЕАЦІЙНО-ТУРИСТИЧНИХ
РЕСУРСІВ УКРАЇНИ**

Анотація. У статті систематизовано дані про наявні об'єкти ПЗФ, що використовуються в рекреаційно-туристичній діяльності, а також охарактеризовано інші природно-антропогенні об'єкти, котрі не належать до ПЗФ, але мають рекреаційно-туристичне значення, дано характеристику цих об'єктів як рекреаційно-туристичних ресурсів.

Основні результати дослідження отримані шляхом контент-аналізу, узагальнення та систематизації даних з «Державного кадастру територій та об'єктів природо-заповідного фонду» та інших джерел, що знаходяться у вільному доступі. З метою їх інтерпретації використовувались картографічний та хорографічний методи, кількісний та якісний аналіз.

Результати дослідження можуть бути використані для створення концепції розвитку та зміцнення туристичного потенціалу територій.

Ключові слова: природно-антропогенні об'єкти; природно-заповідний фонд України; національні природні парки; регіональні ландшафтні парки; дендропарки; ботанічні сади; зоопарки; парки-пам'ятки садово-паркового мистецтва; екопарки; центри анімалотерапії; підземні порожнини; лісопарки; лукопарки; гідропарки; водосховища; російсько-українська війна.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 19.

Постановка проблеми. До природно-антропогенних рекреаційно-туристичних ресурсів належать такі, що формуються в результаті впливу людини на природу і мають штучне походження (парки, сквери, лісопарки, гідропарки, лукопарки, ставки, водосховища, штучні острови, насипні пляжі, викопані з тією чи іншою метою підземні порожнини тощо) і використовуються або можуть бути використані з

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

рекреаційно-туристичною метою. Також до числа природно-антропогенних рекреаційно-туристичних ресурсів належать природні комплекси або їх частини, взяті тією чи іншою мірою під охорону (об'єкти природно-заповідного фонду (далі - ПЗФ), у тому числі з метою використання в рекреації та туризмі. В останньому випадку людина не чинить вплив на природу, а навпаки, оберігає від шкідливого господарського втручання незмінні, мало змінні або штучно створені особливо цінні території. Природно-антропогенні об'єкти є цінними рекреаційно-туристичними ресурсами, значення яких важко переоцінити, адже їх створення можливе й доцільне в тих регіонах, які мають значні обсяги рекреаційних потреб або рекреаційно-туристичного споживання. Завдяки їх створенню можна задовольнити рекреаційно-туристичний попит та знизити рекреаційне навантаження на інші території, які від нього потерпають, зміцнити туристичний потенціал регіонів [16]. Внаслідок великої чутливості цих ресурсів до кліматичних змін та антропогенного тиску, який у разі посилюється в умовах війни, їх обсяги, стан та можливості використання в туристично-рекреаційній діяльності вимагають постійного моніторингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам сучасного розвитку об'єктів ПЗФ України присвячені праці А. Кучера та ін. [16], М. Гоманюка та ін. [19], М. Шершуна [14], І. Удовенка та ін. [12]. Здебільшого роботи присвячені впливу російсько-української війни на стан об'єктів ПЗФ.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Водночас систематизовані дані про сучасний стан об'єктів ПЗФ відсутні. До того ж не всі вони використовуються в рекреаційно-туристичній справі. Також відсутні відомості і про інші природно-антропогенні об'єкти, які не увійшли до ПЗФ, але використовуються в рекреації та туризмі. Недостатньою є і характеристика цих об'єктів як рекреаційно-туристичних ресурсів.

Мета статті. У зв'язку з цим автори ставлять за мету систематизувати дані про наявні об'єкти ПЗФ, що використовуються в рекреаційно-туристичній діяльності, а також охарактеризувати інші природно-антропогенні об'єкти, які не мають природоохоронного статусу, але мають рекреаційно-туристичне значення; дати характеристику

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

цих об'єктів як рекреаційно-туристичних ресурсів. Перша частина мети була реалізована шляхом узагальнення та систематизації даних, розміщених у «Державному кадастрі територій та об'єктів природно-заповідного фонду» [5]. Друга – шляхом контент-аналізу та узагальнення даних про різні природно-антропогенні об'єкти, що знаходяться у вільному доступі. З метою інтерпретації даних використовувались картографічний та хорографічний методи, кількісний та якісний аналіз.

Виклад основного матеріалу. Природно-антропогенні об'єкти, що входять до складу ПЗФ, можуть використовуватися в рекреаційно-туристичній діяльності й навіть створюватися спеціально або, зокрема, для цієї мети, як, наприклад, національні природні парки, регіональні ландшафтні парки, зоопарки, парки-пам'ятки садово-паркового мистецтва, дендропарки. Але слід пам'ятати, що рекреація і туризм – не єдина мета їх існування. Організаційно-правові засади природоохоронної діяльності в Україні визначаються її Законом України «Про природно-заповідний фонд України» [9].

Природні та біосферні заповідники не є рекреаційними або культурно-освітніми установами, що передбачало б їх використання в рекреаційно-туристичній діяльності, хоча й там можливий обмежений розвиток наукового, навчального та екологічного туризму. Використання ж усіх інших об'єктів ПЗФ у туризмі можливе.

Відомості про конкретні об'єкти ПЗФ, їхню категорію, статус, розміщення, площу, належність, режим заповідання містяться у «Державному кадастрі територій та об'єктів природно-заповідного фонду» [5]. Цей документ може бути своєрідним довідником-путівником, адже в ньому зафіксовано найкращі зразки природних об'єктів, які тільки є в Україні. Кадастр постійно поповнюється новими об'єктами, що беруться під охорону.

Об'єкти ПЗФ, на яких дозволена рекреаційна діяльність, можуть бути ресурсом для розвитку природно-пізнавального, екологічного, наукового, навчального, сільського, купально-пляжного, оздоровчо-лікувального, активних видів туризму.

Загальна чисельність об'єктів ПЗФ України станом на 01.01.2024 р. становила 8960 об'єктів, загальною площею 4474 тис. га [5] (табл. 1).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таблиця 1

**Структура природно-заповідного фонду України,
станом на 01.01.2024 р.**

Категорія	Кількість		Площа	
	об'єктів	% від загальної кількості	тис. га	% від загальної площі
Заповідники:	22	0,24	682,9	15,3
природні	17	0,19	201,9	4,5
біосферні	5	0,05	481,0	10,8
Національні природні парки	59	0,66	1429,8	31,9
Регіональні ландшафтні парки	85	0,95	792,4	17,7
Заказники загальнодержавного значення	329	3,6	462,0	10,3
Пам'ятки природи загальнодержавного значення	134	1,5	6,2	0,14
Ботанічні сади	29	0,32	2,0	0,04
Зоологічні парки	13	0,15	0,5	0,01
Дендрологічні парки	61	0,68	1,8	0,04
Парки-пам'ятки садово-паркового мистецтва	600	6,7	13,9	0,31
загальнодержавного значення	90	1,0	5,9	0,13
місцевого значення	510	5,7	8,0	0,18
Заказники, пам'ятки природи, урочища місцевого значення	7628	85,2	1082,7	24,2
УСЬОГО	8960	100	4474,2	100
у тому числі:				
загальнодержавного значення	679	7,6	2590,2	57,9
місцевого значення	8281	92,4	1884,0	42,1

Джерело: складено за джерелом [5].

Як бачимо, у структурі ПЗФ України за категоріями об'єктів чисельно переважають пам'ятки природи, заказники, заповідні урочища та парки-пам'ятки садово-паркового мистецтва (97 %) – об'єкти, які здебільшого можуть використовуватися в екскурсійній діяльності. За величиною площ, зайнятих окремими категоріями об'єктів ПЗФ, переважають національні природні парки та регіональні ландшафтні парки (49,6 %) – об'єкти, у статуті яких позначено, що вони створюються, зокрема, з метою рекреації та туризму [9].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Якщо порівняти кількість об'єктів ПЗФ за статусом, то виявиться, що переважна більшість (92,4 %) має місцеве значення. Лише 679 об'єктів ПЗФ в Україні мають статус державних, серед них 5 біосферних заповідників, 17 природних заповідників, 59 національних природних парків, 329 заказників, 134 пам'ятки природи, 90 парків-пам'яток садово-паркового мистецтва, 20 дендрологічних парків, 18 ботанічних садів та 7 зоологічних парків. Їхня загальна площа становить понад 57 % від усієї площі ПЗФ. Біосферні заповідники: Карпатський, Чорнобильський, Дунайський, Асканія-Нова та Чорноморський, - мають ще й міжнародний статус. На жаль, це не завадило загарбникам із сусідньої держави грубо втрутитись у життя цих територій. Під час війни три біосферні заповідники (Чорнобильський, Асканія-Нова та Чорноморський) зазнали окупації, територія Дунайського зазнавала обстрілів. Катастрофа на Каховському водосховищі завдала чимало лиха і об'єктам ПЗФ, розташованим поблизу та нижче за течією Дніпра, і Дніпро-Бузькому лимані, зокрема, і Чорноморському біосферному заповіднику. Через російську військову агресію небезпека загрожує 900 об'єктам ПЗФ, що становить 1,2 млн га, або близько 30 % площі всіх природно-заповідних територій України [16].

Найбільш важливими для рекреаційно-туристичної діяльності з-поміж об'єктів ПЗФ є національні природні парки (НПП), регіональні ландшафтні парки (РЛП), дендропарки, ботанічні сади, зоопарки, парки-пам'ятки садово-паркового мистецтва.

На території України нині нараховується 59 НПП [5]. Найбільша кількість об'єктів даної категорії зосереджена в Херсонській (5), Львівській (5), Івано-Франківській (5) областях. Лідерами за часткою площі НПП у загальній площі адміністративно-територіальної одиниці, в межах якої вони знаходяться, є м. Київ (13,7 %), Хмельницька (13,1 %), Івано-Франківська (8,7 %), Закарпатська (7,8 %) та Волинська (6 %) області. Найбільшим за площею НПП України наразі є Подільські Товтри (261 тис. га), а також Нижньодніпровський (80,2 тис. га), Приазовський (78,1 %), Азово-Сиваський (52,6 %), Карпатський (50,5 %). Поки що НПП немає у Дніпропетровській, Житомирській, Кіровоградській областях.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Карта дасть більш повне уявлення про розміщення цієї категорії об'єктів ПЗФ (рис. 1). На ній чітко бачимо 5 районів найбільшої концентрації НПП: на заході країни з найбільшим скупченням у Карпатах, на території історичної Волині, в українському примор'ї, з найбільшою концентрацією на узбережжях або неподалік від них, на північному лівобережжі Дніпра та в басейні Сіверського Дінця. Така концентрація пояснюється не лише цінними природними територіями, але і затребуваністю в рекреаційно-туристичній діяльності та орієнтацією на потреби жителів високоурбанізованих районів.

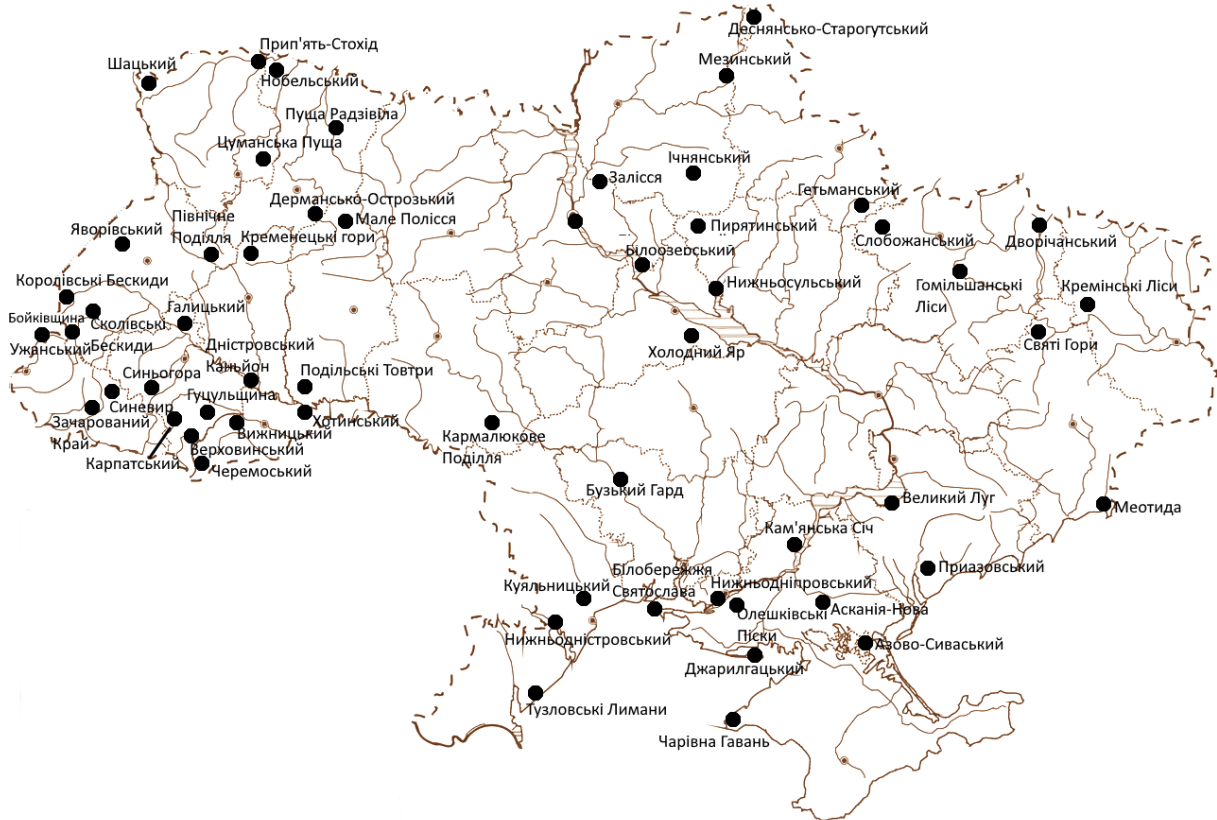


Рис. 1. Національні природні парки України

До складу національних природних парків включаються не лише природні території, але й населені пункти. Дуже часто в них знаходяться цікаві археологічні або архітектурні пам'ятки, інші історико-культурні об'єкти, тож розширюється і спектр видів туризму, які

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

можуть використовувати НПП як ресурси. Тому, крім вищеперерахованих, на території НПП можливий розвиток культурно-пізнавального, етнографічного, гастрономічного та інших видів туризму.

Не менше 17 НПП опинились на тимчасово окупованих територіях або у зонах активних бойових дій і зазнали непоправної шкоди [12]. Місцеві жителі свідчать про особливу нелюбов окупантів до цих об'єктів ПЗФ України через слово «національний» у їх назві [3]. На природних об'єктах ці новітні варвари виміщають свою ненависть до нашого народу [19]. На відновлення цих ресурсів можуть піти десятиліття [1], навіть за умови достатнього фінансування.

Регіональні ландшафтні парки, так само як і НПП, залучаються до рекреаційної діяльності. Від НПП вони відрізняються своїм місцевим статусом та призначенням. РЛП, так само як і НПП є природоохоронними та рекреаційними установами, але не є культурно-освітніми та науково-дослідними, хоча, згідно з Законом України «Про природно-заповідний фонд України» мають таку цінність [9]. Функціональні зони обох цих категорій об'єктів є аналогічними. Тож і види туризму, які можуть розвиватися в НПП, з успіхом можуть використовувати й ресурси РЛП.

В Україні наразі нараховується 85 РЛП. Найдавнішими РЛП на території України є «Кінбурнська Коса», «Знесіння», «Ізмаїльські Острови», «Дністровський». Найбільшу кількість РЛП мають АР Крим (14), Донецька (6), Київська (6), Львівська, Миколаївська області та м. Київ (по 5). Найбільшим за площею РЛП України є «Сеймський» (98,8 тис. га), «Міжрічинський» (78,7 тис. га) та «Світловодський» (61,2 тис. га), а найбільші показники відношення площі даних об'єктів до загальної площі області мають Чернівецька (5,4 %), Сумська (4,2 %), Кіровоградська (3,2 %) та Тернопільська (3,1 %) області. Не мають РЛП Волинська, Житомирська, Запорізька та Херсонська області.

Серед природно-антропогенних туристичних ресурсів зелені зони міст, ботанічні сади дендропарки та зоопарки зазнають найбільшого рекреаційного навантаження. Мережа дендропарків України у 2024 році нараховувала 61 об'єкт, з них 20 мали статус загальнодержавних [5] (рис. 2).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

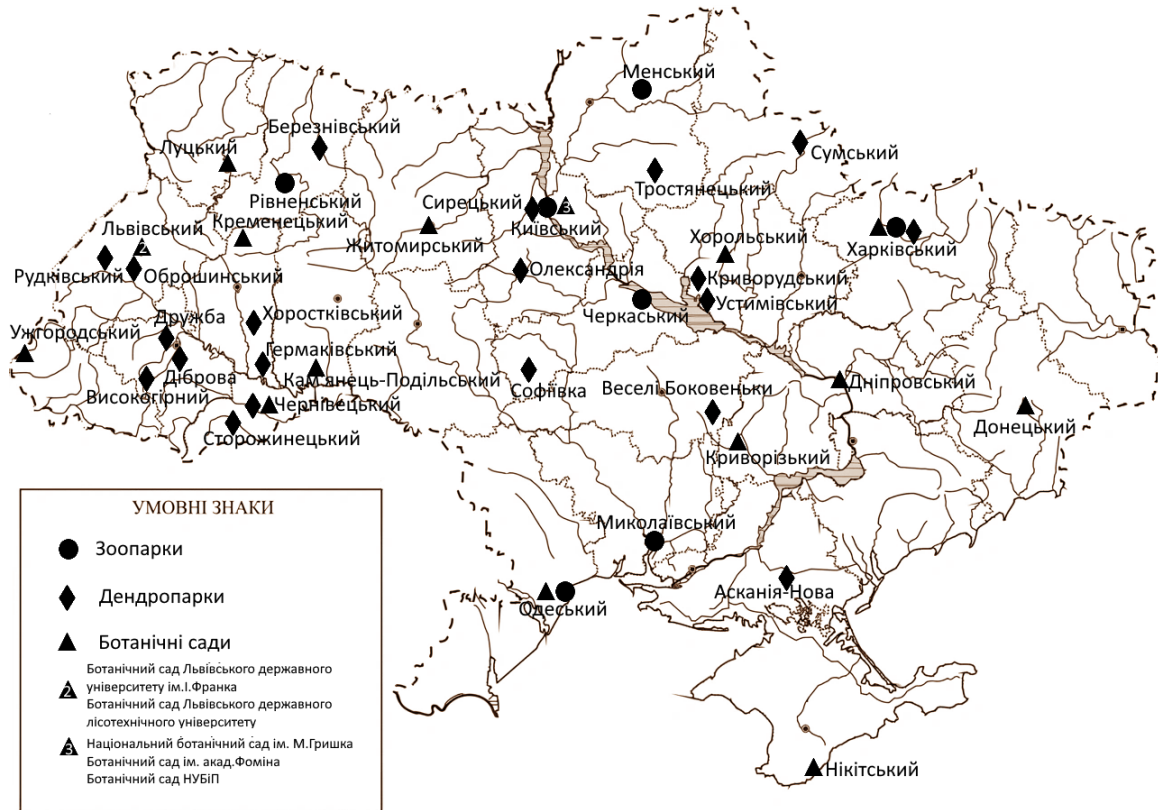


Рис. 2. Дендропарки, ботанічні зади та зоопарки загальнодержавного значення в Україні

Свого часу вони виникали як регулярні парки при шляхетських садибах, або як колекції деревних рослин, що збирались для потреб наукових установ або навчальних закладів. Тож, разом із парками-пам'ятками садово-паркового мистецтва та ботанічними садами, які мають подібне походження, їх можна вважати найстарішими природно-антропогенними рекреаційними об'єктами. Дендропарки використовують як рекреаційний ресурс для здійснення прогулянок та пізнавальних екскурсій. Найстарішими та найвідомішими дендропарками України є: "Оброшинський" (1730 р.), "Олександрія" (1793 р.), Тростянецький (1834 р.), дендропарк "Асканія-Нова" (1887 р.). Найбільша кількість дендропарків зосереджена на заході України: у Тернопільській (9 об'єктів), Івано-Франківській (7 об'єктів), Львівській, Хмельницькій та Чернівецькій (по 6 об'єктів) областях. Немає дендропарків у Волинській, Донецькій, Луганській, Миколаївській та Одеській областях.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

В Україні закладено 29 ботанічних садів, з яких статус загальнодержавних мають 18 об'єктів (рис. 2) [5]. Ботанічні сади, так само як і дендропарки, першопочатково слугували науковим та навчальним цілям, про що свідчать і їхні офіційні назви. У Сумській області є 4 такі об'єкти (усі – місцевого значення), у Львівській, Дніпровській областях та м. Київ – по 3 об'єкти даного типу, що є найбільшими показниками. Насамперед ботанічні сади користуються увагою з боку місцевих жителів (прогулянки, шкільні екскурсії), але популярними є і пізнавальні екскурсії для туристів, тури, приурочені до періоду цвітіння тих чи інших видів рослин. Квітучим бузком, трояндами, азаліями та камеліями приїжджають милуватися до Національного ботанічного саду ім. М. Гришка, магноліями – до ботанічного саду ім. О. Фоміна у Києві, за осіннім різнобарв'ям хризантем до 2014 року українці їхали до Нікітського ботанічного саду.

Серед найкращих парків-пам'яток садово-паркового мистецтва України, в основному ті, що оточують старовинні палаци та садиби, прикрашають центри міст, впливаючи на їх рекреаційно-туристичну принагідність. До ПЗФ належить 600 таких об'єктів, з яких 90 – загальнодержавного значення. Найбільше парків-пам'яток садово-паркового мистецтва знаходиться у Черкаській (69 об'єктів загальнодержавного і місцевого значення), Львівській (68), Чернівецькій (40) та Вінницькій (37) областях. Найменше – у Донецькій (3) та Харківській (5).

Продовжуючи тему масового цвітіння колекцій рослин, висаджених у парках та на вулицях міст, принагідно згадаємо київські каштани, донецькі троянди (до війни), чернігівські тюльпани, ужгородські та мукачівські сакури, які вже стали негласними символами міст та приваблюють любителів фототуризму. Багато міст намагаються привабити туристичні потоки, прикрашаючи вулиці яскравими клумбами. Тривають пошуки і власної ботанічної унікальності, яка б відрізняла міста й допомагала виграти боротьбу за туриста.

З-поміж 14 зоопарків, що є в Україні, 7 мають загальнодержавний статус (рис. 2): Асканія-Нова, Харківський, Київський, Миколаївський, Одеський, Рівненський та Менський (Чернігівська область). Найтривалішу історію цієї справи в Україні, яка почалась у 1895 р., має зоопарк Харкова.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Ідею відповідального і пізнавального відпочинку на природі підхопили численні підприємці та благодійні фонди. Їхніми стараннями в Україні було засновано десятки екопарків, які пропонують до уваги відвідувачів власні зоопарки, екзотичні ферми (страусові, равликові, буйволині), музеї природи, апі-будиночки, цілі плантації квітів, стайні. Прекрасно розвинена інфраструктура дозволяє розвивати екологічний, рекреаційний, гастрономічний, промисловий туризм, пропонувати різноманітні розваги на лоні природи. Багато з них завдяки цікавій концепції та рекламі швидко стали популярними об'єктами та «родзинками» туристичних маршрутів. Розміщення екопарків орієнтується на великі міста («Деревіль», «Беремицьке», «Ясногородка», «Добропарк», «Осокорки», «Медвино» – на Київ, «Фельдман-Еко Парк» – на Харків, «Сьоме Небо» - на Дніпро) або визнані туристичні регіони, зокрема, Карпатський (екопарк «Долина вовків», звіринець у Яремче та інші).

Ці об'єкти не входять до природно-заповідного фонду, хоча виконують не лише рекреаційні, але і природоохоронні функції. Так, ведмежий притулок «Домажир» с. Жорниське та «Центр реабілітації бурих ведмедів» поблизу Синевиру займаються порятунком бурих ведмедів у Карпатах, «Беремицьке» на Чернігівщині відтворює популяції тварин, котрі жили в Україні за часів давньої Русі [8]. «Ясногородка», «Добропарк» та «Фельдман-Еко Парк» значно постраждали на початку повномасштабного вторгнення, але завдяки зусиллям небайдужих відновлюються [13].

На Закарпатті є буйволині ферми, котрі пропонують поспостерігати за тваринами, скуштувати вироби з їхнього молока, поспостерігати за процесом їх приготування. Повсюдно в Україні відкриваються страусові, козячі, равликові ферми, котрі пропонують екскурсії та дегустації.

Ще одна сучасна, орієнтована на туристів концепція зоопарків – сафари-парки. Такі є в Одесі, Києві та Щасливцевому (Херсонська область). Чи переживе останній окупацію – наразі невідомо.

Як спеціалізовані зоопарки, реабілітаційні центри та розважальні заклади функціонують в Україні океанарії та дельфінарії. В них можна познайомитись не лише з видами морських ссавців, але і переглянути вистави за їх участі. Дані заклади не належать до ПЗФ України. Нині в Україні нараховується вісім діючих дельфінарій [4]. Розміщуються

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

вони не лише біля моря (Одеса, Бердянськ, Кирилівка, Скадовськ, Виноградне), але й у Києві, Харкові, Трускавці. Ще 11 знаходяться в Криму: Феодосії (2), Ялті, Севастополі (2), Коктебелі, Євпаторії, Алушті (2), Судаку, Партеніті [17]. Нині з 19 українських дельфінаріїв 14 знаходяться на окупованих територіях. Дельфінів загарбники використовують як камікадзе для захисту Севастопольської бухти [2].

Спілкування з деякими свійськими та домашніми тваринами, догляд за ними гарно позначається на психічному стані та настрої людини. В Україні, попри невизнання офіційною медициною, розвиваються різні види анімалотерапії. Одним із них є дельфінотерапія. У цього методу лікування є як прибічники, так і противники. Ми належимо до останніх. Слід подумати про здоров'я і дельфінів, адже жоден так званий спеціалізований заклад для них не здатен забезпечити тваринам належних умов існування. Не можна вирішувати проблеми здоров'я одних за рахунок життя інших. До того ж нині в дикій природі дельфіни гинуть тисячами внаслідок воєнних дій. Їх чисельність стрімко вкорочується і в Чорному та Азовському морях вони можуть опинитися на межі вимирання. Ще до війни дельфінарії часто опинялися у полі зору екоактивістів, і деякі з них (у Києві, Львові, Дніпрі, Бердянську) були закриті.

Більш звичний та гуманний спосіб лікування та реабілітації за допомогою тварин – іпотерапія. В Україні іпотуризм знаходить своїх прихильників. Нині центри іпотерапії діють у багатьох обласних центрах України. А кінно-спортивні клуби та приватні стайні пропонують кінні прогулянки та видовищні кінні змагання. За даними «Кінного порталу України» [7] на сьогодні в Україні нараховується 76 кінно-спортивних клубів, з них 21 в або поблизу Києва. Чимало з них постраждало під час повномасштабного вторгнення. Популярними кінні прогулянки є і в Карпатському регіоні.

Не такі контактні, але не менш популярні в нетрадиційному лікуванні бджоли теж є причиною туризму. Апітерапія передбачає не лише споживання меду, але й лікування іншими продуктами бджільництва, у тому числі бджолою отрутою, а також теплом та звуком, що видають бджоли. Апітерапія, так само як і інші види анімалотерапії, не ви-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

знається офіційною медициною. У цьому випадку через значну кількість побічних ефектів. Однак центри апітерапії діють у Києві, Одесі, Львові, Чернівцях, Кременчуці на Рівненщині та Івано-Франківщині й знаходять своїх прибічників.

Популярним форматом відпочинку та засобом приваблення відвідувачів стали котокафе. Ідея, що зародилась у 1998 році на Тайвані, і навіть стала улюбленою для багатьох туристів з Японії, в Україні стала відомою з 2015 року. Замість радості, що дарують пухнастики відвідувачам (феліноterapia), вони отримують шанс знайти нового господаря. Особливо популярним цей формат став після повномасштабного вторгнення, коли кількість бездомних тварин зросла в рази. Київ, Львів, Дніпро, Одеса, Вінниця, Черкаси, Ужгород, Запоріжжя, Тернопіль мають такі заклади.

До природно-антропогенних об'єктів належать і різноманітні підземні споруди: катакомби, підземні міста, монастирі, ходи, льохи, шахти, криївки тощо. Вони приваблюють прихильників релігійного, культурно-пізнавального, промислового, оздоровчо-лікувального та екстремальних видів туризму. Ті чи інші підземні споруди можна знайти у багатьох старовинних і сучасних українських містах і навіть селах. Найцікавіші та доступні для туристів є у Києві, Харкові, Львові, Чернігові, Кам'янці – Подільському, Кременці, Острозі, Пляшеві, Ніжині та багато деінде. А найбільшим і найзнаменитішим осередком природно-антропогенних спелеоресурсів у нашій країні є Внутрішня гряда Кримських гір. Тут знаходяться міста Мангуп-Кале, Чуфут-Кале, Тепе-Кермен, Ескі-Кермен, найдавніші в Україні печерні монастирі Свято-Успенський, Шулдан та Качі-Кальон. Знаменитими туристичними об'єктами є також Аджимушкайські каменярі (Керч), Інкерманський монастир (Севастополь), печери Києво-Печерської та Святогірської лавр, Антонієві печери в Чернігові, Михайлівський печерний монастир у Бакоті на Поділлі. Як бачимо, чимало з них знаходяться на окупованих територіях і можуть використовуватися з військовою метою, а значить, знаходяться під загрозою.

Площі, зайняті гідропарками, лукопарками та лісопарками в Україні становлять близько 26,7 тис. га [11]. Такі об'єкти активно створюють у промислових, густозаселених регіонах України. Гідропарки поширені на Поліссі, де їх можливо облаштувати через наявність

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

заболочених територій, річкових островів, озер-стариць і т.ін. Здебільшого, вони мають рекреаційне значення, але найбільші з них можуть бути цікавими і для туристів. Наприклад, Київський гідропарк, розташований на дніпровських островах, забезпечений туристичною інфраструктурою та іншими принадами.

Лісопарки та лукопарки України мають здебільшого рекреаційне значення. Вибір типу рекреаційної території залежить від природної зони: на Поліссі більше поширені лісопарки, у Лісостепу та Степу – лукопарки. Найбільш відомими лісопарками України є парк Пам'яті – у Харкові (він же й найбільший), Голосіївський ліс у Києві, Пуща-Водицький – під Києвом, Погулянка – у Львові.

Господарства, де практикують органічне землеробство, є ресурсом для розвитку сільського, екскурсійного та гастрономічного туризму. Найбільше таких господарств знаходиться в Одеській, Херсонській, Житомирській, Хмельницькій та Чернігівській областях [10]. Ефектно виглядають та змушують зупинитися для фотографування квітучі поля соняшнику, рапсу, фацелії та льону.

На території України створено понад 1160 водосховищ. Каскад найбільших водосховищ створено на Дніпрі: Київське, Канівське, Кременчуцьке, Кам'янське, Дніпровське, Каховське. Серед інших найбільшими є Дністровське, Оскільське, Краснопавлівське, Печенізьке та інші. Найбільша кількість штучних водойм даного типу зосереджена в Донецькій (151), Дніпровській (131), Кіровоградській (84) та Вінницькій (73) областях. Поряд із господарськими, водосховища активно використовуються й у рекреаційних цілях.

Будь-які туристичні ресурси потребують постійного обліку та моніторингу з метою організації їх раціонального використання. Для природно-антропогенних це дуже актуально внаслідок їх гіперчутливості до впливу людини й особливо нині, в умовах війни. За даними Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України станом на серпень 2024 р. війною уражено 1,24 млн га природнозаповідних територій (27,7 % їх загальної площі), сума збитків довкіллю перевищує 2,5 трлн грн, у тому числі понад 628 млрд – безпосередньо стосуються об'єктів ПЗФ [8; 15] (табл. 2).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таблиця 2

Збитки, завдані об'єктам ПЗФ унаслідок воєнних дій

Характер збитків	Сума збитків, млн грн	Площа/кількість постраждалих об'єктів
Засмічення земель	181,84	0,1 га
Забруднення ґрунтів	489,38	1 га
Пожежі лісів та інших насаджень	26 750,0	773 га
Знищення	0,037	0,02 га
Знищення та пошкодження дерев і рослин	506 520,0	9 685 804 шт.
Пошкодження рослинного світу	94 210,0	21 051 га
Знищення об'єктів тваринного світу	160,65	74 926 шт.
Побутове засмічення територій	0,038	68 га

Джерело: складено за джерелом [15].

Як бачимо з таблиці, найбільших збитків зазнає рослинний світ об'єктів ПЗФ. Але точна оцінка завданої шкоди ще попереду. Адже зі зрозумілих причин нині це не можна зробити повністю і всеосяжно: не всюди можна дістатися, війна все ще триває, кожний день приносить нові втрати, і вони не оцінюються лише у грошах. Як, наприклад, можна оцінити втрату біосферного заповідника «Асканія Нова», який наразі фактично знищений, або лісів та культурних об'єктів НПП «Святі Гори»? Адже це втрачені сторінки нашої історії та культури.

Висновки та пропозиції. Таким чином, маємо велику різноманітність природно-антропогенних об'єктів, що використовуються в рекреаційно-туристичній діяльності. Вони далеко не обмежуються списком об'єктів ПЗФ. Україна достатньою мірою забезпечена цими ресурсами, кількість яких дедалі збільшується. Цінність їх у тому, що вони можуть створюватися в густонаселених урбанізованих регіонах, де формуються стійкі рекреаційні потреби для їх задоволення, а також у визнаних рекреаційно-туристичних районах задля розширення і поглиблення туристичної пропозиції та розосередження рекреаційного навантаження на території, які від нього потерпають. Роль благодійних, волонтерських та природоохоронних громадських організацій, а також приватного бізнесу в цьому процесі дедалі більше зростає. Завдяки більш гнучким механізмам функціонування на ринку туристичних послуг ці об'єкти демонструють більшу життєздатність, ніж деякі традиційні об'єкти ПЗФ, які намагаються розвивати рекреаційно-туристичний напрям. Природно-антропогенний формат

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

дозволяє створити дійсно нову і цікаву, затребувану на ринку туристичних послуг пропозицію. На жаль, як і усі інші рекреаційно-туристичні ресурси нашої країни, особливо на півдні та сході, природно-антропогенні об'єкти зазнають значної, іноді непоправної шкоди внаслідок воєнних дій. Вичерпна характеристика природно-антропогенних рекреаційно-туристичних ресурсів можлива лише після закінчення воєнних дій та оцінки завданої їм шкоди. Проте і значно уражені, вони продовжують зберігати своє важливе значення.

Список використаних джерел

1. Бадюк О. «Це катастрофа. Скрізь військові РФ». Що відбувається із заповідниками та національними парками в окупації? [Електронний ресурс] / О. Бадюк. – Режим доступу: <https://www.radiosvoboda.org/a/novyny-pryazovya-zapovidnyku-okupatsiya-askaniya-nova/32337921.html>.
2. Бойові дельфіни: міф чи реальність? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mil.in.ua/uk/author/firstdivision>.
3. Губарева В. «Асканія-Нова»: що відбувається в біосферному резерваті, окупованому з перших днів війни? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rubryka.com/article/biosfernyj-zapovidnyk-askaniya-nova>.
4. Дельфінарії України: список, контакти. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.prostobiz.ua/spravochniki/baza_kompaniy/any/223.
5. Державний кадастр об'єктів та територій природно-заповідного фонду. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://data.gov.ua/dataset/mepr_05.
6. Кінний портал України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://horseua.com/>.
7. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mepr.gov.ua/topics/novyny/zbytky-dovkilliyu-vid-vijny/page/2/>.
8. Парк природи «Беремицьке» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://beremytske.com.ua/uk/locations/>.
9. Про природно-заповідний фонд України [Електронний ресурс] : Закон України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12#Text>.
10. П'ять фактів про органічне землеробство в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bakertilly.ua/id45259>.
11. Стан сфери зеленого господарства за 2023 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://decentralization.gov.ua/files/стан_сфери_зеленого_господарства_за_2023_рік.docx.
12. Удовенко І. О. Об'єкти природно-заповідного фонду: аналіз наслідків українсько-російської війни / І. О. Удовенко, В. В. Мамчур, Ю. Ю. Сержантова // Український журнал природничих наук. – 2023. – № 5. DOI <https://doi.org/10.32782/naturaljournal.5.2023.14>.
13. Фельдман-Еко Парк. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://feldman-ecopark.com/>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

14. Шершун М. Х. Природно-заповідний фонд: стан та еколого-економічні перспективи розвитку / М. Х. Шершун // *Збалансоване природокористування*. – 2023. – № 4. DOI: 10.33730/2310-4678.4.2023.292738.

15. Екозагроза. Офіційний ресурс Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ecozagroza.gov.ua>.

16. Impact of War on the Natural Preserve Fund: Challenges for the Development of Ecological Tourism and Environmental Protection / A. Kucher, A. Honcharova, L. Kucher, M. Bieloborodova, L. Bondarenko // *Journal of Environmental Management and Tourism*. – 2023. – № 14. – P. 2414. DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.v14.5\(69\).23](https://doi.org/10.14505/jemt.v14.5(69).23).

17. Tip Top Trip. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tip-toptrip.ru/partenit/joy/filter/delfinariii>.

18. Tourism Potential of the Regions in the Conditions of European Integration [Electronic resource] / V. Tkach, A. Rogovyi, O. Zelenska, O. Gonta, N. Aleshugina, Y. Tochylina // *International Journal of Computer Science and Network Security*. – 2021. – Vol. 21, No. 12. – Pp. 356-364. – Accessed mode: http://paper.ijcsns.org/07_book/202112/20211250.pdf.

19. Ukrainian facilities of the nature reserve fund in the conditions of war and Russian occupation / M. Homanyuk, O. Khodosovtsev, I. Moysiienko, O. Ponomaryova, V. Zharonkin // *Економічна та соціальна географія*. – 2023. – № 89. DOI: <https://doi.org/10.17721/2413-7154/2023.89.31-41>.

References

1. Badyuk, O. (2023). *“Tse katastrofa. Skriz viyskovi RF”. Shcho vidbuvayet'sya iz zapovidnykamy ta natsional'nymy parkamy v okupatsiyi? [“This is a disaster. The Russian military is everywhere”. What happens to nature reserves and national parks under occupation?]*. <https://www.radiosvoboda.org/a/novyny-pryazovya-zapovidnyky-okupatsiya-askaniya-nova/32337921.html>.

2. Boyovi delfiny: mif chy realist? [Fighting dolphins: myth or reality?]. (2023). <https://mil.in.ua/uk/author/firstdivision/>.

3. Hubaryeva, V. (2024). *“Askaniya-Nova”: shcho vidbuvayet'sya v biosfernomu rezervati, okupovanomu z pershykh dnyv viyny? [“Askania-Nova”: what is happening in the biosphere reserve, which has been occupied since the first days of the war?]*. <https://rubryka.com/article/biosfernyj-zapovidnyk-askaniya-nova/>.

4. Delfinariyi Ukrainy: spysok, kontakty [Dolphinariums of Ukraine: list, contacts]. (2024). https://www.prostobiz.ua/spravochniki/baza_kompaniy/any/223.

5. Derzhavnyy kadastr ob'ektiv ta terytoriy pryrodno-zapovidnoho fondu [State cadastre of objects and territories of the nature reserve fund]. (2024). https://data.gov.ua/dataset/mepr_05.

6. Kinnyy portal Ukrayiny [Equestrian portal of Ukraine]. (2024). <https://hor-seua.com/>.

7. Ministerstvo zakhystu dovkillya ta pryrodnykh resursiv Ukrayiny. Ofitsiynyy sayt. [Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine. Official site.] (2024). <https://mepr.gov.ua/topics/novyny/zbytky-dovkillyu-vid-vijny/page/2/>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

8. Park pryrody «Beremyts'ke» [Nature Park "Beremytske"]. (2024). <https://beremytske.com.ua/uk/locations/>.
9. Pro pryrodno-zapovidnyy fond Ukrayiny [On the Nature Reserve Fund of Ukraine], Law of Ukraine (1992). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12#Text>.
10. Pyat faktiv pro orhanichne zemlerobstvo v Ukrayini [Five facts about organic farming in Ukraine]. (2018). <https://bakertilly.ua/id45259/>.
11. Stan sfery zelenoho hospodarstva za 2023 rik [State of the field of green economy for 2023]. (2023). https://decentralization.gov.ua/files/стан_сфери_зеленого_господарства_за_2023-рік.docx.
12. Udovenko, I.O., Mamchur, V.V., Serzhantova, Yu.Yu. (2023). Obiekty pryrodno-zapovidnogo fondu: analiz naslidkiv ukrayins'ko-rosiys'koyi viyny [Objects of the nature reserve fund: analysis of the consequences of the Ukrainian-Russian war]. *Ukrayinskyi zhurnal pryrodnychikh nauk – Ukrainian Journal of Natural Sciences*, (5). <https://doi.org/10.32782/naturaljournal.5.2023.14>.
13. Feldman-Eko Park. (2024). <https://feldman-ecopark.com/>.
14. Shershun, M.KH. (2023). Pryrodno-zapovidnyy fond: stan ta ekoloho-ekonomichni perspektyvy rozvytku [Nature reserve fund: state and ecological and economic development prospects]. *Zbalansovane pryrodokorystuvannya – Balanced nature management*, (4). DOI: 10.33730/2310-4678.4.2023.292738.
15. Ekozahroza. Ofitsiyyny resurs Ministerstva zakhystu dovkillya ta pryrodnykh resursiv Ukrayiny [Eco-threat. Official resource of the Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine]. (2024). <https://ecozagroza.gov.ua/>.
16. Kucher, A., Honcharova, A., Kucher, L., Bieloborodova, M., Bondarenko, L. (2023). Impact of War on the Natural Preserve Fund: Challenges for the Development of Ecological Tourism and Environmental Protection. *Journal of Environmental Management and Tourism*. [https://doi.org/10.14505/jemt.v14.5\(69\).23](https://doi.org/10.14505/jemt.v14.5(69).23).
17. Tip Top Trip. (2024) URL: <https://tiptotrip.ru/partenit/joy/filter/delfinarij> (access date 11.07.24).
18. Tkach, V., Rogovy, A., Zelenska, O., Gonta, O., Aleshugina, N., Tochylina, Y. (2021). Tourism Potential of the Regions in the Conditions of European Integration. *International Journal of Computer Science and Network Security*. http://paper.ijcsns.org/07_book/202112/20211250.pdf.
19. Homanyuk, M., Khodosovtsev, O., Moysiyenko I., Ponomaryova O., Zharonkin V. (2023) Ukrainian facilities of the nature reserve fund in the conditions of war and Russian occupation. *Ekonomichna ta sotsialna heohrafiya – Economic and social geography*. <https://doi.org/10.17721/2413-7154/2023.89.31-41>.

Отримано 21.01.2024

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

UDC 338.483.1(477)**JEL Classification: Q26; L83****Nataliya Aleshugina**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Agricultural Technology and Forestry
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

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

ResearcherID: M-7470-2016

Olena Zelenska

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of Department of Tourism
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

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

ResearcherID: H-1694-2014

**THE MODERN STATE AND CHARACTERISTICS
OF NATURAL AND ANTHROPOGENIC RECREATIONAL
AND TOURISTIC RESOURCES OF UKRAINE**

Abstract. *Natural and anthropogenic objects are valuable recreational and tourist resources, as their creation is possible and appropriate in those regions that have significant recreational needs or recreational and tourist consumption. Today, they are an important resource for the rehabilitation and recovery of military and civilians who have been injured or suffer from moral and psychological exhaustion. As part of the natural and anthropogenic recreational and tourist resources, protected areas are also a key to preserving biodiversity in the country. In the context of military operations, they require constant monitoring.*

The article systematises the data on the existing protected areas used in recreational and tourist activities, and also describes other natural and anthropogenic objects that do not belong to protected areas but have recreational and tourist value, and characterises these objects as recreational and tourist resources.

The main results of the study were obtained through content analysis, generalisation and systematisation of data from the State Cadastre of Territories and Objects of the Nature Reserve Fund and other publicly available sources. Cartographic and chorographic methods, quantitative and qualitative analysis were used to interpret the data.

Natural and anthropogenic recreational and tourist resources are the objects of the NRF created, inter alia, for the implementation of recreational and tourist activities, as well as other objects arising from human impact on nature and having recreational and tourist value. As of 01.01.2024, the total number of protected areas in Ukraine amounted to 8960 sites with a total area of 4474 thousand hectares. Their importance for tourism and recreation is uneven. The most valuable are national natural parks, regional landscape parks, arboretums, botanical gardens, zoos, and parks and monuments of landscape art. Their territorial concentration is mainly explained not only by valuable natural areas, but also by the demand for recreational and tourist activities and focus on the needs of residents of highly urbanised areas, and can also be explained by both natural prerequisites and historical reasons. A considerable number of protected areas are in danger due to their direct location or proximity to the combat zones, as well as predatory treatment in the occupied territories.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Thanks to private business, as well as charitable, volunteer and environmental organizations, new concepts of natural and anthropogenic objects have recently emerged in Ukraine that are successfully used in recreational and tourist activities. These include eco-parks, farms of domestic and exotic animals, and animal therapy centres. Underground cavities and water bodies of artificial origin, forest, meadow and hydro parks are actively involved in recreational and tourist activities. Their location depends on both natural, historical, cultural and social features of the development of individual regions.

The results of the study can be used to create a concept for the development and strengthening of the tourism potential of the territories.

Keywords: *natural and anthropogenic objects, nature reserve fund of Ukraine, national nature parks, regional landscape parks, arboretums, botanical gardens, zoos, parks-monuments of landscape art, eco-parks, animal therapy centres, underground cavities, forest parks, meadow parks, hydro parks, reservoirs, the Russian-Ukrainian war.*

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

Бібліографічний опис для цитування:

Алешугіна Н. О., Зеленська О. О. Сучасний стан та характеристика природно-антропогенних рекреаційно-туристичних ресурсів України. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 37-55.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-56-71](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-56-71)

УДК 631.1.016:338.432

JEL Classification: Q13

Вікторія Іванівна Кифяк

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича(Чернівці, Україна)

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

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

**ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ОБҐРУНТУВАННЯ СУТНОСТІ
ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ**

Анотація. У статті розглянуто теоретичні положення щодо обґрунтування сутності аграрного бізнесу як виду підприємницької діяльності, визначення особливостей її здійснення в ринкових умовах. Це було реалізовано через дослідження змісту категорії «бізнес», аналізу наукових праць, в яких розглядалася ця категорія, що дозволило обґрунтувати специфічні риси бізнесу як економічної діяльності. Також у статті систематизовано основні наукові підходи до розуміння сутності аграрного бізнесу. У підсумку на основі результатів такої систематизації виокремлено окремі підходи до розгляду цієї підприємницької діяльності (економічний, галузевий, системний, правовий, інституційний, соціальний) та конкретизовано особливості її здійснення.

Ключові слова: агробізнес, бізнес, сільське господарство, агропромислове підприємство, аграрна галузь, національна економіка.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 33.

Постановка проблеми. Аграрний бізнес на сьогодні відіграє одну з ключових ролей в економічному розвитку країни. Підприємства, які займаються цим видом бізнесу намагаються у надскладних умовах здійснювати власну діяльність і розвиватися, шукати нові ринки збуту та шляхи доставки власної продукції покупцям. Аграрний бізнес як напрямок економічної діяльності охоплює значну кількість різних галузей, підгалузей національного господарства. При цьому вони всі відображають сукупність підприємств, які займаються рослинництвом, тваринництвом та суміжними видами економічної діяльності, котрі розвиваються з метою створення умов для активізації господарських відносин в аграрній сфері.

Важлива роль аграрного бізнесу в розвитку національної економіки й зумовлює підвищений інтерес науковців до проведення досліджень цієї сфери, поглиблення теоретичних, методологічних та прикладних положень щодо її розвитку з метою активізації економічної

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

діяльності суб'єктів господарювання. Відповідно на сьогодні, враховуючи сукупність всіх галузей та підгалузей, які можна віднести до сфери аграрного бізнесу, питання конкретизації сутності та особливостей функціонування цієї сфери недостатньо вивчені, а отже потребують поглиблення, що вимагає проведення додаткових досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку аграрного бізнесу активно сьогодні досліджується вітчизняними й закордонними науковцями. Серед них варто виокремити таких: Ю. О. Білянський, С. Я. Бугіль, Ю. О. Волощук, С. М. Дідух, Т. В. Курман, А. І. Лівінський, І. А. Малиш, Г. І. Мостовий, О. В. Попело, І. І. Сенчук, Н. П. Чорна, Р. С. Чорний, Р. І. Шевченко-Перепьолкіна. Окремо в наукових роботах І. А. Абрамович, Г. О. Андрусенко, С. О. Кушнір, В. П. Мартянова, В. Ф. Семенова, І. Ю. Сіваченко, Р. І. Слав'юк, В. П. Федоряк також представлені результати проведення дослідження саме теоретичних положень функціонування та розвитку аграрного бізнесу.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри численні наукові напрацювання у сфері розвитку аграрного бізнесу, недостатньо обґрунтованими залишаються питання щодо теоретичного визначення сутності аграрного бізнесу, особливостей його здійснення в сучасних, мінливих умовах функціонування національної економіки.

Метою статті є поглиблення теоретичних положень щодо трактування сутності аграрного бізнесу та визначення особливостей його здійснення в сучасних умовах функціонування національного господарства

Виклад основного матеріалу. Для детального розгляду сутності аграрного бізнесу важливим є розуміння загалом категорії «бізнес» і тих економічних процесів, відносин, які ця категорія відображає.

Етимологічно термін «бізнес» походить від давньоанглійського «bisid», що означає «активний», «діловий», «зайнятий справою» [23, с. 30].

Категорія бізнесу є досить поширеною серед економічних категорій і активно використовуються науковцями для пошуку нових методів, інструментів активізації підприємницької діяльності в межах окремих територій, національної економіки, різних галузей господарства. Представимо декілька наукових підходів до розуміння сутності зазначеної категорії (рис. 1).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

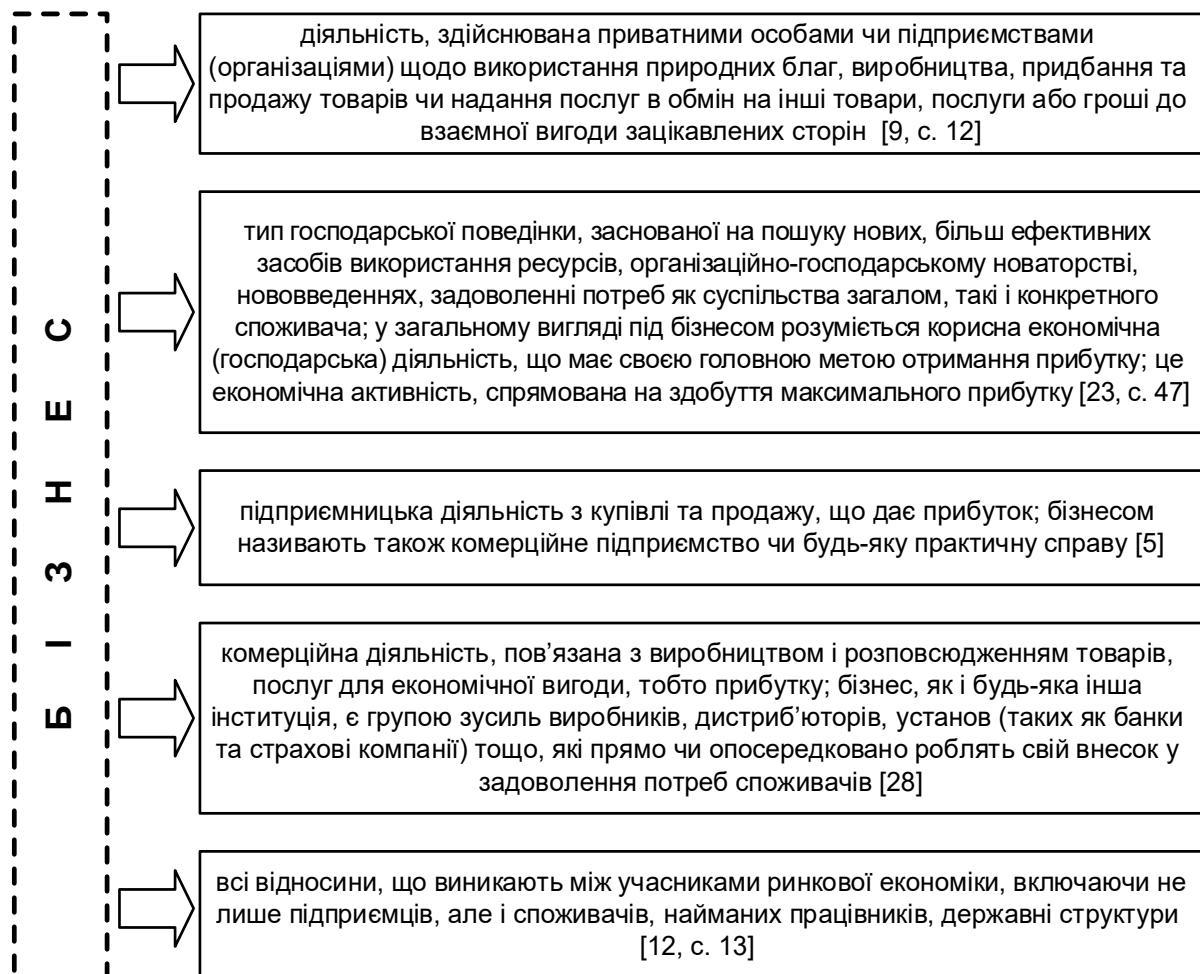


Рис. 1. Наукові підходи до розуміння сутності категорії “бізнес”

Джерело: систематизовано авторкою.

Враховуючи представлені концепції розгляду змісту бізнесу як економічної категорії, можна виокремити такі її специфічні риси:

- є ризиковою діяльністю, в результаті якої власник бізнесу може втратити всі свої початкові інвестиції і не досягти очікуваних результатів;
- здійснюється з метою отримання доходів і відповідно прибутку;
- вимагає ретельного планування, якість якого й забезпечує досягнення поставлених цілей;
- вимагає прийняття управлінських рішень у сфері як організації бізнес-процесів, так і управління ними;
- вимагає постійного розвитку, оновлення матеріальної бази, модернізації виробничих потужностей;

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

- для успішності ведення бізнесу також існує потреба в певному рівні креативності його власників, менеджменту;
- повинен враховувати окремі особливості впровадження моделі сталого розвитку, забезпечувати відповідно до власних можливостей розвиток соціальної, екологічної систем, сприяти підвищенню рівня соціального забезпечення малозахищених верств населення, підтримувати збереження навколишнього середовища;
- вимагає організації в межах роботи операційної, фінансової, маркетингової, логістичної, інформаційної діяльності;
- значно залежить від зовнішніх умов ведення бізнесу, які формуються в межах національної економіки, на світових ринках товарів, сировини, продукції;
- вимагає постійного аналізу ринку, на якому представлені продукція, товари конкретного підприємства, проведення дослідження попиту, уподобань клієнтів, їхніх вимог до продукції, послуг, їхньої вартості і якості [6; 21].

Таким чином, можна стверджувати, що бізнес – це діяльність, яка спрямована на отримання доходів, і у подальшому – прибутку, шляхом здійснення виробництва, продажу товарів, надання послуг, реалізації інших видів економічної діяльності.

В аграрній сфері бізнес пов'язаний з виробництвом сільськогосподарської продукції, її продажем і реалізацією іншої економічної діяльності, яка пов'язана із забезпеченням можливості здійснювати таке виробництво, підтримкою діяльності економічних суб'єктів у цій сфері.

Для кращого розуміння сутності аграрного бізнесу представимо окремі концепції трактування змісту такого виду бізнесу, які сьогодні трапляються в науковій літературі. Їх сукупність наведена в табл. 1.

Отже, аналізуючи представлені в табл. 1 наукові концепції розгляду змісту аграрного бізнесу, можна констатувати, що є різні погляди на розуміння сутності цього виду бізнесу. Це дає можливість виокремити окремі підходи, які існують для розгляду аграрного бізнесу з різних позицій і поглядів [11, с. 122; 14; 15]. Визначимо та проаналізуємо зміст таких підходів.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таблиця 1

Наукові підходи до розгляду сутності аграрного бізнесу

Сутність підходу 1	Джерело 2
Агробізнес – сектор ринкової економіки, що охоплює виробництво, переробку, розподіл, зберігання та доставку до споживача сільськогосподарської продукції.	[2]
Агробізнес – сума всіх операцій, пов'язаних із виробництвом, зберіганням, транспортуванням, переробкою і розподілом сільськогосподарської продукції та наданням послуг у сфері ресурсного забезпечення сільського господарства. Агробізнес – сукупність усіх операцій, залучених до виробництва та розподілу сільськогосподарських товарів; виробничі операції в господарстві; а також зберігання, переробка та розповсюдження сільськогосподарських товарів і виробів з них.	[29]
Агробізнес – це форма підприємницької діяльності у сфері створення засобів виробництва для аграрного сектора, у сільськогосподарському виробництві, у сфері переробки й реалізації продукції, агросервісного обслуговування виробників.	[13]
Агробізнес – це економічні відносини між людьми з приводу організації власної справи, пов'язаної з використанням землі з метою отримання прибутку.	[3]
Аграрний бізнес – це справа, організована й оформлена юридично одним чи декількома ефективними власниками у сфері виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки, реалізації, а також у сфері агросервісного обслуговування процесу сільськогосподарського виробництва з метою отримання прибутку.	[24]
Агробізнес – форма господарювання в аграрному секторі або комплекс видів підприємницької діяльності, пов'язаних з виробництвом сільськогосподарської продукції, її зберіганням, транспортуванням, переробкою і доведенням до споживача, а також зі створенням засобів виробництва для сільського господарства	[17]
Агробізнес – найбільш прогресивна і високоефективна форма спільної організації виробництва продовольства, в якій усі його галузі заінтегровані в одній структурно завершеній, збалансованій, технологічно, економічно та організаційно пов'язаній системі, основне завдання якої полягає в максимальному забезпеченні населення продовольчими товарами. Агробізнес – особлива підсистема економічних відносин, що склалася в аграрному секторі розвинених країн внаслідок злиття аграрного, промислового й торгового капіталу у процесі поглиблення інтеграційних зв'язків між сільським господарством та промисловістю (вертикальної інтеграції).	[1]

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Закінчення табл. 1

1	2
Агробізнес – це система взаємопов'язаних суб'єктів у сфері економічної діяльності на основі взаємовигідного ефективного співробітництва в галузі ресурсопостачання, виробництва, збуту і розподілу сільськогосподарської продукції, що характеризується суспільним поділом праці й прискоренням відтворювальних процесів у сільському господарстві.	[9, с. 78]
Агробізнес – продукт міжнародної інтеграції, пов'язуючи в одне ціле всі ланки й господарські одиниці, що беруть участь в інтегрованому процесі виробництва продовольства і його переміщенні від виробника до споживача.	[25, с. 56]
Агробізнес – сукупність людської діяльності в спектрі різноманітних видів праці, яка поєднана з аграрною сферою, та пояснює, що у загальному розумінні агробізнес сприймається як процес координації та інтеграції діяльності у сфері виробництва, переробки, торгівлі з метою запобігання різких коливань у цінах, збуті продукції, наданні послуг й одержанні прибутку.	[16, с. 53]
Агробізнес – це форма підприємства в аграрному секторі економіки держави й до нього залучаються всі виробничі та обслуговуючі сфери діяльності АПК.	[4]
Агробізнес – це повний ланцюг створення вартості в сільському господарстві, від сировини та ресурсів, необхідних для створення біологічних продуктів, до дистриб'юторів і роздрібних торговців, які доставляють продукцію кінцевим споживачам.	[30]
Агробізнес – це галузь виробництва сільськогосподарської продукції та послуг, пов'язана з вирощуванням, переробкою та розповсюдженням продуктів харчування. Агробізнес включає дрібні та великі сільськогосподарські підприємства, сільськогосподарське обладнання (трактори та комбайни), засоби, що сприяють зростанню, заводи з переробки харчових продуктів і розподільчі мережі, залучені до доставки, зберігання та продажу продуктів харчування.	[32]
Агробізнес – бізнес у сільському господарстві, який включає в себе всі аспекти виробництва харчових продуктів, від землеробства та збору врожаю до переробки та продажу.	[33]
Агробізнес – ринкова орієнтація сільськогосподарського виробництва; наукова та практична діяльність, яка пов'язаною з виробництвом, обробкою, маркетингом, торгівлею, розповсюдженням харчових продуктів, кормів, включаючи постачання ресурсів.	[31, с. 50]
Агробізнес – це економічні відносини між людьми з приводу організації власної справи, пов'язаної з використанням землі з метою отримання прибутку.	[19, с. 28]
Агробізнес – це форма підприємництва в аграрному секторі економіки країни, до якої залучаються всі виробничі й обслуговуючі сфери діяльності агропромислового комплексу. Агробізнес – це сукупність економічних відносин в аграрному секторі країни.	[20, с. 398]

Джерело: систематизовано авторкою.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Системний підхід – сутність цього підходу полягає в розгляді аграрного бізнесу як складної, багатокомпонентної системи, яка складається зі значної кількості галузей, підгалузей, окремих напрямків економічної діяльності у сфері вирощування та обробки сільськогосподарської продукції; у межах цього підходу також досліджуються властивості, функції та особливості взаємодії системи аграрного бізнесу з іншими економічними системами.

Економічний підхід – сутність цього підходу полягає в розгляді аграрного бізнесу як економічної системи, для якої притаманним є сукупність господарських відносин між суб'єктами, які виникають у процесі виробництва, розподілу, продажу сільськогосподарської та агропромислової продукції.

Галузевий підхід – сутність цього підходу полягає в розгляді аграрного бізнесу як частини національного господарства, тобто сукупності галузей та їхніх окремих структурних компонентів, які формують єдину сферу такого бізнесу; в рамках цього підходу також аналізується вплив аграрного бізнесу на економічний розвиток країни, окремі макроекономічні показники.

Соціальний підхід – дослідження аграрного бізнесу як складової соціальної системи, його ролі у соціальному забезпеченні розвитку територіальних громад, сільської місцевості, вплив на розвиток соціальної інфраструктури та взаємозв'язок економічних суб'єктів, які здійснюють свою діяльність у сфері виробництва сільськогосподарської продукції з територіальними громадами.

Правовий підхід – сутність цього підходу полягає у розгляді аграрного бізнесу як сукупності правових взаємовідносин, які виникають між економічними суб'єктами, що залучені до процесу вирощування, збереження, обробки, продажу сільськогосподарської продукції; у межах цього підходу також досліджуються особливості правового регулювання економічних відносин у цій сфері, розробка та впровадження стандартів, вимог, правил щодо землекористування, збереження навколишнього середовища, безпеки харчових продуктів, захисту прав споживачів тощо.

Інституційний підхід – сутність цього підходу полягає у дослідженні особливостей побудови системи державного регулювання розвитку і функціонування аграрного бізнесу, вивчені основних функцій органів державної влади, місцевого самоврядування, які залучені до процесу регулювання такого бізнесу, аналізу розроблених заходів оцінки результатів їх впровадження з метою стимулювання виробництва та обробки сільськогосподарської продукції.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Отже, враховуючи зміст представлених наукових підходів до розуміння сутності аграрного бізнесу, можна надати таке трактування цього виду економічної діяльності: аграрний бізнес – сектор економіки, який складається з окремих напрямків діяльності, у межах яких суб'єкти господарювання здійснюють виробництво, переробку, реалізацію сільськогосподарської продукції, створення агропромислової продукції з метою отримання прибутку та додаткових соціальних результатів.

Таким чином визначимо також особливості здійснення економічної діяльності у сфері аграрного бізнесу. Серед них варто виокремити такі:

1) відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки будь-якої країни, що об'єктивно вимагає створення умов для розвитку такого бізнесу;

2) здійснює значний вплив на розвиток територіальних громад сільських територій, у співпраці з якими економічні суб'єкти, що здійснюють діяльність у цій сфері, можуть сприяти розвитку соціальної інфраструктури на тих територіях, де відбувається їх розташування та виробництво;

3) може здійснюватися у межах значної кількості різних напрямів, підгалузей аграрної сфери;

4) може здійснюватися як невеликими домашніми господарствами, так і великими за розмірами агрохолдингами;

5) пов'язана з процесами вирощування, обробки сільськогосподарської продукції, її збереженням, реалізацією, що вимагає організації традиційних процесів, які характерні для ведення бізнес-діяльності, а саме: маркетинг, логістика, інфраструктура, організація управління;

6) здійснюється з метою отримання доходу та реалізації окремих цілей сталого розвитку;

7) досить сильно пов'язана з розвитком екологічних систем, природними та кліматичними умовами, які характерні для певної території;

8) трансформується та розвивається в результаті використання інноваційних аграрних технологій, що вимагає поступового впровадження інноваційної моделі розвитку, використання потенціалу сучасних цифрових технологій;

9) для аграрного бізнесу притаманною є сезонність його здійснення, що вимагає і відповідних управлінських рішень та дій для збереження такого бізнесу;

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

10) ймовірність настання ризиків, які не пов'язані з людською поведінкою, а обумовлюється такими причинами: не врожай, природні катаклізми, кліматичні аномалії, що вимагає врахування цього в процесі здійснення підприємницької діяльності;

11) наявність високого рівня конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції, агропромислової продукції, товарів, що вимагає постійного аналізу показників власної платоспроможності, оцінки рівня конкурентоспроможності й поступового забезпечення інноваційного оновлення насамперед виробничих потужностей;

12) сезонність бізнесу впливає на фінансовий стан підприємств, що вимагає врахування цього при фінансовому плануванні та прогнозуванні економічної діяльності у середньостроковій та довгостроковій перспективі та ін. [8, с. 26; 7; 18; 22; 27].

Висновки і пропозиції. Отже, у статті поглиблено теоретичні положення щодо обґрунтування сутності аграрного бізнесу та визначені особливості його здійснення в сучасних ринкових умовах. Для цього було розглянуто сутність категорії «бізнес» та виокремлено особливості, які їй притаманні. Це було здійснено на основі аналізу представлених у науковій літературі підходів до розуміння сутності бізнесу як економічної діяльності. Встановлено, що бізнес являє собою сукупність відносин, які виникають між економічними суб'єктами з метою виробництва, продажу товарів, послуг для отримання прибутку або створення соціальних ефектів.

У статті систематизовано наукові концепції дослідження сутності агробізнесу та встановлено, що існує значна кількість таких концепцій, які використовуються науковцями для обґрунтування цього виду підприємницької діяльності. На основі результатів систематизації зазначених концепцій було виокремлено окремі підходи до розгляду такої діяльності, серед яких визначені наступні: економічний підхід, галузевий підхід, системний підхід, правовий підхід, інституційний підхід, соціальний підхід. У статті обґрунтовано, що наявність значної кількості різних підходів до розуміння сутності агробізнесу пов'язана зі значною кількістю видів економічної діяльності, які за їхньою природою можна віднести до сфери аграрного бізнесу. Також встановлено, що на сьогодні ця сфера відіграє одну з найбільш важливих ролей у розвитку національного господарства, а тому і розглядається аграрний бізнес з позиції за-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

стосування макропідходу до дослідження економічних відносин, які виникають і розвиваються в процесі здійснення підприємницької діяльності в аграрній сфері. Відповідно у статті запропоновано аграрний бізнес розглядати як сектор економіки, який складається з окремих напрямків економічної діяльності, в рамках яких суб'єкти господарювання здійснюють виробництво, переробку сільськогосподарської продукції, створюють агропромислову продукцію з метою отримання прибутку та додаткових соціальних результатів.

Також на основі результатів виокремлення особливостей здійснення бізнесу як економічної діяльності, аналізу змісту концепції трактування аграрного бізнесу, трактування запропонованого підходу до розуміння сутності цього виду бізнесу визначено особливості його здійснення в сучасних ринкових умовах функціонування національної економіки.

Список використаних джерел

1. Абрамович І. А. Теоретичні основи та форми прояву аграрного бізнесу [Електронний ресурс] / І. А. Абрамович // Ефективна економіка. – 2011. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=907>.
2. Агробізнес // Велика Українська Енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vue.gov.ua/%D0%90%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81>.
3. Андрусенко Г.О., Мартьянов В.П. та ін. Організація агробізнесу і підприємства : навч. посіб. / за ред. В. П. Мартьянова ; Харк. держ. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. – Харків, 1998. – 280 с.
4. Байдак І. Агробізнес: значення, сутність та шляхи розвитку [Електронний ресурс] / І. Байдак // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації : матеріали 9-ї наук.-практ. інтернет-конф. (Дніпро, 20-21 листопада 2021 р.) : у 2-х т. – Дніпро : Поліграф. відділ ДДАЕУ, 2021. – Т. 2. – С. 19-20. – Режим доступу: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/5590/1/%D0%91%D0%90%D0%99%D0%94%D0%90%D0%9A%20%D0%86..pdf>.
5. Бізнес // Велика Українська Енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vue.gov.ua/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81>.
6. Бізнес [Електронний ресурс] // Енциклопедія сучасної України. – Режим доступу: <https://esu.com.ua/article-39884>.
7. Білянський Ю. О. Інституційне забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств в умовах євроінтеграції [Електронний ресурс] : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Подільський державний аграрно-технічний університет. – Кам'янець-Подільський, 2020. – 292 с. – Режим доступу: <https://pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/svr/dissertaciya-bilyanskyi2.pdf>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

8. Бойко Л. О. Аграрний бізнес в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / Л.О. Бойко, О.В. Береговий // Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 2 листопада 2022 р.; Державний біотехнологічний ун-т. – Харків, 2022. – С. 25-26. – Режим доступу: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/14058/1/AKTUAL_NI_%20PROBLEMY_HOSTYNNOSTI_22-26-27.pdf.

9. Добрава Н.В. Основи бізнесу : навчальний посібник / Н. В. Добрава, М. М. Осипова. – Одеса : Бондаренко М. О., 2018. – 305 с.

10. Долгошея Н. О. Теоретичні основи трактування агробізнесу в економічній науці [Електронний ресурс] / Н. О. Долгошея // Економіка та держава. – 2011. – № 1. – С. 76-78. – Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2011/23.pdf.

11. Дубина М. В. Наукові підходи до ідентифікації сутності категорії „інфраструктура сільського господарства” / М. В. Дубина, А. В. Тарасенко // Управління розвитком. – 2016. – № 1 (138). – С. 120-127.

12. Економіка і бізнес [Електронний ресурс] : підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2021. – 316 с. – Режим доступу: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8_%D1%96_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0/ek_predpriyatij/posobiya_pdf/Ekonomika_i_biznes_2021.pdf.

13. Загальний курс агробізнесу : навч. посіб. / за ред. В. Ф. Семенова, І. Ю. Сіваченка. – Київ : Т-во “Знання”, КОО, 2000. – 301 с.

14. Корнієнко Г. С. Агробізнес як економіко-правова категорія [Електронний ресурс] / Г. С. Корнієнко. – Режим доступу: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/09/Tezy_25_06_20/Tezy_25_06_20_115-121.pdf.

15. Кушнір С. О. Інституційне забезпечення функціонування аграрного сектору України в контексті його інноваційного розвитку: теорія, методологія, практика [Електронний ресурс] : дис. ... д-а екон. : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / Львівський торговельно-економічний університет. – Львів, 2020. – 536 с. – Режим доступу: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdzily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2020_11/Kushnir_Disertacija_Kushnir.pdf.

16. Лівінський А. І. Державне управління у сучасній реновації аграрного виробництва / А. І. Лівінський // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 10. – С. 51–55.

17. Мостовий Г. І. Агробізнес: державне регулювання : монографія. – Харків : Основа, 2002. – 300 с.

18. Навроцький О. А. Аграрний бізнес України: реалії сьогодення [Електронний ресурс] / О. А. Навроцький // Регіональна економіка. – 2023. – № 1. – С. 102-109. – Режим доступу: https://re.gov.ua/re202301/re202301_102_NavrotskyuOA.pdf.

19. Основи підприємницької діяльності та агробізнесу / І. М. Брюховецький [та ін.] ; ред. І. М. Брюховецький. – Суми : Обласна друкарня ; Суми : Вид-во "Козацький вал", 2001. – 474 с.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

20. Основи підприємницької діяльності та агробізнесу : навч. посіб. для підготовки фахівців неекономічних спец. у аграр. вищ. навч. закл. II-IV рівнів акредитації / М. М. Ільчук [та ін.] ; ред. М. М. Ільчук. – Київ : Вища школа, 2002. – 400 с.

21. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів [Електронний ресурс] : монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. – 244 с. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/6820/1/%d0%a2%d0%b5%d0%be%d1%80%d1%96%d1%8f%20%d1%82%d0%b0%20%d0%bf%d1%80%d0%b0%d0%ba%d1%82%d0%b8%d0%ba%d0%b0%20%d0%bc%d0%be%d0%b4%d0%b5%d0%bb%d1%8e%d0%b2%d0%b0%d0%bd%d0%bd%d1%8f%20%d0%b1%d1%96%d0%b7%d0%bd%d0%b5%d1%81-%d0%bf%d1%80%d0%be%d1%86%d0%b5%d1%81%d1%96%d0%b2.pdf>.

22. Попело О. Капіталізація інтегрованих аграрно-промислових формувань у воєнний період / О. Попело, І. Лопашук // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 3(35). – С. 132–140. – DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-132-140](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-132-140).

23. Резнікова В. В. Поняття бізнесу, його економіко-правова природа та співвідношення із суміжними категоріями / В. В. Резнікова // Адміністративне право і процес. – 2018. – № 3 (22). – С. 30-53.

24. Слав'юк Р. Суть, природа та інтегральні форми реалізації аграрного бізнесу / Р. Слав'юк // Вісник Львів. держ. аграр. ун-ту: Економіка АПК. – 2001. – № 8. – С. 86-92.

25. Чорний Р. С. Вплив глобалізаційних процесів на розвиток аграрного бізнесу України [Електронний ресурс] / Р. С. Чорний, Н. П. Чорна // Економіка. – 2014. – № 6(132). – С. 54-59. – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/13434/1/7.pdf>.

26. Шевченко-Переполюккіна Р. І. Проблеми аграрного бізнесу під час воєнного стану [Електронний ресурс] / Р. І. Шевченко-Переполюккіна // Інфраструктура ринку. – 2022. – Вип. 66. – С. 87-92. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/66_2022/18.pdf.

27. Шкарлет С. М. Організаційно-інфраструктурне забезпечення розвитку сільського господарства України / С. М. Шкарлет, М. В. Дубина, А. В. Тарасенко. – Чернівці : ЧНТУ, 2016. – 208 с.

28. Concept of Business [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.scribd.com/document/240787525/Concept-of-Business>.

29. Devis S.H. A concept of agribusiness [Electronic resource] / S. H. Devis, P. A. Goldberg. – Boston Mass: Harvard Univ., 1957. – Accessed mode: <http://www2.fct.unesp.br/docentes/geo/bernardo/BIBLIOGRAFIA%20DISCIPLINAS%20POS-GRADUACAO/DAVIS%20AND%20GOLDBERG/DAVIS%20GOLDBERG%201957.pdf>.

30. Gabriel Lip. Agribusiness [Electronic resource] / Gabriel Lip. – Accessed mode: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/commercial-lending/agribusiness>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

31. Redefining the components of agribusiness [Electronic resource] / S. L. Bairwa, S. Kushwaha, C. Sen, Shilpi // International Journal of Agricultural Invention. – 2017. – Vol. 2(1). – Pp. 50-53. – Accessed mode: https://www.academia.edu/106143737/Redefining_the_components_of_agribusiness.

32. What Is Agribusiness? A Guide to the Agriculture Industry [Electronic resource]. – 2024. – Accessed mode: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-agribusiness>.

33. What is Agribusiness? The Complete Guide [Electronic resource] / Agribusiness. – Accessed mode: <https://aglend.com.au/blog/what-is-agribusiness>.

References

1. Abramovych, I.A. (2011). Teoretychni osnovy ta formy proiavu aharnoho biznesu [Theoretical foundations and forms of manifestation of agrarian business]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (12). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=907>.

2. Velyka Ukrainska Entsyklopediia [Great Ukrainian Encyclopedia]. (n.d.). *Ahrobiznes – Agribusiness*. <https://vue.gov.ua/%D0%90%D0%B3%D1%80%90%BE%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81>.

3. Andrusenko, H.O., Martianov, V.P. et al. (1998). *Orhanizatsiia ahrobiznesu i pidpriemnytstva [Organization of agribusiness and entrepreneurship]*.

4. Baidak, I. (2021). Ahrobiznes: znachennia, sutnist ta shliakhy rozvytku [Agribusiness: meaning, essence and ways of development]. Rozvytok form i metodiv suchasnoho menedzhmentu v umovakh hlobalizatsii: materialy 9-i nauk.-prakt. internet-konf. – Development of forms and methods of modern management in the conditions of globalization: materials of the 9th science-practice. Internet conf. (pp. 19-20, Vol. 2.). Polihraf. viddil DDAEU. <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/5590/1/%D0%91%D0%90%D0%99%D0%94%D0%90%D0%9A%20%D0%86..pdf>.

5. Velyka Ukrainska Entsyklopediia [Great Ukrainian Encyclopedia]. (n.d.). *Biznes – Business*. <https://vue.gov.ua/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81>.

6. Entsyklopediia suchasnoi Ukrainy [Encyclopedia of modern Ukraine]. (n.d.). *Biznes – Business*. <https://esu.com.ua/article-39884>.

7. Bilianskyi, Yu.O. (2020). *Instytutysiine zabezpechennia rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti ahrarykh pidpriemstv v umovakh yevrointehratsii [Institutional support for the development of foreign economic activity of agrarian enterprises in the conditions of European integration]* [PhD dissertation; Podilskyi derzhavnyi aharno-tekhnychnyi universytet]. <https://pdatu.edu.ua/images/naukovamiznarodna-diyalnist/svr/dissertaciya-bilyanskyi2.pdf>.

8. Boiko, L.O., Berehovi O.V. (2022). Ahraryni biznes v umovakh voiennoho stanu [Agrarian business in the conditions of war]. *Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku ahroprodovolchoi sfery, industrii hostynnosti ta torhivli – Actual problems and prospects for the development of the agro-food sector, the hospitality industry and trade* (pp. 25-26). https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/14058/1/AKTUAL_NI_%20PROBLEMY_HOSTYNNOSTI_22-26-27.pdf.

9. Dobrova, N.V., Osypova, M.M. (2018). *Osnovy biznesu [Basics of business]*. Bondarenko M. O.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

10. Dolhosheia, N.O. (2011). Teoretychni osnovy traktuvannia ahrobiznesu v ekonomichnii nautsi [Theoretical foundations of the interpretation of agribusiness in economic science]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, (1), 76-78. http://www.economy.in.ua/pdf/1_2011/23.pdf.

11. Dubyna, M.V., Tarasenko, A.V. (2016). Naukovi pidkhody do identyfikatsii sutnosti katehorii „infrastruktura silskoho hospodarstva” [Scientific approaches to the identification of the essence of the category "agricultural infrastructure"]. *Upravlinnia rozvytkom – Development management*, (1(138)), 120-127.

12. Melnyk, L.H., Karintseva, O. I. (2021). *Ekonomika i biznes [Economy and business]*. Universytetska knyha. https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8_%D1%96_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0/ek_predpriyaty/posobiya_pdf/Ekonomika_i_biznes_2021.pdf.

13. Semenov, V. F. Sivachenko, I. Yu. (2000). *Zahalnyi kurs ahrobiznesu [General course of agribusiness]*. T-vo “Znannia”, KOO.

14. Korniienko, H.S. (2020). *Ahrobiznes yak ekonomiko-pravova katehoriia [Agribusiness as an economic and legal category]*. https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/09/Tezy_25_06_20/Tezy_25_06_20_115-121.pdf.

15. Kushnir, S.O. (2020). *Instytutsiine zabezpechennia funktsionuvannia ahrarynogo sektoru Ukrainy v konteksti yoho innovatsiinoho rozvytku: teoriia, metodolohiia, praktyka [Institutional support for the functioning of the agrarian sector of Ukraine in the context of its innovative development: theory, methodology, practice]* [doctor dissertation; Lvivskiy torhovelno-ekonomichnyi universytet]. https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdil/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2020_11/Kushnir_Disertacija_Kushnir.pdf.

16. Livinskyi, A.I. (2018). Derzhavne upravlinnia u suchasni renovatsii ahrarynogo vy-robnystva [State management in the modern renovation of agrarian production]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (10), 51–55.

17. Mostovyi, H.I. (2002). *Ahrobiznes: derzhavne rehuliuвання [Agribusiness: state regulation]*. Osnova.

18. Navrotskyi, O.A. (2023). Ahraryni biznes Ukrainy: realii sohodennia [Agricultural business of Ukraine: realities of today]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, (1), 102-109. https://re.gov.ua/re202301/re202301_102_NavrotskyiOA.pdf.

19. Briukhovetskyi, I.M. (Ed.). (2001). *Osnovy pidpriemnytskoi diialnosti ta ahrobiznesu [Basics of entrepreneurial activity and agribusiness]*. Oblasna drukarnia; Vyd-vo "Kozatskyi val".

20. Ilchuk, M.M. (2002). *Osnovy pidpriemnytskoi diialnosti ta ahrobiznesu [Basics of entrepreneurial activity and agribusiness]*. Vyscha shkola.

21. Ponomarenko, V.S., Minukhin, S.V., Znakhur, S.V. (2013). *Teoriia ta praktyka modeliuvannia biznes-protsesiv [Theory and practice of modeling business processes]*. Vyd. KhNEU. <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/6820/1/%d0%a2%d0%b5%d0%be%d1%80%d1%96%d1%8f%20%d1%82%d0%b0%20>

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

d0%bf%d1%80%d0%b0%d0%ba%d1%82%d0%b8%d0%ba%d0%b0%20%d0%bc%d0%be%d0%b4%d0%b5%d0%bb%d1%8e%d0%b2%d0%b0%d0%bd%d0%bd%d1%8f%20%d0%b1%d1%96%d0%b7%d0%bd%d0%b5%d1%81-%d0%bf%d1%80%d0%be%d1%86%d0%b5%d1%81%d1%96%d0%b2.pdf.

22. Popelo, O., Lopashchuk, I. (2023). Kapitalizatsiia intehrovanykh ahrarno-promyslovykh formuvan u voiennyi period [Capitalization of integrated agricultural and industrial formations in the war period]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (3(35)), 132–140. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-132-140](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-132-140).

23. Rieznikova, V.V. (2018). Poniattia biznesu, yoho ekonomiko-pravova pryroda ta spivvidnoshennia iz sumizhnymy katehoriiami [The concept of business, its economic and legal nature and relationship with related categories]. *Administratyvne pravo i protses – Administrative law and process*, (3(22)), 30-53.

24. Slaviuk, R. (2001). Sut, pryroda ta intehralni formy realizatsii ahrarnoho biznesu [Essence, nature and integral forms of implementation of agrarian business]. *Visnyk Lviv. derzh. ahrar. un-tu: Ekonomika APK – Visnyk Lviv. state agrarian university: Economics of agro-industrial complex*, (8), 86-92.

25. Chornyi, R.S., Chorna, N.P. (2014). Vplyv hlobalizatsiinykh protsesiv na rozvytok ahrarnoho biz-nesu Ukrainy [The impact of globalization processes on the development of agrarian business of Ukraine]. *Ekonomika – Economy*, (6(132)), 54-59. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/13434/1/7.pdf>.

26. Shevchenko-Perepolkina, R. I. (2022). Problemy ahrarnoho biznesu pid chas voiennoho stanu [Problems of agrarian business during the war]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 66, 87-92. http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/66_2022/18.pdf.

27. Dubyna, M.V. Shkarlet, S.M., Tarasenko, A.V. (2016). *Orhanizatsiino-infrastrukturne zabezpechennia rozvytku silskoho hospodarstva Ukrainy [Organizational and infrastructural support for the development of agriculture in Ukraine]*. ChNTU.

28. Concept of Business. <https://www.scribd.com/document/240787525/Concept-of-Business>.

29. Devis S.H., Goldberg P.A. (1957). A concept of agribusiness. Boston Mass: Harvard University. <http://www2.fct.unesp.br/docentes/geo/bernardo/BIBLIOGRAFIA%20DISCIPLINAS%20POS-GRADUACAO/DAVIS%20AND%20GOLDBERG/DAVIS%20GOLDBERG%201957.pdf>.

30. Gabriel Lip. Agribusiness. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/commercial-lending/agribusiness>.

31. Bairwa, S.L., Kushwaha, S., Sen, C., Shilpi (2017). Redefining the components of agribusiness. *International Journal of Agricultural Invention*, 2(1), 50-53.

32. What Is Agribusiness? A Guide to the Agriculture Industry (2024). <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-agribusiness>.

33. Agribusiness. (n.d.). *What is Agribusiness? The Complete Guide*. <https://aglend.com.au/blog/what-is-agribusiness>.

Отримано 10.03.2024

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

UDC 631.1.016:338.432

JEL Classification: Q13

Victoria KyfyakPhD in Economics, Associate Professor of the Department
of Enterprise Economics and Personnel Management

Chernivtsi National University named after Yu. Fedkovycha (Chernivtsi, Ukraine)

E-mail: v.kyfyak@chnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6104-6403>**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57225067015>**THEORETICAL PROVISIONS ON SUBSTANTIATING THE ESSENCE AND PECULIARITIES OF THE AGRIBUSINESS DEVELOPMENT**

Abstract. *In today's environment, agribusiness plays one of the most important roles in development of the national economy of different countries. The development of this business is directly related to the production of food for citizens, which helps ensuring necessary level of food security. In addition, its development allows for more efficient use of the existing natural potential of countries and thereby contributes to the intensified economic activity in the country. Accordingly, theoretical and applied provisions in the agribusiness development are relevant today.*

In the article, theoretical provisions on substantiation of the agribusiness essence as a type of the entrepreneurial activity are considered. This was done based on the study of the business essence as a type of the economic activity, substantiation of the specific features of this activity, and its implementation in the market conditions of the national economy.

In the article, considerable attention is also paid to the study of the approaches available in the scientific literature to the essence of the agribusiness. This made it possible to identify the following approaches, to systematize them, and, as a result, to identify the main basic approaches that are most often used by scientists when considering the content of the agribusiness. These approaches include the following ones: economic, sectorial, systematic, legal, institutional and social. A detailed consideration of these approaches allowed the author to propose its own approach to understanding the content of the agribusiness, namely to consider it as a sector of the economy consisting of separate areas of the economic activity within which economic entities produce, process, sell agricultural products, create agro-industrial products to generate profit and additional social outcomes. In other words, within the article, the macro approach to the essence of the agribusiness is used. As a result, it also allowed us to substantiate the main features of the economic activity related to the functioning of the agribusiness sector.

In the course of the study it was found out that institutional factors play a significant role in the agribusiness development today, namely: available state support and effective activity of public authorities and local self-government bodies in regulating the economic activity within the national economy sector.

Keywords: *agribusiness; business; agriculture; agricultural enterprise; agricultural sector, national economy.*

Fig.: 1. Table: 1. References: 35.

Бібліографічний опис для цитування:

Кицяк В. Теоретичні положення обґрунтування сутності та особливостей розвитку агробізнесу. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 56-71.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-72-93](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-72-93)

УДК 339.9

JEL Classification F14; F15; F60

Ганна Михайлівна Котіна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів ім. Віктора Федосова, Голова Ради молодих вчених
Київський національний економічний університет
ім. Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

E-mail: akotina.kneu@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7783-866X>**Марина Михайлівна Степура**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів ім. Віктора Федосова
Голова наукового товариства студентів, аспірантів, докторантів та молодих вчених
Київський національний економічний університет
ім. Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

E-mail: mstepura.kneu@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5881-5411>**Ілля Петрович Котін**

студент магістерської програми «Бізнес-адміністрування (універсальна)»
Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
Київський національний економічний університет
ім. Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

E-mail: ilya@inkla.com.ua. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5603-6722>**ГЛОБАЛЬНА КООПЕРАЦІЯ В УМОВАХ КОНФЛІКТІВ: ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВОЛАТИЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ**

Анотація. У статті розкрито проблематику глобальної кооперації в умовах конфліктів, надано тлумачення міжнародної кооперації в сучасному світі та її архітектури, досліджено, як Україна долучена до неї з акцентом на торгівлю і капітал. Зазначено, що оскільки глобальна кооперація стосується міжнародної політики та управління, постають виклики глобальних колективних дій. Підкреслено, що є велика диспропорція в глобальній співпраці, і наголошено, що скорочення розриву між більш і менш інтегрованими країнами може призвести до значних економічних вигід, але така реконфігурація тягне за собою додаткові компроміси. Зауважено, що сьогоdnішній світ глибоко взаємопов'язаний. Відзначено, якщо бар'єри для торгівлі продовжуватимуть зростати, деякі країни можуть постраждати від уповільнення економічного зростання та зниження дифузії продуктивності та інновацій. Проаналізовано перенаправлення торговельних потоків у результаті російського вторгнення в Україну та його вплив на можливість розширення зовнішньоекономічної кооперації України.

Ключові слова: глобальна кооперація; зовнішня торгівля; міжнародне економічне співробітництво; глобальні конфлікти; фрагментація та концентрація.

Рис.: 6. Бібл.: 37.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Постановка проблеми. Глобальні потрясіння останніх років, спричинені спочатку пандемією, а зрештою повномасштабною війною в Україні, перевернули сучасний світовий порядок, а разом з ним і міжнародні енергетичні, виробничі, постачальні та фінансові системи, які поринули під вплив глибокої невизначеність. Очевидно, що ціна війни має безумовні геополітичні та економічні наслідки не лише для України, а і для всієї решти світу. Проте питання, як буде виглядати наступний світовий порядок, як трансформується глобальна кооперація залишається відкритим. Як слушно зауважують світові дослідники [1], у складному світі, щоб країна відчувала себе стійкою, необхідно прагнути до створення глобальних, багаторівневих і багатопольярних систем колаборації, у яких саме багатоаспектність сприймається як прояв стабільності.

Російське вторгнення в Україну спричинило значні страждання та завдало шкоди світовій торгівлі, спираючись на результати досліджень [2] уже за перший рік війни відбулось скорочення світової торгівлі на 1 %, що призвело до скорочення світового валового внутрішнього продукту на 0,7 %. Крім того, спіловер ефекти війни матимуть далекосяжні економічні наслідки не лише для воюючих країн, але й для решти світу [3]. За прогнозами Світової організації торгівлі [4], зважаючи на глобальні загрози, геополітичну напруженість та енергетичну кризу останніх двох років перспективи розвитку світової економіки мають поступові тенденції на відновлення, при цьому зростання обсягів торгівлі прогнозується на 2,6 % у 2024 році й ще на 3,3 % у 2025 році після падіння на 3,4 % у 2022 та 1,2 % у 2023 роках. Звичайно, щоб підтримувати тенденції стійкості глобальна співпраця у широкому сенсі має охоплювати не лише сферу торгівлі, але й потоки капіталу, інновації та технології, кліматичні зміни та природний капітал, здоров'я та добробут, а також мир та безпеку.

Зрозуміло, що нинішній глобальний контекст викликає занепокоєння, оскільки загострення конкуренції та конфліктів, схоже, припадають на зміну співпраці. Результатом є те, що нова турбулентна динаміка розташування економічних сил, мінливі демографічні реалії та проривні передові технології підвищують температуру довготривалої недовіри, а не підживлюють можливості для отримання вигоди

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

[5]. Економічні агенти (компанії, уряди та міжнародні об'єднання) реагують на ці складні – і часто небезпечні – геополітичні події, кардинально змінюючи поточний стан, характер та підходи до глобального співробітництва для формування більш здорового, процвітаючого та сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дедалі більше джерел досліджують економічні наслідки глобальних конфліктів та війни в Україні. Зокрема, світова наука концентрує свій погляд на питаннях впливу потрясінь та глобальних загроз на економіку та її безпеку, включаючи економічне зростання [6], фінансову систему [7], товарні ринки [10; 11] та продовольчу безпеку [12; 13]. Дослідження *ex-ante* моделювали наслідки економічних санкцій для торгівлі [10]. Звичайно, війна викликає глобальні хвильові ефекти через різні канали [13], включаючи сировинні ринки, торгівлю, фінансові потоки, переміщених осіб та впевненість на ринку. Збої в регіональних ланцюгах поставок і фінансових потоках, а також підвищене сприйняття ризиків інвесторами послаблять регіональне зростання. Наявні дослідження економічних наслідків війни [13] показують, що війни можуть мати або сприятливі наслідки («відродження війни»), оскільки вони підвищують ефективність економіки за рахунок впровадження технологічних інновацій та збільшення людського капіталу, або ж руйнівні події, які не приносять користі економіці («воєнне руйнування»). До того ж автори доходять висновку, що реакція міжнародного співтовариства на війни має потужний вплив на економічне зростання. Інші світові дослідники [15], вивчаючи вплив війни на міжнародну торгівлю, виявили великий і постійний вплив воєн на торгівлю, національний дохід і глобальний економічний добробут.

Увага вітчизняних науковців прикута до розгляду питань довгострокових структурних зрушень в економіці України на тлі структурних трансформацій світової економіки, а також розвитку міжнародних економічних відносин в умовах глобальних викликів [16], які дедалі більше вирішальним чином впливають не тільки на форми й методи, а й на формування стратегії і тактики дії суб'єктів міжнародних економічних відносин через призму їхніх інтересів. Автори [17; 18; 19] також досліджують глобальні економічні наслідки сучасних міжнародних

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

збройних конфліктів для системи міжнародних відносин, глобальної економіки і світових ринків, зокрема у сферах енергетичної та продовольчої безпеки в масштабах світової економіки, регіональної стабільності та в контексті реорганізації міжнародних безпекових альянсів.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Систематизуючи й аналізуючи напрями дослідження та розкриті питання в роботах вітчизняних та світових науковців щодо міжнародної економічної кооперації та глобальних впливів, ми доходимо висновку, що більшість досліджень сфокусована на їхніх економічних наслідках для системи міжнародних відносин, глобальної економіки і світових ринків, але значно втрачений акцент багатьох інших, пов'язаних із цим процесом, важливих питань. Перш за все, розуміючи багатоаспектність досліджуваного явища необхідним є визначитись із тлумаченням міжнародної (глобальної) кооперації в сучасному світі та її архітектури, дослідити, як Україна долучена до неї з акцентом на торгівлю і капітал. У цьому сенсі також надзвичайно цікавим є питання глобальної фрагментації та диверсифікації в частині інтенсивності торгівлі, географічної відстані, геополітичної дистанції та концентрації імпорту. Не можна також залишити поза увагою вплив перенаправлення торговельних потоків у результаті російського вторгнення в Україну на можливості розширення зовнішньоекономічної кооперації України. Саме всебічне дослідження вищезазначених питань і є **метою статті**.

Виклад основного матеріалу. Нині світова економічна система характеризується високою швидкістю структурних трансформацій, взаємозалежністю економічних ланцюгів, і як наслідок, високим ступенем вразливості до зовнішніх викликів і загроз. У сучасному глобалізованому світі водночас із посиленням прозорості національних кордонів, наднаціональним перерозподілом ресурсів, пріоритетністю орієнтації на світові ресурсні, товарні та фінансові ринки відбувається територіальна та інституціональна інтеграція, що супроводжується виникненням глобальних проблем, для розв'язання яких, як наголошує вітчизняна наукова думка [16], необхідне дієве міжнародне співробітництво.

Поняття міжнародної кооперації використовується у фаховій літературі у сфері міжнародних відносин з огляду на те, як співпраця

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

виникає і зберігається в анархічній міжнародній системі. Класичне визначення полягає в тому, що кооперація відбувається, коли «економічні агенти пристосовують свою поведінку до фактичних або очікуваних переваг інших» [20]. Таким чином, міжнародна кооперація описує взаємодію для досягнення спільних цілей, коли переваги кожної сторони не є ні тотожними (гармонія), ні непримиренними (конфлікт). Міжнародна кооперація охоплює співпрацю між різними типами агентів (міжурядовими та транснаціональними) та в різних масштабах (двота багатостороння, регіональна, глобальна тощо).

Очевидним є той факт, що межі міжнародного співробітництва стосуються структур і процесів вироблення політики, що виходять за межі національної економіки й використовуються як частина глобального управління. Відповідно до концептуального підходу [21], постають виклики з огляду на розширення рамок міжнародної кооперації та глобальних колективних дій до досягнення цілей сталого економічного розвитку. Спираючись на різні дисципліни, такі як еволюційна біологія, соціальна антропологія та економіка, світові дослідження [22] стверджують, що кооперативна поведінка ґрунтується на існуванні обмеженої кількості базових механізмів ефективної співпраці, зокрема, взаємності, довірі, комунікації, репутації, справедливості, легітимності та ідентичності. Робота над цими базовими механізмами співпраці особливо актуальна в глобальному контексті, який наразі характеризується наявністю дестабілізаційних елементів економічної безпеки, та мають фігурувати в розширюваному порядку денному глобального розвитку в таких напрямках, як кліматична стабільність, продовольча безпека, мир і глобальна охорона здоров'я для забезпечення гнучкості й стратегічного мислення на тлі існуючих загроз. І як зазначають світові дослідження [21], завдання не завжди полягає в тому, щоб реалізувати міжнародне співробітництво в першу чергу, а в тому, щоб узгодити його різні частини і спрямувати їх на розвиток (рис. 1).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ



Рис. 1. Архітектура глобальної кооперації сучасного світу

Джерело: власна ілюстрація на основі [5].

Розглядаючи будову глобальної кооперації, зауважимо, що вона базується на п'яти основних стовпах, які чинять вплив на глобальний розвиток та мають очевидну залежність від спільних зусиль між країнами та економіками, зокрема:

1. **Торгівля і капітал**, де основна увага приділяється розвитку та стійким результатам, шляхом дослідження глобальних економічних потоків, які сприяють ймовірним можливостям досягнення цих результатів. Цей стовп розглядає співпрацю у сприянні глобальному зростанню, розвитку та стійкості через глобальну економічну інтеграцію і відображає взаємопов'язаний характер сучасної глобальної економіки через динаміку зовнішньої торгівлі, потоків капіталу та міграцією людей, які є важливим рушієм глобального зростання.

2. **Інновації та технології** – співробітництво засноване не підтримці глобального прогресу в інноваціях і технологіях через наявність глобального обміну базовими знаннями шляхом сприяння співпраці між глобальними талантами.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

3. *Клімат і природний капітал* – кооперація фокусується на скороченні викидів, збереженні природного капіталу та готовності до ймовірного впливу зміни клімату через спільні глобальні цілі/зобов'язання, які підвищують здатність людства обмежувати та адаптуватися до динаміки мінливого клімату.

4. *Здоров'я та добробут* – основна увага в співпраці прикута до впливу тягаря хвороб на тривалість і якість життя, зокрема, прихильність до глобальних стандартів охорони здоров'я та співпрацю через потоки товарів, НДДКР та фінансування охорони здоров'я.

5. *Мир і безпека* – співпраця націлена на запобігання загибелі людей і довгостроковим негативним наслідкам конфліктів, включаючи зобов'язання щодо проведення багатосторонніх миротворчих операцій та міжнародних стабілізаційних зусиль.

Світова наукова думка [24] визначає глобальну економічну кооперацію як форму міжнародного співробітництва з метою отримання взаємних переваг шляхом спільного використання фінансових, матеріальних та технологічних ресурсів усіх сторін. Розглядаючи міжнародне економічне співробітництво у широкому розумінні, зауважимо, що воно являє собою обмін діяльністю в різних сферах та країнах і охоплює міжнародну торгівлю, співробітництво у виробництві, логістиці, туризмі, фінансових трансакціях, сфері послуг, науково-технічне співробітництво тощо. Якщо розглядати міжнародне економічне співробітництво у вузькому сенсі, то можна визначити його як форму співпраці двох або більше країн або суб'єктів із різних країн з метою досягнення певних промислових, торговельних, технологічних, фінансових або інших цілей. У цьому сенсі економічна кооперація не є комерційним обміном або простим переміщенням товарів, послуг і капіталів з однієї країни в іншу, а являє собою спільне використання ресурсів і засобів усіх сторін. Поняття економічного співробітництва може бути визначено як на мікроекономічному, так і на макроекономічному рівні, які ґрунтуються на принципах міжнародного права, передбачають незалежність сторін та складні економічні відносини [25].

Розглядаючи генезу розвитку і трансформації підходів до визначення міжнародної економічної кооперації, на думку світових дослідників [24], можна її поділити на три етапи: перший - економічне співробітництво з колишніми колоніями; другий - концептуалізація економічного

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

співробітництва як вирішення неузгодженостей у міжнародній економіці, з цього погляду вона розглядалась як єдиний варіант перезавантаження світової економіки; третій - міжнародне економічне співробітництво як «функціональне, прагматичне співробітництво». Тобто в розвитку процесу економічної кооперації робиться акцент на переході від ізольованих і короткострокових економічних дій до складних і довгострокових. До того ж міжнародна кооперація не завжди є прийнятною [26], принаймні з погляду тих, хто виключений або став мішенню. Наприклад, міжнародні санкції передбачають співпрацю проти цільових країн, а товарні картелі часто завдають шкоди державам-споживачам.

Досліджуючи емпіричні дані, зауважимо, що сьогоднішній світ глибоко взаємопов'язаний. Хоча тренди останніх років відмічається низхідною тенденцією, зокрема, починаючи з 2020 року, головними перешкодами для загальної співпраці стало зниження кооперації у сферах охорони здоров'я та благополуччя, а також у сфері миру та безпеки, яка була загалом негативною з 2016 року до пандемії та швидко погіршилася після 2020 року, а особливо 2022 року через значне зростання кількості вимушено переміщених осіб та смертності від конфліктів. Так, лише за останні два роки кількість загиблих унаслідок конфліктів зросла більше ніж в чотири рази, окрім того глобальні спроби врегулювання не встигають за кількістю конфліктів [27]. Примусове переміщення постраждалих осіб також різко зросло у 2022-2023 роках, досягнувши рекорду за останні 10 років і становило 108,4 мільйона, 12 % з яких вимушено переміщені із Сирії, 11 % – з України та 10 % – з Афганістану [28].

Незважаючи на цю тривожну тенденцію, з'явилися ознаки зростання співпраці. Зокрема, у сфері клімату та природного капіталу, а також торгівлі та капіталу, де кооперація продемонструвала ознаки післяпандемічного зростання (хоча у 2023 році відчутні негативні тренди). Але, зважаючи на результати нещодавнього дослідження McKinsey Global Institute (MGI) [29] помітно, що кожен великий регіон залежить від імпорту для більш ніж 25 % принаймні одного типу критично важливого ресурсу, вироблених товарів або послуг. Загалом після позитивної тенденції протягом більшої частини останнього десятиліття глобальна кооперація з 2020 року помітно змінилася [5]. І якщо декада до пандемії відзначалась посиленням співпраці за чотирма з п'яти стовпів (крім, миру і безпеки), що було зумовлено збільшенням

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

співпраці у сфері інновацій та технологій більш ніж на 30 %, останні роки, насичені глобальними конфліктами, поставили нові питання про те, як ефективно й цілеспрямовано використовувати інновації.

Досліджуючи міжнародну кооперацію у формі глобальної торгівлі та потоків капіталу у 2012-2020 роках відмічається помірне зростання, але під час пандемії та років одразу після неї присутня значна волатильність, особливо в потоках капіталу та моделях трудової міграції, які знизилися порівняно з 2020 роком. Дослідники також виявили, що 10 % вартості сьогodнішньої глобальної торгівлі товарами зосереджено в глобальному масштабі: три або менше економік забезпечують принаймні 90 % світового експорту. Однак більшість показників (наприклад, торгівля товарами, допомога розвитку та частка країн, що розвиваються, у прямих іноземних інвестиціях та експорті продукції обробної промисловості) повернулися до помітного зростання в постпандемічний період, що сприяло підвищенню загальної тенденції (рис. 2).

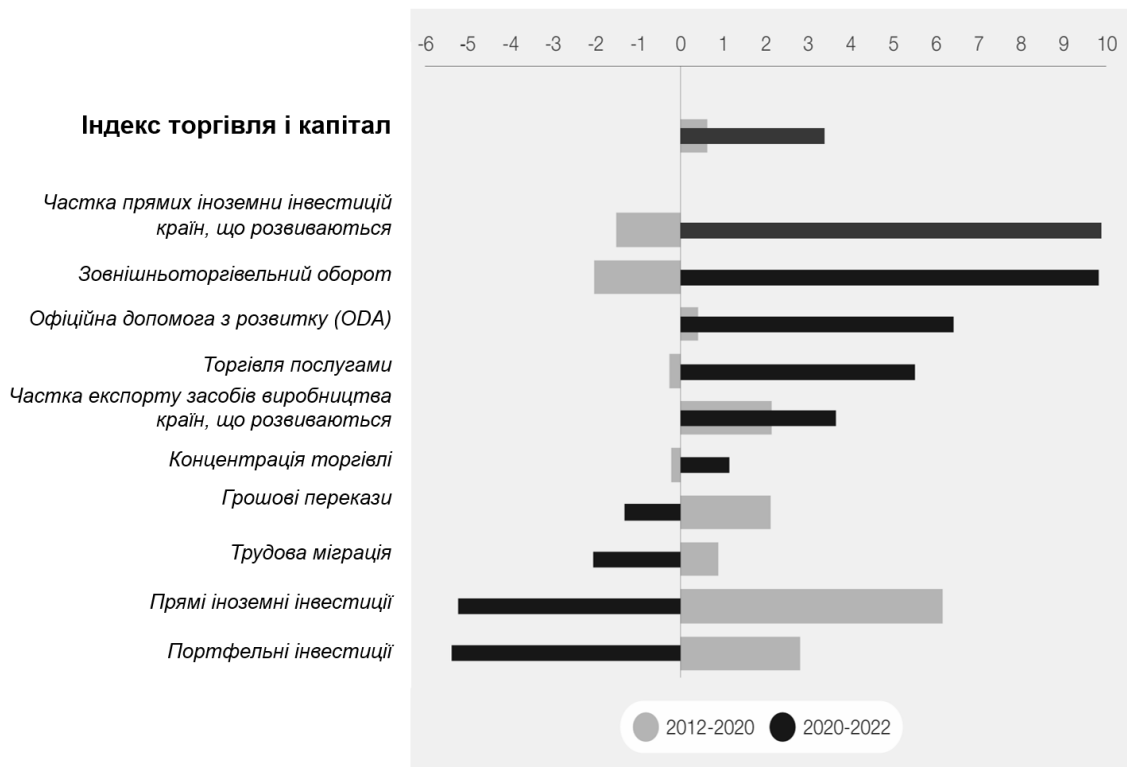


Рис. 2. Сукупний річний темп зростання складових компонента торгівля та капітал, % (2012-2022)

Джерело: [5].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Глобальне співробітництво в галузі торгівлі та капіталу зросло із середньорічним темпом 0,9 % у період з 2012 по 2020 роки, що було зумовлено зростанням обсягів прямих іноземних інвестицій у багатьох країнах. У всьому світі частка прямих іноземних інвестицій зросла у ВВП з 30 % у 2012 році до 49 % у 2020 році. Торгівля представляє більш неоднозначну картину в цей період. Потоки послуг (у відсотках до ВВП) стабільно зростали протягом 2012-2019 років, коли обвал у сфері туризму спровокував падіння послуг з 13,7 % ВВП у 2019 році до 11,8 % у 2020 році. Товарні потоки скоротилися з 49,3 % ВВП у 2012 році до 41,9 % у 2020 році. Пандемія COVID-19 і наступні роки сколихнули торгівлю та потоки капіталу. Незважаючи на це, чисте зростання триває, хоча й помірне. Зовнішньоторговельні потоки впали відразу після карантину, а потім сильно відновилися. На початку пандемії споживчий попит різко скоротився, а деякі види виробництва та доставки були зупинені. Країни співпрацювали вимушено у важких умовах невизначеності, і ця тенденція зберігалася протягом 2022 року. Наприклад, за даними світової статистики [30] 2021 по 2022 рік глобальний зовнішньоторговельний оборот у відсотках до світового продукту зріс на 10 %, досягнувши історичного піку в 51 % (порівняно з 46,7 % у 2021 році). Що стосується потоків капіталу, то вони нормалізувалися після початкового сплеску в 2020 році (для прямих іноземних інвестицій) та 2021 році (для іноземних портфельних інвестицій). Торгівля у 2023 році зростала повільніше, ніж ВВП, приблизно на 0,8 % (майже на 2 відсоткові пункти нижче, ніж у 2022 році) порівняно зі зростанням ВВП на 2,6 % [31].

Досліджуючи зміни основних індикаторів компонента торгівля і капітал глобальної кооперації в Україні, відзначається помітне падіння зовнішньої торгівлі з 104 % ВВП у 2017 році до 78 % ВВП у 2023 році [32], індикатори концентрації торгівлі¹ лишаються низькими і незмінними, хоча значно їх рівень значно скоротився порівняно з початком декади (майже вдвічі) [33]. Що стосується прямих іноземних інвестицій, вони мають нестійку тенденцію і складають 0,5 % ВВП у 2023 році.

Розглядаючи роль України в глобальній торгівлі, зауважимо, що найбільша частка доходів України від торгівлі товарами надходила від експорту та імпорту з Європи – понад 56 % у 2023 році (рис. 3).

¹ Концентрація визначається як загальна вартість концентрованого імпорту в загальному обсязі імпорту (індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ)). «Висока концентрація» класифікується за значення ННІ > 3000 або «низька концентрація» (ННІ < 3000).

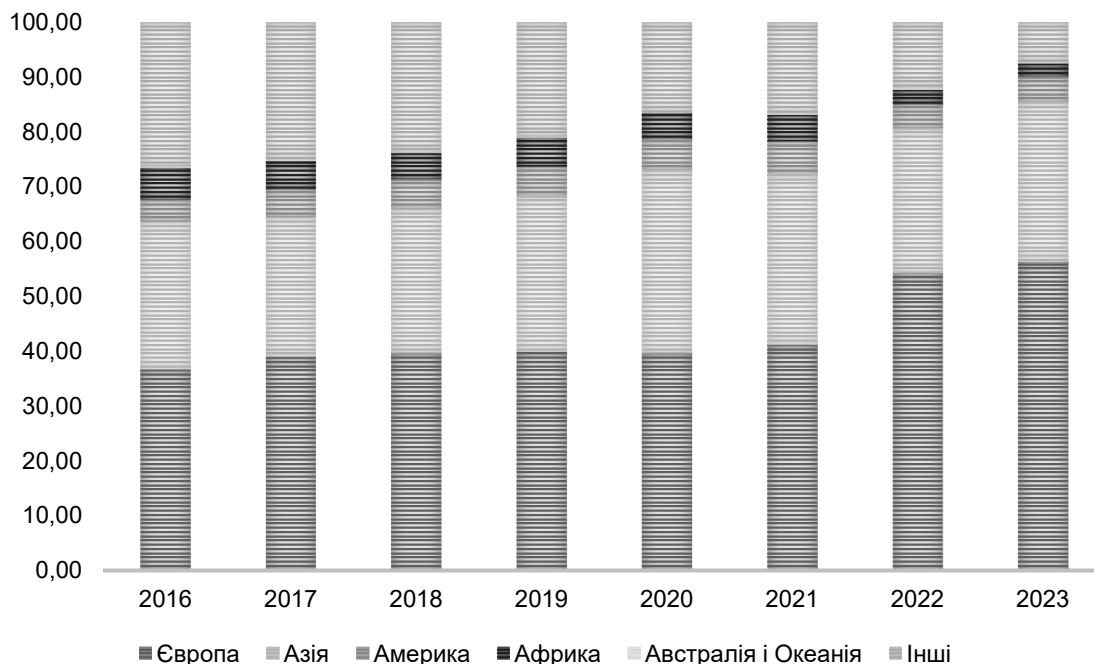
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Рис. 3. Розподіл доходів від торгівлі товарами в Україні за глобальними регіонами (2016-2023 рр.), %

Джерело: складено авторами на основі даних [32].

Азія була другим за величиною регіоном торговельних партнерів, на частку якої припадало понад 29 % від загального обсягу. У період першого року війни в Південній Америці, Африці та Азії спостерігалось найбільше скорочення імпорту з України – падіння на 79,6; 78,8 та 72,9 % відповідно. З погляду вартості імпорту для України Азія зазнала найбільшого скорочення – 12,3 млрд \$, за нею йдуть Європа (4,0 млрд \$) та Африка (1,5 млрд \$). Зокрема, у 2023 році вартість машин та обладнання, імпортованих в Україну з Європи, становила приблизно 8,9 млрд \$, а з африканських країн Україна переважно імпортувала сільськогосподарську продукцію. Зниження імпорту сільськогосподарської продукції та недорогочінних металів сприяло зменшенню імпорту.

Натомість Азія (26,7 %) та Європа (11,3 %) збільшили імпорт з Росії понад контрфактичний рівень. Найбільш значний торговельний приріст спостерігався у російського експорту до Азії (41,1 млрд \$) та Європи (18,1 млрд \$), тоді як вона зазнала торговельних втрат у роз-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

мірі 2,3 млрд \$ у Північній Америці [34]. Зовнішньоторговельні відносини України з росією з початку воєнного конфлікту відчутно зменшились, впавши до нуля у 2023 році. Для порівняння, на початку періоду (2013 рік) експорт вимірювався приблизно в 13,5 млрд \$, а імпорт товарів України з країни агресора у 2023 році скоротився до п'яти мільйонів доларів США. Для порівняння, у 2013 році цей показник був близьким до 22,54 млрд \$ (рис. 4).

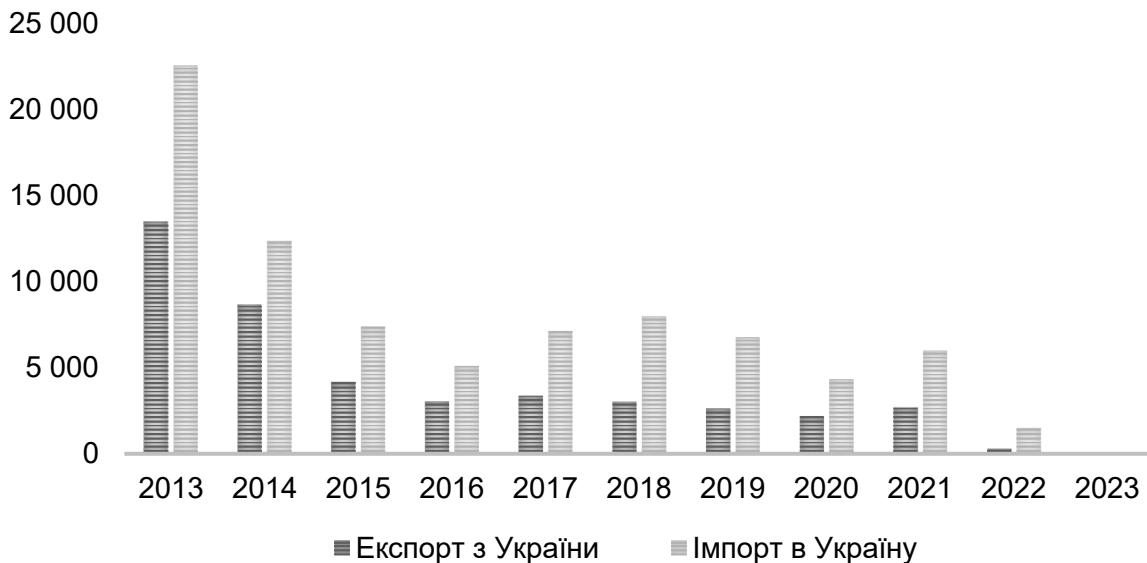


Рис. 4. Зовнішня торгівля України з росією у воєнний час (2013-2023 рр.), млрд дол. США

Джерело: складено авторами на основі даних [35].

Існують докази [3] перенаправлення торгівлі з іншими країнами, крім України та росії, за межі контр фактичного рівня, особливо в Північній Америці (18,5 %), Азії (7,6 %) та Європі (7,5 %).

Розглядаючи основних торговельних партнерів у 2023 році (рис. 5). Україна мала найбільший дохід від торгівлі з Китаєм – близько 12,9 млрд \$, імпорт з якого становив 81 % загального торгового доходу України. Польща була другим за величиною торговельним партнером України, а загальна сума експорту з України та імпорту в Україну становила понад 11 млрд \$. У торговельних доходах України з Німеччиною, які у 2023 році сягнули понад 7 млрд \$, домінував німецький імпорт до України.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

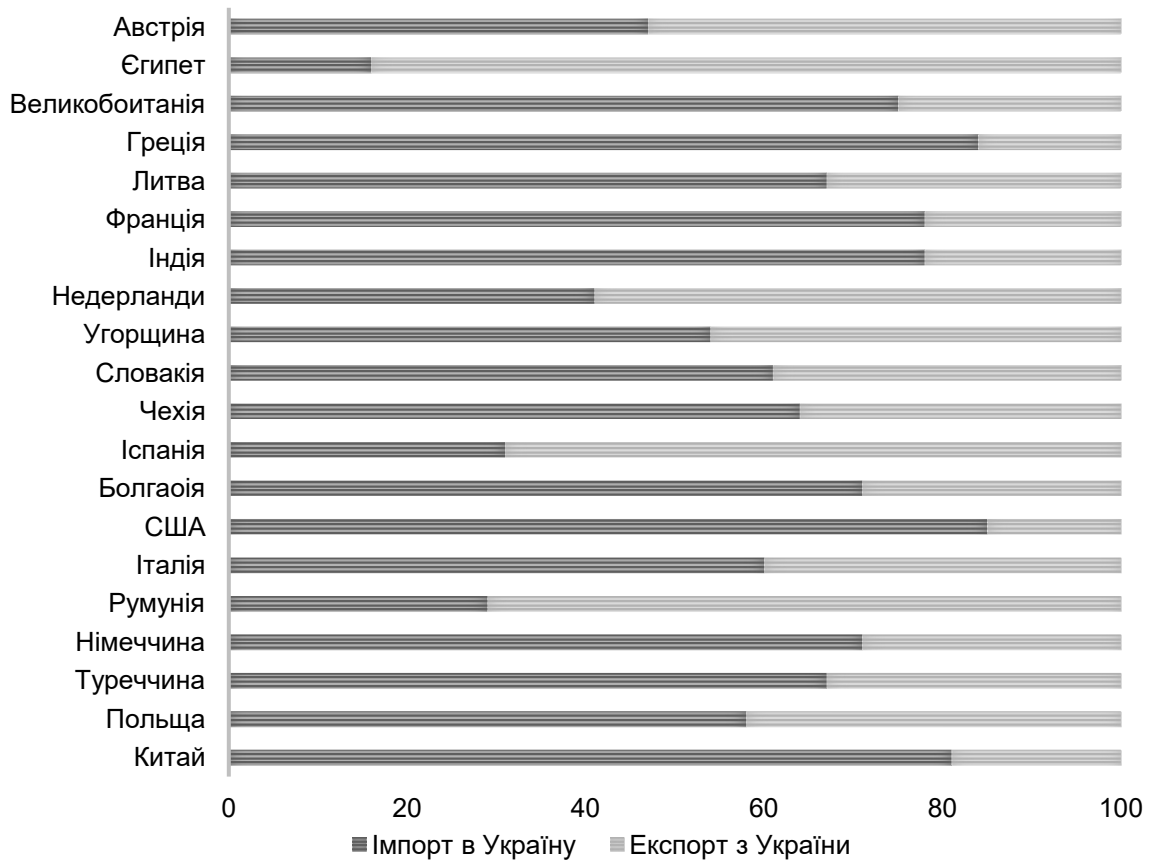


Рис. 5. Зовнішня торгівля України в розрізі партнерів та потоків, у % (2023 р.)

Джерело: складено авторами на основі даних [32].

Узагальнюючі тенденції світу та України, відмітимо, якщо бар'єри для торгівлі продовжуватимуть зростати під впливом глобальних загроз [36] та ефектів війни в Україні, енергетичної кризи та значної інфляції, деякі країни можуть постраждати від уповільнення економічного зростання та зниження дифузії продуктивності та інновацій. Тим не менш, нещодавнє дослідження [37] вказує на те, що розвинені економіки стимулюють торгівлю з країнами з ринками, що формуються, а також збільшують нові прямі іноземні інвестиції, можливо, напередодні більшого майбутнього зростання. Наприклад, Сполучені Штати більше торгують з Мексикою та В'єтнамом, а Китай збільшив торгівлю та інвестиції в Південно-Східній Азії. Ці тенденції можуть покращити можливості для глобальної участі в торгівлі та потоках капіталу.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

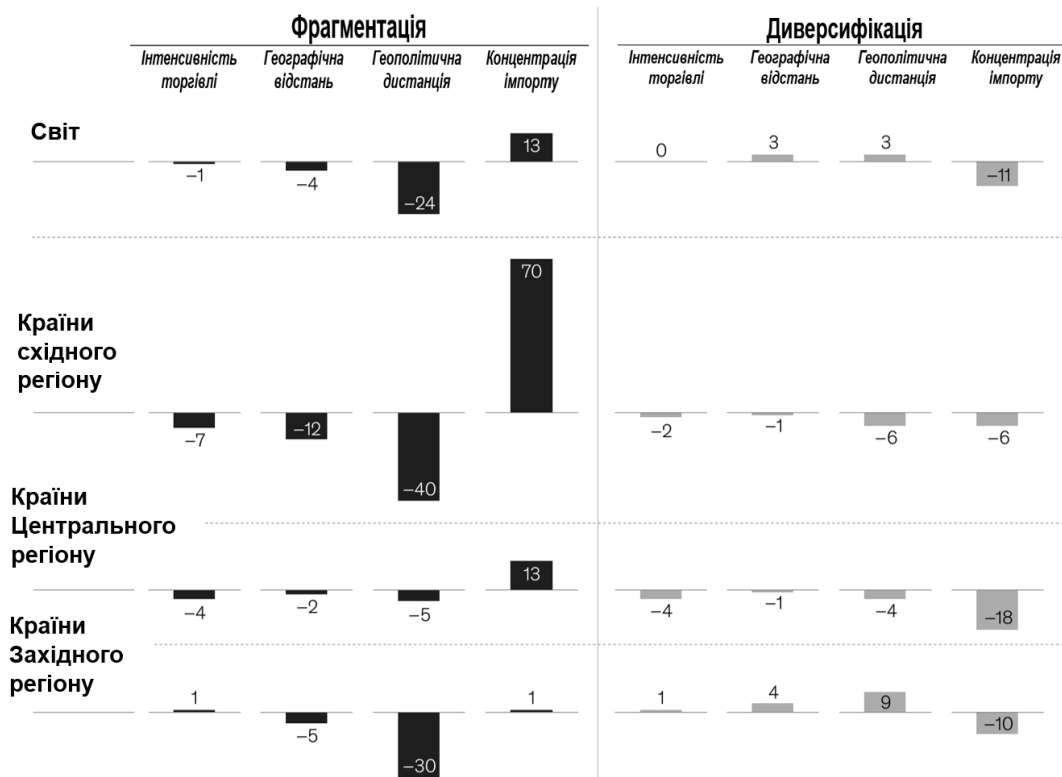


Рис. 6. Зміни рівня фрагментації та диверсифікації глобальної торгівлі за регіонами, у % (2022-2035 рр.)

Джерело: [37].

Досліджуючи основні характеристики фрагментації та диверсифікації (рис. 6) (інтенсивність торгівлі як вартість торгівлі товарами у ВВП; географічну відстань, яка вимірює середньозважену за величиною відстань торгівлі; геополітичну дистанцію, що вимірює середньозважену за вартістю схожість торговельних партнерів на основі аналізу моделей голосування в Генеральній Асамблеї ООН у період з 2005 по 2022 рік) [5], зазначимо, що сьогодні існує велика диспропорція в глобальній співпраці – деякі невеликі європейські та азіатські економіки є одними з найбільш інтегрованих, тоді як багато країн, що розвиваються, демонструють низький рівень торгівлі порівняно з їхнім розміром. Скорочення цього розриву між більш і менш інтегрованими країнами може призвести до значних економічних вигід. Питання полягає в тому, чи працюватимуть лідери над відновленням економічних зв'язків, необхідних для сприяння зростанню, сприяння різноманітності, забезпечення стійкості, покращення внутрішньої економіки.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Відповідь складна, але очевидно, що будь-який тип реконфігурації тягне за собою компроміси: з одного боку, фрагментація може зменшити взаємозалежність між геополітично віддаленими партнерами, але збільшити концентрацію торгівлі і, отже, потенційно знизити стійкість до інших видів ризику, таких як глобальні конфлікти. Це також загрожує суттєвим зниженням темпів зростання. З іншого боку, диверсифікація може зменшити гострі точки взаємозалежності для конкретних товарних груп, але вимагатиме постійних зв'язків і співпраці між геополітично віддаленими економіками. Звичайно ці узагальнення суттєво різняться залежно від економічних груп та всередині економік різних регіонів.

Висновки та пропозиції. Підсумовуючи, зазначимо, що сучасний світ глибоко взаємопов'язаний, існує велика диспропорція в глобальній співпраці, тому питання трансформації глобальної кооперації в умовах конфліктів та невизначеності є вкрай актуальним. Хоча міжнародна співпраця не завжди є безперечною користю, вона стикається з викликами для глобальних колективних дій. Зменшення розриву між більш та менш інтегрованими країнами може призвести до значних економічних вигід, але вимагає складних компромісів. Україна також стикається з викликами в глобальній кооперації. Зовнішня торгівля в останні роки помітно зменшилася, і індикатори концентрації торгівлі залишаються низькими, прямі іноземні інвестиції також мають нестійку тенденцію. Російське вторгнення в Україну вплинуло на переорієнтацію торговельних потоків та можливості розширення зовнішньоекономічної кооперації. Україна отримує найбільше доходів від торгівлі з Європою. Загалом, якщо бар'єри для торгівлі продовжать зростати, відбудеться уповільнення економічного зростання та зниження продуктивності й інновацій в світовому масштабі. Розвинені економіки ж сприяють торгівлі з країнами, що формуються, і збільшують нові прямі іноземні інвестиції, можливо, передбачаючи майбутнє зростання. Саме ці тенденції можуть покращити можливості для глобальної участі в торгівлі та потоках капіталу країн, що розвиваються.

Список використаних джерел

1. Leandro F. J. B. S. Ukraine effect: are we groping for a new world order? [Electronic resource] / Leandro F. J. B. S. – 2023. – Accessed mode: <https://janusnet-ojs.autonoma.pt/index.php/janus/article/view/39>.
2. Ruta M. The Impact of the War in Ukraine on Global Trade and Investment [Electronic resource] / M. Ruta – 2022. – Accessed mode: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/8a37c7fb-5fd8-56aa-bb7e-2a0970c468d9>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

3. Ozili Peterson. Global Economic Consequence of Russian Invasion of Ukraine [Electronic resource] / Ozili Peterson // SSRN Electronic Journal. – 2022. – Accessed mode: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4064770.
4. WTO's "Global Trade Outlook and Statistics" [Electronic resource]. – 2024. – Accessed mode: https://www.wto.org/english/news_e/archive_e/tfore_arc_e.htm.
5. The Global Cooperation Barometer [Electronic resource] // The World Economic Forum. – 2024. – Accessed mode: https://www.weforum.org/publications/the-global-cooperation-barometer-2024/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwh7K1BhCZAR-IsAKOrVqFUat9kXGPtZ03nbsielqcFR_zMEB6xwAGlte9CR8zkpg-mmT2SVfAaAktZEALw_wcB.
6. Estimating the economic effects of sanctions on Russia: An allied trade embargo / K. Mahlstein, C. McDaniel, S. Schropp, M. Tsigas // *World Econ.* – 2022. – Vol. 45 (11). – Pp. 3344–3383.
7. Bounou W. The impact of the Ukraine-Russia war on world stock market returns / W. Bounou, A. Yatié // *Econom. Lett.* – 2022. – Vol. 215. – Pp. 110516.
8. Fang Y. The Russia-Ukraine conflict and volatility risk of commodity markets / Y. Fang, Z. Shao // *Finance Res. Lett.* – 2022. – Vol. 50. – P. 103264.
9. Behnass M. Implications of the Russia-Ukraine war for global food security / Behnassi M., El Haiba M. // *Nat. Hum. Behav.* – 2022. – Vol. 6. – Pp. 754–755.
10. Estrada M.A.R. The impact of the Russian aggression against Ukraine on the Russia-EU trade / M.A.R. Estrada, E. Koutronas // *J. Policy Model.* – 2022. – Vol. 44(3). – Pp. 599–616.
11. The War in Ukraine, Agricultural Trade and Risks to Global Food Security [Electronic resource] / T. Glauben, M. Svanidze, L. Götz *et al.* // *Intereconomics.* – 2022. – Vol. 57. – Pp. 157–163. – Accessed mode: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10272-022-1052-7>.
12. Near- to long-term measures to stabilize global wheat supplies and food security [Electronic resource] / Bentley A.R., Donovan J., Sonder K. *et al.* // *Nat Food.* – 2022. – Vol. 3. – Pp. 483–486. – Accessed mode: <https://www.nature.com/articles/s43016-022-00559-y>.
13. Guenette J. D. Implications of the War in Ukraine for the Global Economy (English) [Electronic resource] / J. D. Guenette, P. G. Kenworthy, C. M. Wheeler // *Equitable Growth, Finance and Institutions Note.* – 2022. – No. 3. – Washington, D.C. World Bank Group. – Accessed mode: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099616504292238906/IDU00bdb5a770659b04adf09e600a2874f25479d>.
14. Kang S. Civil war destruction and the prospects for economic growth [Electronic resource] / S. Kang, J. Meernik // *The Journal of Politics.* – 2005. – Vol. 67(1). – Pp. 88–109. – Accessed mode: <https://www.jstor.org/stable/10.1111/j.1468-2508.2005.00309.x>
15. Glick R. Collateral damage: Trade disruption and the economic impact of war [Electronic resource] / R. Glick, A. M. Taylor // *The Review of Economics and Statistics.* – 2010. – Vol. 92(1). – Pp. 102–127. – Accessed mode: <https://www.jstor.org/stable/25651393>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

16. Імперативи розвитку міжнародних економічних відносин в умовах глобальних викликів : колективна монографія [Електронний ресурс] / О. Довгаль, Г. Ревякін, Г. Задорожний та ін. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. – 528 с. – Режим доступу: https://karazin.ua/storage/static-content/source/documents/vydavnytstvo/2022/monohrafii/Dovgal1_.pdf.

17. Чеховська М. Україна в контексті зміни світового порядку: економічні наслідки [Електронний ресурс] / М. Чеховська // Економіка та суспільство. – 2022. – № 38. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/index>.

18. Кравчук Н. Геополітичні та геоекономічні наслідки сучасних міжнародних збройних конфліктів / Н. Кравчук, Х. Бадюк // Вісник економіки. – 2023. – Вип. 4. – С. 52–66. – Режим доступу: <https://dspace.wunu.edu.ua/jspui/handle/316497/49939>.

19. Юрчишин В. Геополітичні та геоекономічні зміни, формовані під впливом російської агресії, та оновлення місця України у світовому просторі [Електронний ресурс] / В. Юрчишин // Центр Разумкова. – 2022. – Режим доступу: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_TRANSFORMANS_UKR.pdf.

20. Axelrod R. On six advances in cooperation theory / R. Axelrod // *Analyse & Kritik*. – 2000. – Vol. 22. – Pp. 130–151. – Accessed mode: <https://web-sites.umich.edu/~axe/research/SixAdvances.pdf>.

21. Milner H. International Theories of Cooperation among Nations: Strengths and Weaknesses [Review of Cooperation among Nations; Saving the Mediterranean, by J. Grieco & P. Haas] / H. Milner // *World Politics*. – 1992. – Vol. 44(3). – Pp. 466–496.

22. Messner, D. A. The behavioural dimensions of international cooperation / Messner, D. A. Guarín, D. Haun // Duisburg: Centre for Global Cooperation Research (Global Cooperation Research Papers 1). – 2013.

23. Paulo S. International Cooperation and Development: A Conceptual Overview / Paulo Sebastian. // *SSRN Electronic Journal*. – 2014. – Paper 13.

24. Caraiani G. Cooperare economica internationala, Pro Universitaria / G. Caraiani, C. Georgescu. – Bucuresti, 2013.

25. Galaju I. Conceptul de cooperare economica internationala. Cooperarea micro macroeconomica / I. Galaju, V. Tofan // *Studia Universitatis*. – 2010. – No. 2(32). – Accessed mode: <http://studiamsu.eu/wp-content/uploads/17.-p.117-119.pdf>.

26. Dai X. International Cooperation Theory and International Institutions [Electronic resource] / X. Dai, D. Snidal, M. Sampson // *Oxford Research Encyclopedia of International Studies*. – 2017. – November 20. – Accessed mode: <https://oxfordre.com/internationalstudies/view/10.1093/acrefore/9780190846626.001.0001/acrefore-9780190846626-e-93>.

27. Resolutions. Security Council. UN [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://main.un.org/securitycouncil/en/content/resolutions-0>.

28. UNHCR, “Global Trends” [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.unhcr.org/global-trends>.

29. The complication of concentration in global trade [Electronic resource] / O. White, J. Woetzel, S. Smit, J. Seong, T. Devesa ; McKinsey Global Institute. – 2023. – Accessed mode: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/the-complication-of-concentration-in-global-trade>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

30. Trade Statistics by Country. WITS [Electronic resource] / World Bank Group. – Accessed mode: <https://wits.worldbank.org/countrystats.aspx?lang=en>.
31. World Trade Organization “WTO lowers 2023 trade growth forecast amid global manufacturing slowdown” [Electronic resource]. – Accessed mode: https://www.wto.org/english/news_e/news23_e/tfore_05oct23_e.htm.
32. Статистика зовнішньої торгівлі НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/files/ES/Trade_y.pdf.
33. HH Market concentration index By Country and Region in 1988 - 2017 WITS Data [Electronic resource] / World Bank Group. – Accessed mode: <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/ALL/StartYear/1988/EndYear/2017/Indicator/HH-MKT-CNCNTRTN-NDX>.
34. Sandro Steinbach. The Russia–Ukraine war and global trade reallocations [Electronic resource] / Sandro Steinbach // *Economics Letters*. – 2023. – Vol. 226. – 111075. – Accessed mode: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0165176523001003>.
35. Trade in Ukraine [Electronic resource] // Statista. – 2024. – Accessed mode: <https://www.statista.com/topics/9381/trade-in-ukraine>.
36. Global value chains: Efficiency and risks in the context of COVID-19 [Electronic resource] / OECD. – 11 February 2021. – Accessed mode: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/global-value-chains-efficiency-and-risks-in-the-context-of-covid-19-67c75fdc>.
37. Geopolitics and the geometry of global trade [Electronic resource] / McKinsey Global Institute Global Institute Global Trade Model. – 2024. – Accessed mode: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/mckinsey%20global%20institute/our%20research/geopolitics%20and%20the%20geometry%20of%20global%20trade/geopolitics-and-the-geometry-of-global-trade-vf.pdf>.

References

1. Leandro, F. J. B. S. (2023). Ukraine effect: are we groping for a new world order? *Janus.net*. <https://janusnet-ojs.autonoma.pt/index.php/janus/article/view/39>.
2. Ruta, M., 2022. The Impact of the War in Ukraine on Global Trade and Investment. *World Bank*. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/8a37c7fb-5fd8-56aa-bb7e-2a0970c468d9>.
3. Ozili, Peterson. (2022). Global Economic Consequence of Russian Invasion of Ukraine. *SSRN Electronic Journal*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4064770.
4. WTOs “Global Trade Outlook and Statistics”. (2024). https://www.wto.org/english/news_e/archive_e/tfore_arc_e.htm.
5. The Global Cooperation Barometer (2024). The World Economic Forum. https://www.weforum.org/publications/the-global-cooperation-barometer-2024/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwh7K1BhCZARIsAKOrVqFUat9kXGPtZ03nbsielqcFR_zMEB6xwAGIte9CR8zkpg-mmT2SVfAaAktZEALw_wcB.
6. Mahlstein, K., McDaniel, C., Schropp, S., Tsigas, M. (2022). Estimating the economic effects of sanctions on Russia: An allied trade embargo. *World Econ.*, 45(11), 3344–3383.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

7. Bounvou, W., Yatié, A. (2022). The impact of the Ukraine-Russia war on world stock market returns. *Econom. Lett.*, 215, 110516.
8. Fang, Y., Shao, Z. (2022). The Russia-Ukraine conflict and volatility risk of commodity markets. *Finance Res. Lett.*, 50, 103264.
9. Behnassi, M., El Haiba, M. (2022). Implications of the Russia-Ukraine war for global food security. *Nat. Hum. Behav.*, 6, 754–755.
10. Estrada, M.A.R., Koutronas, E. (2022). The impact of the Russian aggression against Ukraine on the Russia-EU trade. *J. Policy Model.*, 44 (3), 599–616.
11. Glaubien, T., Svanidze, M., Götz, L. et al. (2022). The War in Ukraine, Agricultural Trade and Risks to Global Food Security. *Intereconomics*, 57, 157–163. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10272-022-1052-7>.
12. Bentley, A.R., Donovan, J., Sonder, K. et al. (2022). Near- to long-term measures to stabilize global wheat supplies and food security. *Nat Food*, 3, 483–486. <https://www.nature.com/articles/s43016-022-00559-y>.
13. Guenette, J.D., Kenworthy, P.G., Wheeler, C.M. (2022). Implications of the War in Ukraine for the Global Economy (English). *Equitable Growth. Finance and Institutions Note*, (3). <http://documents.worldbank.org/curated/en/099616504292238906/IDU00bdb5a770659b04adf09e600a2874f25479d>.
14. Kang, S., & Meernik, J. (2005). Civil war destruction and the prospects for economic growth. *The Journal of Politics*, 67(1), 88-109. <https://www.jstor.org/stable/10.1111/j.1468-2508.2005.00309.x>.
15. Glick, R., & Taylor, A. M. (2010). Collateral damage: Trade disruption and the economic impact of war. *The Review of Economics and Statistics*, 92(1), 102-127. <https://www.jstor.org/stable/25651393>.
16. Dovhal, O., Reviakin, H., Zadorozhnyi, H. Et al. (2022) *Imperatyvy rozvytku mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn v umovakh hlobalnykh vyklykiv [16. Imperatives for the development of international economic relations in the face of global challenges]*. KhNU imeni V. N. Karazina.
17. Chekhovska, M. (2022). Ukraina v konteksti zminy svitovoho poriadku: ekonomichni naslidky [Ukraine in the context of changes in the world order: economic consequences]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (38). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/index>.
18. Kravchuk, N., Badiuk, Kh. (2023). Heopolitychni ta heoekonomichni naslidky suchasnykh mizhnarodnykh zbroinykh konfliktiv [Geopolitical and geoeconomic consequences of modern international armed conflicts]. *Visnyk ekonomiky – Herald of Economy*, 4, 52–66.
19. Iurchyshyn, V. (2022) Heopolitychni ta heoekonomichni zminy, formovani pid vplyvom rosiiskoi ahresii, ta onovlennia mistsia Ukrainy u svitovomu prostori [Geopolitical and geoeconomic changes formed under the influence of Russian aggression and renewal of Ukraine's place in the world]. *Tsentrazumkova – Razumkov Center*.
20. Axelrod, R. (2000). On six advances in cooperation theory. *Analyse & Kritik*, 22, 130–151. URL: <https://websites.umich.edu/~axe/research/SixAdvances.pdf>

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

21. Milner, H. (1992). International Theories of Cooperation among Nations: Strengths and Weaknesses [Review of Cooperation among Nations; Saving the Mediterranean, by J. Grieco & P. Haas]. *World Politics*, 44(3), 466–496.
22. Messner, D. A. Guarín, D. Haun (2013). *The behavioural dimensions of international cooperation*. Duisburg: Centre for Global Cooperation Research (Global Cooperation Research Papers 1).
23. Paulo, Sebastian. (2014). International Cooperation and Development: A Conceptual Overview. *SSRN Electronic Journal*, 13.
24. Caraiani, G., Georgescu, C. (2013). *Cooperare economica internationala*. Pro Universitaria, Bucuresti.
25. Galaju, I., Tofan, V. (2010). Conceptul de cooperare economica internationala. Cooperarea micro macroeconomica. *Studia Universitatis*, (2(32)). <http://studiamsu.eu/wp-content/uploads/17.-p.117-119.pdf>.
26. Dai, X., Snidal, D., & Sampson, M. (2017, November 20). *International Cooperation Theory and International Institutions*. Oxford Research Encyclopedia of International Studies. <https://oxfordre.com/internationalstudies/view/10.1093/acrefore/9780190846626.001.0001/acrefore-9780190846626-e-93>.
27. Resolutions. Security Council. (n.d.). UN. <https://main.un.org/securitycouncil/en/content/resolutions-0>.
28. UNHCR. (n.d.). Global Trends. <https://www.unhcr.org/global-trends>.
29. White, O., Woetzel, J., Smit, S., Seong, J., Devesa, T. (2023). *The complication of concentration in global trade*. <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/the-complication-of-concentration-in-global-trade>.
30. World Bank Group. (n.d.). Trade Statistics by Country. WITS. <https://wits.worldbank.org/countrystats.aspx?lang=en>.
31. World Trade Organization “WTO lowers 2023 trade growth forecast amid global manufacturing slowdown”. https://www.wto.org/english/news_e/news23_e/tfore_05oct23_e.htm.
32. Statystyka zavnishnoi torhivli NBU. https://bank.gov.ua/files/ES/Trade_y.pdf.
33. World Bank Group. (n.d.). HH Market concentration index By Country and Region in 1988 - 2017 WITS Data. <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/ALL/StartYear/1988/EndYear/2017/Indicator/HH-MKT-CNCNTRTN-NDX>.
34. Sandro Steinbach. (2023). The Russia–Ukraine war and global trade reallocations. *Economics Letters*, 226, 111075. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0165176523001003>.
35. Trade in Ukraine (2024). Statista. <https://www.statista.com/topics/9381/trade-in-ukraine>.
36. OECD. (11 February 2021). Global value chains: Efficiency and risks in the context of COVID-19. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/global-value-chains-efficiency-and-risks-in-the-context-of-covid-19-67c75fdc>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

37. Geopolitics and the geometry of global trade. (2024). McKinsey Global Institute Global Institute Global Trade Model. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/mckinsey%20global%20institute/our%20research/geopolitics%20and%20the%20geometry%20of%20global%20trade/geopolitics-and-the-geometry-of-global-trade-vf.pdf>.

Отримано 11.03.2024

UDC 339.9

JEL Classification: F14; F15; F60

Hanna Kotina

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Finance named after Viktor Fedosov
Head of the Young Scientists Council
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)
E-mail: akotina.kneu@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-7783-866X>

Maryna Stepura

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Finance named after Viktor Fedosov
Head of the Scientific society of students, postgraduates, doctoral students and young researchers
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)
E-mail: mstepura.kneu@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-5881-5411>

Illia Kotin

Student of the master's programme "Business Administration (Universal)"
Institute of Business Education named after Anatoliy Poruchnyk
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)
E-mail: ilya@inkla.com.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-5603-6722>

GLOBAL COOPERATION IN CONFLICTS: EMPIRICAL STUDY OF FOREIGN TRADE VOLATILITY IN UKRAINE AND THE WORLD

Abstract. *The global shocks of recent years have upended the current world order, and international economic systems have been plunged into deep uncertainty. The current global context is worrying, with increased competition and conflict replacing cooperation. Therefore, the issue of transforming global cooperation is extremely relevant. Estimating the approaches of domestic and world scientists, the paper provides an interpretation of international (global) cooperation in the modern world and its architecture, explores how Ukraine is involved in it with an emphasis on trade and capital. It is noted that international cooperation is not always a good thing, but since it concerns policies that go beyond the national economy and are used as part of global governance, challenges arise in view of expanding the scope of international*

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

cooperation and global collective action to achieve the goals of sustainable economic development in a changing world. Summarizing global trends, the paper notes that if barriers to trade continue to grow under the influence of global threats and the effects of the war in Ukraine, some countries may suffer from a slowdown in economic growth and a decrease in the diffusion of productivity and innovation. It is determined that there is a large disproportion in global cooperation, therefore, the issue of global fragmentation and diversification is emphasized, and it is emphasized that reducing the gap between more and less integrated countries can lead to significant economic benefits, but any type of reconfiguration entails additional trade-offs. Studying the empirical data, it is noted that today's world is deeply interconnected, although the trends of recent years are marked by a downward trend, including a noticeable drop in foreign trade in Ukraine, indicators of trade concentration remain low, foreign direct investment has an unstable trend. The redirection of trade flows as a result of the Russian invasion of the Ukraine and its impact on the possibilities of expanding Ukraine's foreign economic cooperation are noted and analysed.

Keywords: *global cooperation; foreign trade; international economic cooperation; global conflicts; fragmentation and concentration.*

Fig.: 6. References: 37.

Бібліографічний опис для цитування:

Котіна Г. М., Степура М. М., Котін І. П. Глобальна кооперація в умовах конфліктів: емпіричне дослідження волатильності зовнішньої торгівлі в Україні та світі. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 72-93.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-94-105](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-94-105)

УДК 330.322.1:330.341.1(477)

JEL Classification: O32; G24

Тетяна Олександрівна Шпомер

кандидат економічних наук,

старший викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

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

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

Михайло Юрійович Суховерський

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: mikesukhovskyy@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8836-7483>

Ігор Миколайович Кіронда

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

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

**ІНВЕСТИЦІЙНА ІНФРАСТРУКТУРА
ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ГАЛУЗЕЙ УКРАЇНИ**

Анотація. У статті досліджено сутність та роль інвестиційної інфраструктури в інноваційному розвитку високотехнологічних галузей України. Виявлено й охарактеризовано основні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, які визначають ефективність функціонування та розвитку інвестиційної інфраструктури. До ключових факторів, які визначають результативність розвитку інвестиційної інфраструктури віднесено: інституційне середовище, інвестиційний клімат, рівень капіталізації фінансових ринків, рівень розвитку банківської системи, рівень розвитку венчурного інвестування, а також наявність державної підтримки інвестиційних процесів. Охарактеризовано взаємозв'язок і взаємозалежність між факторами розвитку інвестиційної інфраструктури та сформульовано їхній вплив на розвиток високотехнологічних галузей.

Ключові слова: інвестиційна інфраструктура; інноваційний розвиток; високотехнологічні галузі; інвестиційний клімат; капіталізація фінансових ринків; венчурне інвестування; банківська система; державна підтримка.

Рис.: 1. Бібл.: 14.

Постановка проблеми. Ефективне функціонування та розвиток високотехнологічних секторів економіки є важливим чинником соціально-економічного зростання та забезпечення конкурентоспроможності будь-якої країни на світовому ринку.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

В умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій, у тому числі фінансових, інновації стають підґрунтям економічного прогресу й визначають його результативність. В Україні, де наявний значний потенціал для розвитку високотехнологічних галузей, питання створення ефективної інвестиційної інфраструктури набуває особливого значення, особливо в сучасних умовах господарювання.

Нині Україна стикається з численними викликами, породженими широкомасштабними воєнними діями на всій території країни, які поглиблюються через обмежений доступ до фінансових ресурсів, недостатню інституційну підтримку, а також недосконале регуляторне середовище, які стримують розвиток інноваційних галузей.

Незважаючи на зазначені проблеми й виклики, високотехнологічні галузі національної економіки, такі як інформаційні технології, біотехнології, аерокосмічна промисловість, підприємства воєнно-промислового комплексу та інші, зберігають значний потенціал для розвитку. Однак для реалізації цього потенціалу необхідно забезпечити сприятливі умови для залучення інвестицій, що вимагає модернізації інвестиційної інфраструктури. Це обумовлює актуальність і своєчасність досліджень основних аспектів розвитку інвестиційної інфраструктури в Україні з метою стимулювання інновацій у функціонуючих високотехнологічних секторах економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Попри важливість розвитку інвестиційної інфраструктури в контексті розвитку високотехнологічних підприємств, зазначена наукова проблематика на сьогодні є недостатньо розвиненою. Однак наукові доробки таких вітчизняних і закордонних учених, як Д. Ашауер [10], С. Гуткевич [3], Л. Де Мур [13], Р. Нанн [2], Г. Нантц [12], В. Тьєрі [13], Д. Шанценбах [12], Ф. Юніс [14] та інші заклали основи для теоретико-прикладного розвитку зазначеної проблеми.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значну кількість досліджень, недостатньо вивченим залишається питання взаємодії різних факторів розвитку інвестиційної інфраструктури та їхній вплив на інноваційний розвиток. Дослідження цього питання є дуже актуальним для розробки і впровадження зважених стратегій повоєнного відновлення національної економіки в контексті розвитку високотехнологічних галузей, що робить зазначене дослідження важливим і доречним в умовах сьогодення.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Метою статті є вивчення теоретико-прикладних аспектів ролі інвестиційної інфраструктури в інноваційному розвитку високотехнологічних галузей України.

Виклад основного матеріалу. Опрацювання наукових доробок вітчизняних та іноземних науковців у сфері окресленої проблеми дозволяє стверджувати, що інвестиційна інфраструктура охоплює комплекс інституційних, організаційних, фінансових та нормативно-правових механізмів, що забезпечують ефективне забезпечення інвестиційних процесів [5-7; 10; 12-14]. На нашу думку, інвестиційна інфраструктура включає фінансові ринки, банківські та небанківські фінансові установи, а також інститути, що сприяють залученню інвестицій, у тому числі державні агентства та консалтингові компанії.

Ефективне функціонування інвестиційної інфраструктури та її вплив на розвиток високотехнологічних секторів національної економіки визначається численними факторами зовнішнього і внутрішнього середовища, серед яких вважаємо доцільним виділити: інституційне середовище, інвестиційний клімат, рівень капіталізації фінансових ринків, рівень розвитку банківської системи, рівень розвитку венчурного інвестування, а також наявність державної підтримки інвестиційних процесів [1; 6; 10-12; 13].

Кожен із зазначених факторів, які впливають на формування інвестиційної інфраструктури є складною, динамічно перетворюваною системою, яка взаємодіє з іншими елементами економічного середовища, формуючи цілісну інфраструктуру, здатну підтримувати інноваційний розвиток високотехнологічних галузей.

Зокрема, «інституційне середовище» є складною економічною категорією через багатоаспектну природу законодавчих, соціальних та економічних інституцій, які формують основи економічної діяльності та впливають на рішення економічних суб'єктів, здатних інвестувати у інноваційний розвиток. «Інвестиційний клімат» визначається значним масивом чинників, включаючи політичну стабільність, макроекономічні показники та соціально-економічні тенденції, сукупність яких визначає інвестиційну привабливість країни. «Капіталізація фінансових ринків» є функцією багатьох змінних, серед яких вважаємо доцільним особливо виділити доступність капіталу, довіру до ринків, інституційну якість та інвестиційні стратегії.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Розвиток банківської системи відбувається під впливом мінливих внутрішніх та зовнішніх економічних умов, включаючи технологічні інновації, зміни в регуляторній політиці та фінансову глобалізацію. Рівень розвитку венчурного інвестування адаптується до нових технологічних тенденцій та ринкових можливостей, що формуються під впливом глобальної конкуренції та інновацій. Державна підтримка інвестиційних процесів постійно еволюціонує під впливом політико-правових змін, соціально-економічних пріоритетів, а також суспільних очікувань.

Зазначені фактори не існують ізольовано; вони взаємодіють між собою, створюючи синергетичні ефекти. Наприклад, покращення інституційного середовища може підвищити інвестиційний клімат, що, в свою чергу, сприятиме розвитку банківської системи та венчурного капіталу. Саме тому з наукового погляду варто їх досліджувати у динамічній взаємодії, яка формує гнучку інфраструктуру, здатну адаптуватися до нових викликів та можливостей і забезпечити доступ до капіталу, знань і технологій, необхідних для розробки нових продуктів та послуг, підтримуючи інноваційний розвиток та підвищуючи конкурентоспроможність високотехнологічних галузей на світових ринках.

Вплив зазначених факторів на формування інвестиційної інфраструктури з метою стимулювання розвитку високотехнологічних галузей економіки представлено на рис. 1.

Інституційне середовище включає набір правил, норм та інституцій, що регулюють економічну діяльність та впливають на процеси прийняття рішень інвесторами й тим самим визначає рівень довіри до держави та фінансово-економічних інституцій. Стабільна та прогнозована правова система забезпечує правову стабільність та підвищує довіру інвесторів, що сприяє збільшенню обсягів притоку як вітчизняних, так і іноземних інвестицій. Крім того, важливою умовою забезпечення ефективності інвестиційних процесів є подолання корупційних ризиків та підвищення прозорості фінансових вкладень та операцій.

Інвестиційний клімат характеризує загальні умови для ведення бізнесу та здійснення інвестицій у країні й включає економічну стабільність, законодавчу базу, адміністративні процедури, а також соціально-політичну ситуацію [9].

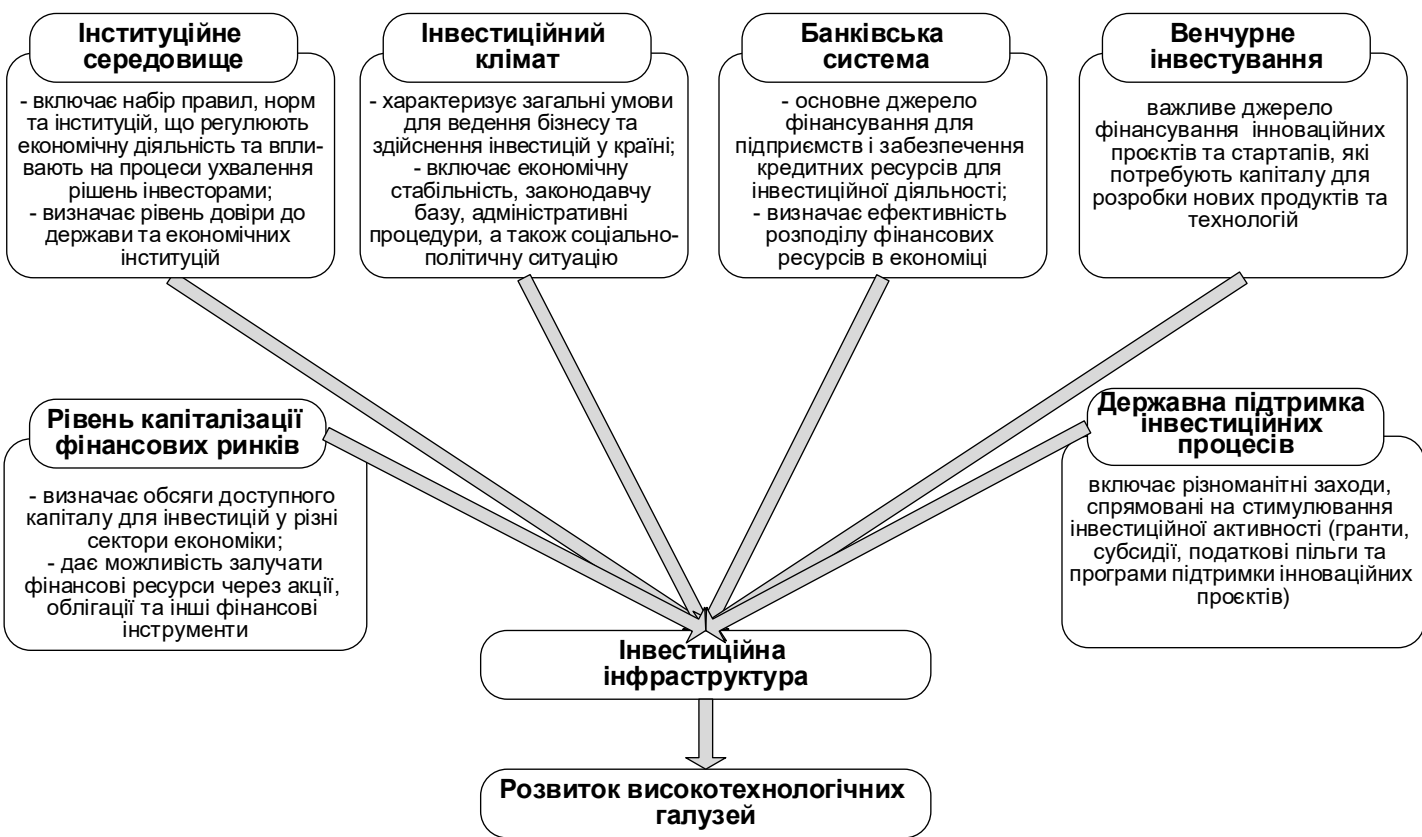


Рис. 1. Вплив факторів на формування інвестиційної інфраструктури з метою стимулювання розвитку високотехнологічних галузей

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 4; 6; 7; 10; 12-14; 9; 11; 12].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Макроекономічна стабільність (низький рівень інфляції, стабільний валютний курс) створює сприятливі умови для довгострокових інвестицій, а простота ведення бізнесу (легкість реєстрації підприємств, отримання дозволів та ліцензій, сприятливий податковий режим тощо), підвищують привабливість країни / галузей / підприємств для інвесторів та знижує ризики інвестування [8].

Аналізуючи сучасний стан інституційного середовища в Україні, вважаємо доцільним зауважити, що інституційна підтримка та чинна нормативно-правова база регулювання інвестиційних процесів потребують вдосконалення. Ця потреба спричинена такими викликами сьогодення, як війна, корупція, високий рівень бюрократизації та слабка захищеність прав інвесторів. Поліпшення інвестиційного клімату потребує розробки й реалізації комплексних реформ, спрямованих на підвищення прозорості державних інституцій та зниження рівнів корупції та бюрократизації. Зазначені проблеми інституційного середовища негативно позначились і на інвестиційному кліматі, який залишається складним і малопривабливим через низку факторів, серед яких особливо варто виділити ті, що пов'язані з викликами інвестиційного середовища, а також з політичною та економічною нестабільністю, недостатнім захистом прав власності, у тому числі через воєнні дії і руйнацію економічного потенціалу країни, слабкою правовою базою для інвесторів та інші чинники.

Банківська система країни є ключовим джерелом фінансування галузей / підприємств, забезпечуючи їх кредитними ресурсами як для операційної (основної), так і для інвестиційної та фінансової діяльності. Розвинена банківська система підвищує ефективність розподілу фінансових ресурсів в економіці, сприяє збільшенню доступності кредитних ресурсів та мінімізації фінансових ризиків, а також забезпечує довіру інвесторів до економіки країни. Розвинена банківська інфраструктура сприяє фінансовій інклюзії, дозволяючи більш широкому колу юридичних та фізичних осіб отримувати доступ до фінансових послуг, що позитивно відбивається на обсягах фінансових ресурсів, які обертаються в банківській системі країни.

Варто зазначити, що банківська система України зазнала значних потрясінь, у тому числі спричинених суттєвою втратою фінансових активів практично на 20 % окупованої території України, проте дотри-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

мання умов національного регулятора в межах руху до Базеля III дозволяє виявити тенденції поступової стабілізації функціонування всього банківського сектора. Однак, попри це, він залишається обмеженим у можливостях фінансування високоризикових інноваційних проєктів через високі процентні ставки (й відповідно високу вартість кредитування), недостатній рівень довіри та високі ризики, спричинені, серед іншого, повномасштабною війною.

Капіталізація фінансових ринків визначає обсяги доступного капіталу для інвестицій у різні сектори економіки. Розвинені фінансові ринки пропонують різноманітні фінансові інструменти, що дозволяє інвесторам диверсифікувати свої вкладення та знижувати ризики, забезпечуючи тим самим ліквідність фінансових ринків. Зауважимо, що висока ліквідність фінансових ринків сприяє підвищенню інвестиційної привабливості та спрощує процеси купівлі-продажу фінансових активів.

Венчурне інвестування є важливим джерелом фінансування інноваційних проєктів та стартапів, які потребують вкладення капіталу для розробки нових продуктів та технологій [2]. Венчурний капітал забезпечує фінансування проєктів і стартапів на ранніх стадіях їхнього життєвого циклу, коли інші джерела фінансування можуть бути недоступними, у тому числі через високі інвестиційні ризики. Венчурні інвестори часто надають не лише фінансову, але й менторську підтримку, що сприяє розвитку новаторських ідей та комерціалізації нових технологій, допомагає розвиватися та уникати помилок.

Національний фінансовий ринок характеризується низьким рівнем капіталізації та обмеженим доступом до довгострокових фінансових ресурсів. Результативність подолання даних проблем і забезпечення позитивних тенденцій розвитку залежить від розширення спектра фінансових інструментів, у тому числі від розробки та впровадження нових інноваційних технологій, збільшення прозорості ринків та стимулювання виходу вітчизняних та іноземних компаній на фондовий ринок. Щодо венчурного капіталу, то відповідний ринок в Україні розвивається, але його обсяги досі залишаються обмеженими, що пов'язано з наявністю обмеженої кількості венчурних фондів та відсутністю культури венчурного інвестування.

Державна підтримка інвестиційних процесів включає різноманітні заходи, спрямовані на стимулювання інвестиційної активності, у тому числі гранти, субсидії, податкові пільги та програми підтримки

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

інноваційних проєктів. Державні ініціативи можуть створювати додаткові стимули для інвесторів через податкові пільги, знижені відсоткові ставки та інші фінансові переваги, що позитивно впливає на зниження ризиків для інвесторів, особливо у високоризикових галузях, що підвищує привабливість інвестицій. Державні інвестиції в розвиток інвестиційної інфраструктури створюють сприятливі умови для бізнесу та підвищують загальну інвестиційну привабливість як галузей, регіонів, так і країни загалом.

Варто зазначити, що Україна робить кроки для покращення інвестиційного клімату та підтримки інноваційних проєктів, зокрема створюються інститути розвитку, вводяться податкові пільги для ІТ-сектору та стартапів, активно розвиваються електронні послуги для бізнесу. Однак у сучасних умовах це не приносить бажаного результату. Вважаємо, що необхідно посилити координацію цих зусиль та забезпечити їх ефективне виконання.

Кожен із наведених факторів відіграє ключову роль у формуванні та розвитку інвестиційної інфраструктури, а відповідно й у розвитку високотехнологічних галузей національної економіки. Саме взаємодія між цими факторами визначає загальний інвестиційний клімат в країні та впливає на здатність економіки залучати капітал для фінансування інновацій. Для України важливо забезпечити сприятливе інституційне середовище, покращити інвестиційний клімат, підвищити рівень капіталізації фінансових ринків, зміцнити банківську систему, розвивати венчурне інвестування та забезпечити ефективну державну підтримку інвестиційних процесів, що надзвичайно складно в умовах воєнного стану, проте це дозволить створити стійку інвестиційну інфраструктуру, що сприятиме відновленню економіки України.

Висновки і пропозиції. Базуючись на вищевикладеному, вважаємо доцільним стверджувати, що стимулювання інновацій у високотехнологічних секторах економіки України потребує від держави розробки та впровадження комплексної стратегії розвитку інвестиційної інфраструктури, яка, на нашу думку, має передбачати: покращення інституційного середовища, модернізацію фінансових ринків, зміцнення банківського сектору, розвиток венчурного інвестування і посилення державної підтримки.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таким чином, розвиток інвестиційної інфраструктури є домінуючим чинником для стимулювання інновацій у високотехнологічних секторах економіки України. Незважаючи на численні виклики, Україна має значний потенціал для розвитку інноваційної економіки, який може бути реалізований за умови належної підтримки та ефективної реалізації відповідних реформ.

Список використаних джерел:

1. Бутирська І. В. Інфраструктурне забезпечення регіонального розвитку: проблеми та шляхи їх вирішення : монографія / І. В. Бутирська. – Чернівці : Книги – ХХІ. 2006. – 238 с.
2. Венчурний бізнес: управління та особливості розвитку / О. Є. Кузьмін, М. Б. Найчук-Хрущ, О. В. Гук та ін. – Львів : ЗУКЦ, 2011. – 194 с.
3. Гуткевич С. О. Пріоритети інвестиційної діяльності в сучасних умовах : монографія / С. О. Гуткевич, Р. Ю. Смик, О. Г. Занозовська. Харків : Діса плюс, 2019. – 172 с.
4. Дубина М. В. Сутність та система інфраструктури кредитного ринку України / М. В. Дубина, О. В. Шишкіна // Наукові записи Інституту законодавства Верховної ради України. – 2017. – № 4. – С. 80-86.
5. Ільчук В. П. Проблеми моделювання інноваційно-інвестиційних систем відновлювальної сфери економіки / В. П. Ільчук, Т. О. Шпомер // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2020. – № 4. – С. 7-15.
6. Комашенко Т. А. Теоретико-методологічні основи дослідження інвестиційної інфраструктури [Електронний ресурс] / Т. А. Комашенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 17. – С. 82-84. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2009/23.pdf.
7. Лещук Г. В. Концептуальні детермінанти інвестиційної інфраструктури регіону [Електронний ресурс] / Г. В. Лещук // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2017. – № 24 (2). – С. 20-24. – Режим доступу: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/24-2-2017/7.pdf>.
8. Шишкіна О. Інноваційні ризики високотехнологічних промислових підприємств / О. Шишкіна // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2022. – № 3(31). – С. 163-179.
9. Шишкіна О. Ризикозалежність промислових підприємств від інвестиційної привабливості національної економіки / О. Шишкіна, О. Кальченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2019. – № 2 (18). – С. 245–260.
10. Aschauer D. A. Why is infrastructure [Electronic resource] / D. A. Aschauer // Industry week. – 1990. – Pp. 21-50. – Accessed mode: <https://www.bostonfed.org/-/media/Documents/conference/34/conf34b.pdf>.
11. Dubyna M. The scientific approach to the identification of the essence of the category “infrastructure” / M. Dubyna // Problems and prospects of economics and management. – 2015. – № 1 (1). – Pp. 31-36.
12. Schanzenbach D. W. If you build it: a guide to the economics of infrastructure investment [Electronic resource] / D. W. Schanzenbach, R. Nunn, G. Nantz // Hamilton Project, Brookings Institution. – Washington, 2017. – Accessed mode: http://www.hamiltonproject.org/assets/files/if_you_build_it_guide_economics_infrastructure_investment.pdf.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

13. Thierie W. The characteristics of infrastructure as an investment class [Electronic resource] / W. Thierie, L. De Moor // *Financial Markets and Portfolio Management*. – 2016. – Vol. 30(3). – Pp. 277-297. – Accessed mode: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11408-016-0273-9>.

14. Younis F. Significance of infrastructure investment for economic growth [Electronic resource] / F. Younis. – 2014. – Accessed mode: https://mpr.ub.uni-muenchen.de/72659/1/MPRA_paper_72659.pdf.

References

1. Butyrskaya I.V. (2006). *Infrastrukturne zabezpechennia rehionalnogo rozvytku: problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Infrastructural support of regional development: problems and ways of their solution]*. Knyhy – KhKhL.

2. Kuzmin, O.Ye., Naichuk-Khrushch, M.B., Huk, O.V. (2011). *Venchurnyi biznes: upravlinnia ta osoblyvosti rozvytku [Venture business: management and features of development]*. ZUKTs.

3. Hutkevych, S.O., Smyk, R.Yu., Zanozovska, O.H. (2019). *Priorytety investytsiinoi diialnosti v suchasnykh umovakh [Priorities of investment activity in modern conditions]*. Disa plius.

4. Dubyna, M.V., Shyshkina, O.V. (2017). Sutnist ta systema infrastruktury kredytnoho rynku Ukrainy [The essence and system of the infrastructure of the credit market of Ukraine]. *Naukovi zapysy Instytut zakonodavstva Verkhovnoi rady Ukrainy – Scientific records Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine*, (4), 80-86.

5. Ilchuk V.P., Shpomer T.O. (2020). Problemy modeliuvannia innovatsiino-investytsiinykh system vidnovliualnoi sfery ekonomiky [Problems of modeling innovation and investment systems of the renewable economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia - Problems and prospects of economy and management*, (4), 7-15.

6. Komashenko, T.A. (2009). Teoretyko-metodolohichni osnovy doslidzhennia investytsiinoi infrastruktury [Theoretical and methodological foundations of the study of investment infrastructure]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (17), 82-84. http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2009/23.pdf.

7. Leshchuk, H.V. (2017). Kontseptualni determinanty investytsiinoi infrastruktury rehionu [Conceptual determinants of the investment infrastructure of the region]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnogo humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment - Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*, (24 (2)), 20-24. <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/24-2-2017/7.pdf>.

8. Shyshkina, O. (2022). Innovatsiini ryzyky vysokotekhnolohichnykh promyslovykh pidpriemstv [Innovative risks of high-tech industrial enterprises]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, 3(31), 163-179.

9. Shyshkina O., Kalchenko O. (2019). Ryzykozalezhnist promyslovykh pidpriemstv vid investytsiinoi pryvabyvosti natsionalnoi ekonomiky [Risk dependence of industrial enterprises on the investment attractiveness of the national economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (2(18)), 245–260.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

10. Aschauer, D.A. (1990). Why is infrastructure. *Industry week*, 21-50. <https://www.bostonfed.org/-/media/Documents/conference/34/conf34b.pdf>.

11. Dubyna, M. (2015). The scientific approach to the identification of the essence of the category "infrastructure". *Problems and prospects of economics and management*, (1(1)), 31-36.

12. Schanzenbach, D. W., Nunn, R., & Nantz, G. (2017). If you build it: a guide to the economics of infrastructure investment. *Hamilton Project, Brookings Institution, Washington, February*. http://www.hamiltonproject.org/assets/files/if_you_build_it_guide_economics_infrastructure_investment.pdf.

13. Thierie, W., & De Moor, L. (2016). The characteristics of infrastructure as an investment class. *Financial Markets and Portfolio Management*, 30(3), 277-297. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11408-016-0273-9>.

14. Younis, F. (2014). *Significance of infrastructure investment for economic growth*. https://mpira.ub.uni-muenchen.de/72659/1/MPRA_paper_72659.pdf.

Отримано 07.03.2024

UDC 330.322.1:330.341.1(477)

JEL Classification: O32; G24

Tetiana Shpomer

PhD in Economic Sciences,

Senior Lecturer of Department of Finance, Banking and Insurance

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

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

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

Mykhailo Sukhovskyyi,

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

E-mail: mikesukhovskyy@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8836-7483>

Ihor Kironda

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

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

**INVESTMENT INFRASTRUCTURE AS A KEY FACTOR
IN THE INNOVATIVE DEVELOPMENT
OF HIGH-TECH INDUSTRIES IN UKRAINE**

Abstract. *Effective functioning and development of high-tech sectors of the economy is an important factor in the socio-economic growth that ensures competitiveness of the country. In Ukraine, where there is considerable potential for the development of high-tech industries, the issue of creating the effective investment infrastructure is of particular importance. Ukraine is cur-*

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

rently facing numerous challenges caused by large-scale military operations throughout the country, which are exacerbated by limited access to financial resources, insufficient institutional support, and an imperfect regulatory environment that hinder development of innovative infrastructures. Despite these problems and challenges, the high-tech sectors of the national economy retain significant potential for development, which implementation requires the modernized investment infrastructure. This determines the relevance and timeliness of research in this sphere.

In the article, the essence and role of the investment infrastructure in the innovative development of high-tech industries in Ukraine are investigated. The study of scientific achievements of domestic and foreign scholars in the field of the outlined problem allows us to assert that the investment infrastructure covers a set of institutional, organizational, financial and regulatory mechanisms that ensure effective support of investment processes. In our opinion, the investment infrastructure includes financial markets, banking and non-banking financial institutions, and the institutions that facilitate investment, including governmental agencies and consulting companies.

The main factors of the external and internal environment that determine the effective functioning and development of the investment infrastructure are identified and characterized. The key factors that determine the effectiveness of development of the investment infrastructure include as follows: institutional environment, investment climate, capitalization level of financial markets, development level of the banking system, development level of the venture capital investment, and available state support for investment processes.

In the article, the interconnection and interdependence between factors of development of the investment infrastructure are characterized, and their impact on the development of high-tech industries is formulated.

Keywords: investment infrastructure, innovative development, high-tech industries, investment climate, capitalization of financial markets, venture investment, banking system, state support.

Fig.: 1. References: 14.

Бібліографічний опис для цитування:

Шпомер Т. О., Суховерський М. Ю., Кіронда І. М. Інвестиційна інфраструктура як ключовий фактор інноваційного розвитку високотехнологічних галузей України. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 94-105.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-106-116](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-106-116)

УДК 658.114.2-043.86

JEL Classification: L2

Андрій Орестович Кропельницький

аспірант кафедри економічної кібернетики
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
(Івано-Франківськ, Україна)

E-mail: andrii.kropelnytskyi.22@pnu.edu.uaORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2369-221X>**СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Анотація. У статті розглянутий сучасний стан застосування механізму державно-приватного партнерства в Європі та світі загалом. Окреслено ключові напрями його практичного застосування у секторах економіки. Визначено основні напрями застосування, а саме: транспорт, інфраструктура, енергетика, що особливо актуально в умовах відновлення економіки України та подолання наслідків війни. Подане авторське трактування поняття «державно-приватне партнерство» (далі ДПП). Сформовано основні ключові критерії щодо учасників проєктів ДПП. Проаналізовано сучасний стан реалізації проєктів ДПП в Україні, фактори впливу в умовах війни. Враховуючи, що умови, у яких існує економіка України, є нетривіальними, важливий наголос зроблено на активацію приватного капіталу в межах держави. Особливу увагу у статті сконцентровано на інфраструктурних проєктах, запит на модернізацію, реконструкцію та відбудову яких постійно зростає. На основі вищезазначеного запропоновано практичні рекомендації для ефективної імплементації механізму ДПП в Україні. Зокрема, створення типових проєктів та SWOT аналіз цього рішення. Дослідження світового досвіду застосування механізму ДПП засвідчує про кількісне та якісне зростання співпраці влади та приватних партнерів у світі. Проте незважаючи уже на певні напрацювання у залученні бізнесу на основі інструменту ДПП в Україні, за останній період спостерігається стагнація даного процесу. Також, встановлено, що виклики з якими на сьогодні стикається економіка України є нетривіальними, тому для впровадження та розширення механізму ДПП необхідно не лише враховувати світовий досвід, а й використовувати нестандартні заходи. Обґрунтовано можливості впровадження державного страхування ризиків у проєктах ДПП. Також а процесі дослідження встановлено, що до важливих заходів держави щодо становлення ДПП слід віднести вдосконалення нормативно-правової бази, запровадження практики типових проєктів реалізації ДПП, створення основи державного страхування ризиків, пов'язаних із військовим станом.

Ключові слова: державно-приватне партнерство; проєкт; страхування ризиків; фінансові ресурси.

Рис.: 3. Табл.: 1. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Сучасна ситуація в Україні змушує шукати додаткові джерела фінансування проєктів соціально-економічного розвитку, забезпечення та покращення якості суспільних послуг.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Враховуючи, що військові дії тривають інвестиційна привабливість нашої держави залишається сумнівною, а ризики невизначеності досить високими. У таких умовах сподіватись на залучення іноземних інвесторів досить складно. Можливим виходом з цієї ситуації є залучення внутрішніх фінансових ресурсів, шляхом використання механізму державно-приватного партнерства (далі ДПП). Така форма взаємодії отримала значне поширення у провідних країнах світу та економіках, що розвиваються. Позитивний досвід використання механізму ДПП підкреслює потенціал цього інструменту як на макро так і на мікрорівнях. Дає змогу покращити результативність та ефективність реалізації проєктів, щодо об'єктів державної, місцевої, комунальної власності, з використанням ресурсів приватних партнерів, що наразі надзвичайно актуально для України.

Аналіз останніх публікацій. Світовий досвід та розвиток державно-приватного партнерства досліджувався багатьма вітчизняними та іноземними вченими, серед них ми виділяємо: І. Запатрину, В. Варнавського, В. Круглова, Ю. Залознова, К. Павлюк, І. Брайловського, Г. Ходжа, К. Граве, Д. Чжао. Проте, незважаючи на значне висвітлення проблематики ДПП, в умовах складної економічної ситуації в Україні, вважаємо за доцільне проаналізувати основні тенденції розвитку ДПП у світі, виокремити критерії та фактори, а також запропонувати практичні рекомендації щодо застосування та поширення такого механізму в Україні.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на різноманітність досліджень щодо механізму державно-приватного партнерства та його успішне практичне застосування у світовій практиці, виклики з якими зіштовхнулася економіка України, вимагають пошуку нових підходів та рішень, їх відповідну адаптацію. Першочергово залученням внутрішнього приватного капіталу у відбудову України та масштабування проєктів ДПП. Також недостатньо дослідженими залишаються критерії та вимоги до учасників ДПП. У межах дослідження сучасного стану механізму ДПП потребує актуалізації основні фактори та бар'єри як з боку держави, так і з боку приватних партнерів.

Метою статті є аналіз основних тенденцій застосування механізму державно-приватного партнерства в європейській та світовій практиці. Визначення основних цілей, напрямів, критеріїв оцінювання та актуалізації застосування міжнародного досвіду реалізації ДПП в Україні.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Виклад основного матеріалу. На сьогодні є багато трактувань поняття державно-приватне партнерство. Серед них хочемо відзначити формулювання Світового банку. ДПП – це довгостроковий контракт між приватною стороною та державною організацією щодо надання суспільних активів або послуг, у якому приватна сторона несе значний ризик і відповідальність за управління [4]. У широкому розумінні – це механізм довгострокового залучення фінансових ресурсів, досвіду та інноваційних рішень приватного партнера щодо об'єктів державної (місцевої, комунальної власності) з метою покращення надання публічних послуг, при якому відбувається розподіл ризиків між учасниками угоди, а приватний партнер отримує фінансову вигоду.

У дослідженні світового досвіду використання механізму ДПП А. Ходж і К. Граве звертають увагу на використанні урядами держав ДПП, часто у складних ринкових обставинах або з метою ширшого економічного розвитку. При цьому уряди держав можуть переслідувати великий спектр цілей фінансових, економічних, політичних, управлінських. На наш погляд, слід виокремити такі:

- скорочення навантаження на державний бюджет;
- збільшення інновацій, першочергово в секторі інфраструктури;
- зниження ризику для уряду в проєктах, що реалізуються;
- підвищення поточного контролю та управління;
- покращення довіри бізнесу та фінансового ринку;
- зміцнення суспільного економічного розвитку [2].

Орієнтуючись на сучасний світовий досвід реалізації проєктів ДПП, можна сформулювати перелік критеріїв відповідності для учасників таких відносин:

- Використання передових, інноваційних технологій та обладнання у своїй діяльності;
- Готовність до довгострокових контрактних відносин, оскільки проєкти ДПП переважно орієнтовані на досягнення стратегічних цілей розвитку держави, регіону чи громади;
- Ставлення до участі у проєкті ДПП, не лише як до інвестиційного проєкту з метою отримання фінансової вигоди, але як відповідального партнера зацікавленого у вирішенні конкретних суспільних проблем;
- Наявність власних фінансових ресурсів чи успішний досвід залучення грантових коштів;
- Використання сучасних управлінських технологій у сфері виробництва та надання суспільних послуг;

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

- Здатність до визначення, оцінки та розподілу ризиків щодо проекту ДПП;

- Кореляція критеріям та цілям сталого розвитку суб'єкта, де відповідно реалізується проект ДПП [10].

Для кращого розуміння ефективності механізму ДПП та його сучасних тенденцій проаналізуємо відкриті звіти стану ДПП у Європі та у світі загалом. Згідно з підсумковим звітом European Investment Bank за 2023 рік у Європі спостерігається збільшення вартості угод на умовах державно-приватного партнерства. Незважаючи на ряд несприятливих факторів, таких як зростання вартості енергетичних ресурсів, невизначеність та волатильність цін на будівництво, ринок ДПП демонструє стійке відновлення після шоку від пандемії коронавірусу. За загальною кількістю та вартістю угод, укладених за минулі п'ять років, лідерами на ринку ДПП в Європі залишається Франція, Німеччина та Велика Британія. Еволюція ринку ДПП в Європі по країнах відображена на рис. 1. За кількістю проектів продовжує домінувати транспортний сектор, далі йде сектор довілля та сектор освіти (рис. 2) [1].

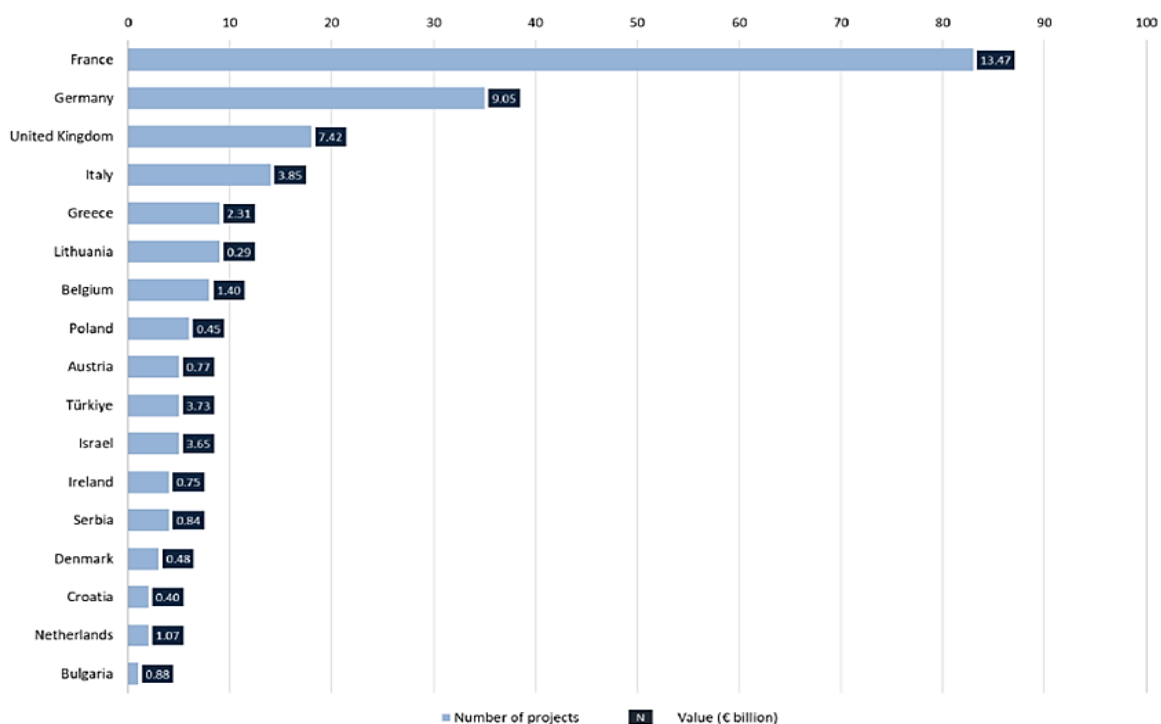
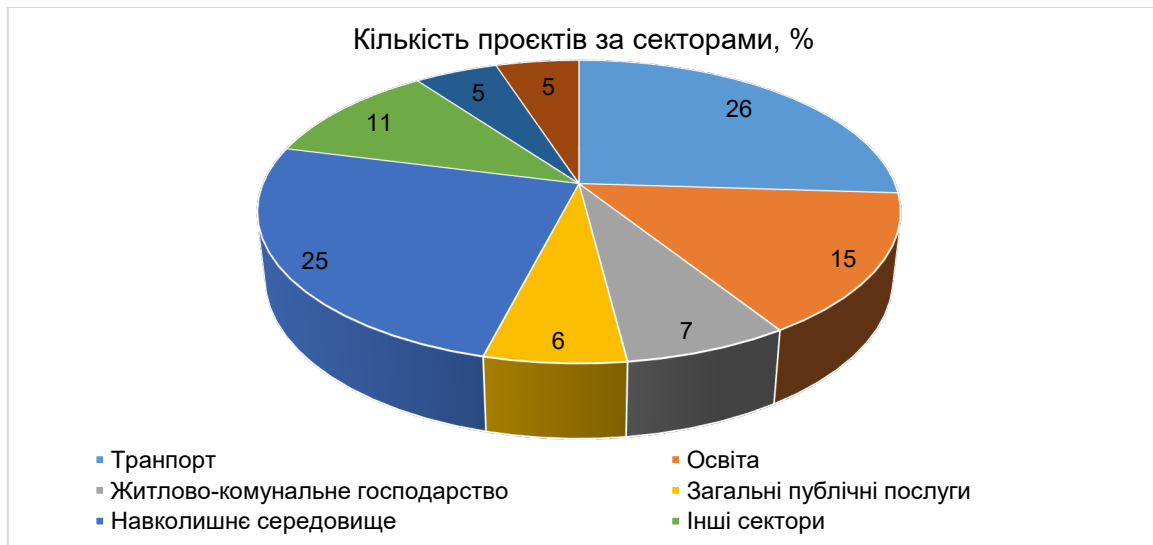


Рис. 1. Еволюція ринку ДПП в Європі (2019-2023рр.) по країнах
Джерело: [1].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**Рис. 2. Кількість проєктів за секторами економіки**

Джерело: розроблено автором на основі [1].

Відповідно до даних підсумкового звіту Світового Банку за 2022 рік реалізація проєктів ДПП у транспортному секторі значно випереджає усі інші сектори. Також слід відмітити значну частку глобальних приватних інвестицій в інфраструктуру в енергетичному секторі, що становить 28 % від загального обсягу інвестицій ДПП (25,9 мільярда доларів США в 136 проєктах). Зокрема, тенденція до відновлюваних джерел енергії залишається сильною. 113 із 120 проєктів у 2022 році були зосереджені на відновлюваних джерелах енергії, тоді як лише вісім проєктів дотримувалися традиційних енергетичних методів [4].

Підсумовуючи вищезазначене можна зробити однозначний висновок про те, що механізм ДПП залишається актуальним як для країн з високим розвитком економіки, так і для країн, що розвиваються. Його використання поширюється на капіталомісткі сектори економіки, де синергія влади та приватного капіталу приносить найбільший ефект. Аналізуючи сучасні тенденції та світовий досвід ДПП, можна виділити такі актуальні напрями: транспорт, інфраструктура, енергетика, водопостачання та водовідведення, інформаційно-комунікаційні технології.

На сьогодні в Україні є великий запит саме на відновлення інфраструктурних, транспортних, енергетичних об'єктів, що постраждали внаслідок ворожої агресії. Згідно з оновленими даними Світового Банку (RDNA3), станом на лютий 2024 р., вартість відновлення та реко-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

нструкції об'єктів унаслідок військових дій становить понад 486 мільярдів доларів, що вимагає залучення державних та приватних ресурсів у найближче десятиліття. Структура потреб відновлення економіки України відображена на рис. 3 [5].

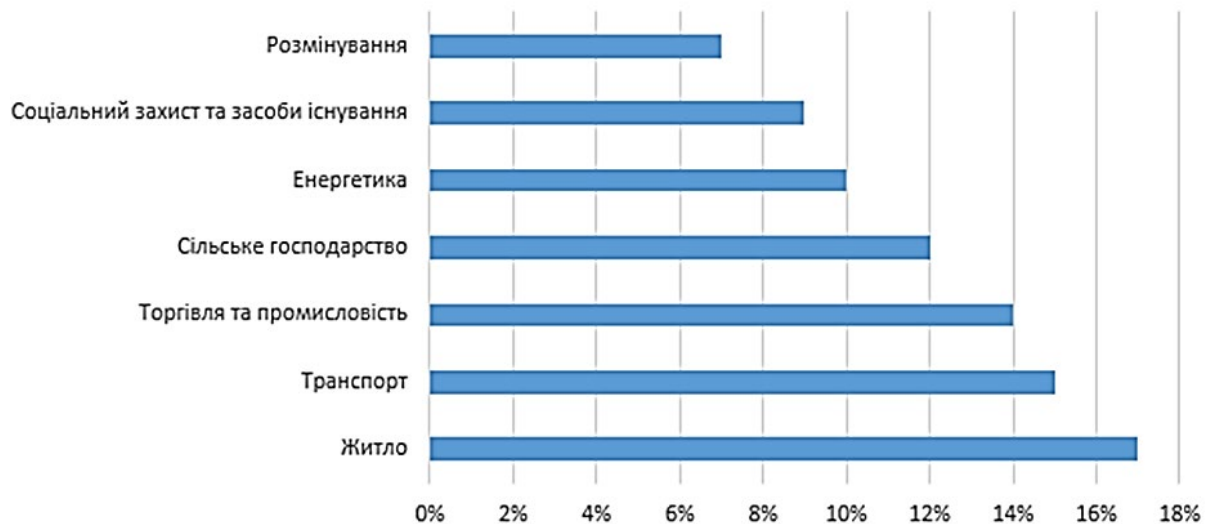


Рис. 3. Структура потреб відновлення економіки України

Джерело: складено автором на основі [5].

За даними центральних та місцевих органів виконавчої влади в Україні станом на 01.01.2024 на умовах ДПП укладено 198 договорів, з яких реалізується 22 договори (10 - концесійних договорів, 6 - договорів про спільну діяльність, 6 - інші договори), 166 договорів не реалізується (115 - не виконується, 51 - розірвані / закінчився термін дії), 10 призупинені у зв'язку зі збройною агресією російської федерації [8]. Ці дані засвідчують, що попри гостру потребу в залученні фінансових ресурсів приватного бізнесу для покращення надання публічних послуг, за останні два роки не було здійснено жодних дієвих кроків, що сприяли б поширенню співпраці влади та бізнесу в межах механізму ДПП.

З огляду на вищезазначене, можна виокремити найбільш істотні бар'єри, що заважають успішній імплементації механізму ДПП в Україні:

- відсутність чіткої концепції та програми розвитку ДПП;
- низький рівень довіри бізнесу до державної влади;
- наявність високих корупційних ризиків та адміністративних перешкод;
- недосконалість нормативно-правової бази, особливо, що стосується механізму контролю та відповідальності сторін згідно договору;

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

- відсутність чіткого розмежування зон відповідальності місцевої та центральної влади, щодо проєктів ДПП;

- недостатнє інформаційне забезпечення та підготовка фахівців у сфері ДПП [6; 7; 9];

Попри це, активація внутрішнього капіталу в Україні через механізм ДПП має стати драйвером соціально-економічного розвитку та відновлення. Для якомога ефективнішого використання його переваг, слід здійснити відповідні заходи з метою покращення економічного середовища.

Першочергово, на нашу думку, слід розробити типові проєкти, що будуть стосуватися основних галузей та сфер застосування ДПП. Такі типові проєкти – це своєрідні дорожні карти, що по своїй суті є покроковим шаблоном реалізації проєкту ДПП. В Україні на сьогодні є сотні, якщо не тисячі, інфраструктурних, енергетичних та соціальних об'єктів збудованих ще за часів радянської епохи. Усі вони у своїй більшості проєктувалися та були реалізовані за стандартними проєктами тієї епохи. Наразі вони потребують модернізації, реконструкції чи повного відновлення, а проблематика пошуку фінансових ресурсів стала ще актуальнішою з початком військової агресії проти нашої держави.

Важливою вигодою від реалізації такого роду проєктів має стати подолання інертного мислення багатьох службовців на різних рівнях управління, оскільки базова трудовістка структура у значній мірі залишатиметься сталою. Це дозволить сконцентруватися на пошуку оптимальних партнерів для реалізації проєктів, врахуванні специфічних ознак та їх узгодження. Для кращого розуміння проблематики створення типових проєктів проведемо SWOT аналіз цього рішення (табл. 1).

Іншою важливою складовою успішного застосування механізму ДПП в Україні, на наш погляд, має стати державна система страхування ризиків. Усі проєкти ДПП характеризуються високим ступенем ризику. Сучасні вчені як іноземні, так і вітчизняні багато досліджень присвятили питанню ідентифікації, розподілу та перерозподілу ризиків в рамках ДПП. Проте у жодному дослідженні не відображені обставини в яких наразі існує економіка України. Їх, звичайно, можна охарактеризувати як форс-мажорні обставини з високим ступенем невизначеності. Сукупність усіх цих факторів відштовхує потенційних інвесторів від участі у проєктах ДПП, тому що ймовірність втрати наявних ресурсів значно перевищує можливі вигоди від їх використання. Саме тому держава має виступити гарантом-страховиком ризиків надзвичайних подій пов'язаних з військовим станом в угодах ДПП.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Для суттєвого покращення інвестиційного середовища вищезазначена ініціатива повинна бути врегульована на законодавчому рівні, а не залишитися декларативною з боку держави.

Таблиця 1

SWOT аналіз створення типових проєктів на основі ДПП в Україні

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - Скорочення часу на підготовку та реалізацію проєкту; - Зниження трудомісткості при підготовці техніко-економічного обґрунтування; - Уніфікація та оцінка однотипних ризиків; - Створення сприятливого інформаційного середовища для можливих партнерів; - Економія ресурсів при масштабуванні проєктів 	<ul style="list-style-type: none"> - Не враховані специфічні ознаки об'єкта ДПП чи його поточного стану; - Не враховані альтернативні можливі варіанти розв'язання проблеми; - Короткий період актуальності типових проєктів, відповідно до зміни економічних умов та технологічних новацій; - Недосконала нормативно-правова база
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Врахування досвіду реалізації аналогічних проєктів; - Подолання незацікавленості держслужбовців на усіх рівнях; - Підвищення інвестиційної привабливості об'єктів ДПП; - Підвищення довіри до влади, як до прогнозованого партнера; - Удосконалення процедури підготовки та реалізації проєктів ДПП 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність кваліфікованих фахівців у галузі ДПП; - Наявність потенційних корупційних ризиків; - Відсутність програм підтримки проєктів ДПП

Джерело: власні дослідження.

Опираючись на дослідження Д. Лейгленда, хочемо наголосити на необхідності концентрації влади на малих проєктах інвестування ДПП. Оскільки чим більший проєкт тим у більшій мірі уряд стикається з проблемами його фінансування та управління [3]. Розділивши великий проєкт на кілька дрібніших з послідовними етапами його реалізації, уряд отримує можливість розширити коло можливих партнерів та надати перевагу саме тому, хто володітиме вищим рівнем компетенції та засобів для реалізації відповідної задачі. Крім цього, у разі виникнення певних складнощів чи неузгодженості сторін, уряд може скористатись на певному етапі традиційним інструментом державних закупівель.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Висновки і пропозиції. Світовий досвід застосування механізму ДПП засвідчує про кількісне та якісне зростання співпраці влади та приватних партнерів у світі. Проте незважаючи уже на певні напрацювання у залученні бізнесу на основі інструменту ДПП в Україні, за останній період спостерігається стагнація даного процесу. Отже, слід констатувати, що виклики з якими на сьогодні стикається економіка України є нетривіальними, тому для впровадження та розширення механізму ДПП необхідно не лише враховувати світовий досвід, а й використовувати нестандартні заходи. До важливих заходів держави щодо становлення ДПП слід віднести вдосконалення нормативно-правової бази, запровадження практики типових проєктів реалізації ДПП, створення основи державного страхування ризиків пов'язаних з військовим станом. Це лише частина важливих кроків в межах активізації співпраці влади та бізнесу в рамках інструменту ДПП, а загалом дане питання потребує розробки комплексної програми залучення приватних інвестицій в відбудову економіки України, що може стати предметом подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. European investment Bank. European PPP Expertise Centre – Market update 2023 [Electronic resource]. – Accessed mode: <http://surl.li/xcw1za>.
2. Hodge Graeme A. On public–private partnership performance: A contemporary review / Hodge Graeme A., Greve Carsten // *Public Works Management & Policy*. – 2017. – Vol. 22.1. – Pp. 55-78.
3. Leigland J. Public-private partnerships in developing countries: The emerging evidence-based critique / J. Leigland // *The World Bank Research Observer*. – 2018. – Vol. 3.1. – Pp. 103-134.
4. The World Bank. Private participation in infrastructure (PPI). 2022 Annual report [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/PPI-2022-Annual-Report.pdf>.
5. World Bank. Ukraine – Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3) [Electronic resource] February 2022 – December 2023 (English). – Washington, D.C.: World Bank Group. – Accessed mode: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a>.
6. Жадан О. В. Державно-приватне партнерство як механізм інноваційного розвитку економіки / О. В. Жадан // *Актуальні проблеми державного управління*. – 2021. – № 1(59). – С. 75-82.
7. Крпельницька С. О. Інституалізація реалізації інвестиційних проєктів з використанням механізмів державно-приватного партнерства / С. О. Крпельницька, Р. І. Щур // *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. – 2012. – № 4 (62). – С. 309-314.
8. Стан здійснення ДПП в Україні [Electronic resource] / Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. – Accessed mode: <https://www.me.gov.ua>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

9. Щур Р. І. Особливості реалізації державно-приватного партнерства на регіональному рівні / Р. І. Щур, А. О. Кропельницький // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2023. – Вип. 19, Т. 1. – С. 219-226.

10. Юхнов Б. Ю. Державно-приватне партнерство: доцільність, світовий досвід, перспективи розвитку в Україні / Б. Ю. Юхнов, Д. О. Корсаков // Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Прохорової В.В. – Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2020. – С. 94-102.

References

1. European investment Bank. European PPP Expertise Centre – Market update. (2023). <http://surl.li/xcwlza>.

2. Hodge, Graeme A., Greve, Carsten. (2017). On public–private partnership performance: A contemporary review. *Public Works Management & Policy*, 22.1, 55-78.

3. Leigland, J. (2018). Public-private partnerships in developing countries: The emerging evidence-based critique. *The World Bank Research Observer*, 33.1, 103-134.

4. The World Bank. Private participation in infrastructure (PPI). 2022 Annual report. <https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/PPI-2022-Annual-Report.pdf>.

5. World Bank. Ukraine – Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3) [Electronic resource] February 2022 – December 2023 (English). Washington, D.C.: World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a>.

6. Zhadan, O.V. (2021). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak mekhanizm innovatsiinoho rozvytku ekonomiky [State-private partnership as a mechanism for innovative economic development]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Actual problems of state administration*, (1(59)), 75-82.

7. Kropelnytska, S.O., Shchur, R.I. (2012). Instytualizatsiia realizatsii investytsiinykh proektiv z vykorystanniam mekhanizmiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Institutionalization of the implementation of investment projects using the mechanisms of public-private partnership]. *Visnyk ZhDTU. Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of ZHTU. Series: Economic Sciences*, (4(62)), 309-314.

8. Ministerstvo rozvytku ekonomiky, torhivli ta silskoho hospodarstva Ukrainy [Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine]. (n.d.). *Stan zdiisnennia DPP v Ukraini [State of implementation of PPP in Ukraine]*. <https://www.me.gov.ua>.

9. Shchur, R.I., Kropelnytskyi, A.O. (2023). Osoblyvosti realizatsii derzhavno-pryvatnoho partnerstva na rehionalnomu rivni [Peculiarities of implementation of public-private partnership at the regional level]. *Aktualni problemy roz-vytku ekonomiky rehionu – Actual problems of the development of the economy of the region*, 19(1), 219-226.

10. Yukhnov, B.Yu., Korsakov, D.O. (2020). Derzhavno-pryvatne partnerstvo: dotsilnist, svitovi dosvid, perspektyvy rozvytku v Ukraini [Public-private partnership: expediency, world experience, development prospects in Ukraine]. In V.V. Prokhorova (Ed.), *Upravlinnia ekonomichnyimi systemamy ta protsesamy v umovakh hlobalizatsiinykh transformatsii – Management of economic systems and processes in the conditions of globalization transformations* (pp. 94-102). Vydavnytstvo Ivanchenka I.S.

Отримано 15.02.2024

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

UDC 658.114.2-043.86

JEL Classification: L2

Andriy KropelnytskyiPhD Student of the Department of Economic Cybernetics
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ivano-Frankivsk, Ukraine)E-mail: andrii.kropelnytskyi.22@pnu.edu.uaORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2369-221X>**STATE AND PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT
OF THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP
IN THE CURRENT CONDITIONS**

Abstract. *The article examines the current state of application of the public-private partnership mechanism in Europe and the world in general. The key directions of its practical application in sectors of the economy are outlined. The main areas of application are defined, namely: transport, infrastructure, energy, which is especially relevant in the conditions of recovery of the economy of Ukraine and overcoming the consequences of the war. The author's interpretation of the concept of "public-private partnership" (hereinafter PPP) is presented. The main key criteria for PPP project participants have been formed. The current state of implementation of PPP projects in Ukraine, influencing factors in war conditions are analyzed. Given that the conditions in which the economy of Ukraine exists are non-trivial, an important emphasis is placed on the activation of private capital within the framework of the state. The article focuses special attention on infrastructure projects, the demand for modernization, reconstruction and reconstruction of which is constantly growing. Based on the above, a number of practical recommendations for the effective implementation of the PPP mechanism in Ukraine are proposed. In particular, the creation of typical projects and SWOT analysis of this decision. The study of the global experience of using the PPP mechanism testifies to the quantitative and qualitative growth of cooperation between authorities and private partners in the world. However, despite some progress in attracting business on the basis of the PPP instrument in Ukraine, stagnation of this process has been observed in the recent period. Also, it was established that the challenges currently facing the economy of Ukraine are non-trivial, therefore, for the implementation and expansion of the PPP mechanism, it is necessary not only to take into account world experience, but also to use non-standard measures. The possibility of introducing state risk insurance in PPP projects is substantiated. Also, during the research process, it was established that the improvement of the regulatory and legal framework, the introduction of the practice of typical PPP implementation projects, and the creation of a basis for state insurance of risks related to martial law should be included among the important measures of the state regarding the establishment of PPPs.*

Keywords: *public-private partnership; project; risk insurance; financial resources.*

Fig.: 3. Table: 1. References: 10.

Бібліографічний опис для цитування:

Кропельницький А. О. Стан та перспективи розвитку державно-приватного партнерства в сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 106-116.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-117-134](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-117-134)

УДК 33.021:338.432(477)

JEL Classification: Q13; L66

Дмитро Олександрович Козловський

здобувач ступеня PhD кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет
ім. Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

E-mail: x@lex.com.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2522-7917>**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ НАЦІОНАЛЬНОЇ АГРАРНОЇ СФЕРИ
В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ
АГРАРНИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ**

Анотація. У межах статті розкрито сутність і актуальність стратегічного аналізу національної аграрної сфери та формування ефективного розвитку аграрних бізнес-організацій в контексті деструктивних проявів зовнішнього середовища. Акцентовано увагу на вивченні викликів та ризиків, що впливають на формування ефективного розвитку національного бізнесу, окреслено поточний стан економічного розвитку аграрного сектору, виокремлено структурно-функціональні ризики та загрози розвитку бізнес-організацій аграрної галузі. Побудовано структурно-функціональну матрицю ризиків та загроз розвитку бізнес-організацій аграрної галузі. Здійснено SWOT-аналіз аграрної галузі, що включає поточні загрози та перспективи розвитку агробізнесу в сучасних умовах. Обґрунтовано, що розвиток аграрних бізнес-організацій має відбуватись на основі збалансованої політики управління з урахуванням ризиків та викликів зовнішнього середовища.

Ключові слова: аграрна галузь; розвиток; стратегія, ризики; бізнес-організація; стратегія розвитку; SWOT-аналіз; стратегічний потенціал; сталий розвиток бізнес-організації; внутрішнє середовище; бізнес-середовище.

Рис.: 7. Табл.: 2. Бібл.: 11.

Постановка проблеми. Національна аграрна галузь є фундаментальним сектором економіки України в контексті забезпечення стабільного довгострокового розвитку, забезпечення національної продовольчої безпеки, нарощування експортного потенціалу країни та приросту валютних надходжень, економічно-соціального зростання, підвищення ефективності безпекової складової держави та формування конкурентоспроможної економіки в довгостроковій перспективі. Ефективний розвиток структурно-функціональних параметрів аграрного сектору України виступає не тільки основою забезпечення збалансованого, сталого соціально-економічного розвитку держави, але й сприяє розвитку суміжних секторів економіки, створенню агроформувань міжнародного масштабу, підвищенню конкурентних позицій країни на світових продовольчих ринках.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

За умов широкомасштабного військового протистояння та агресії Росії проти України, посилення ризиків світової продовольчої кризи актуалізуються питання стратегічного аналізу національної аграрної сфери в контексті формування ефективного розвитку аграрних бізнес-організацій, розвитку економічного потенціалу та розширення можливостей аграрних підприємств з урахуванням кризоутворювальних чинників навколишнього середовища. Відповідно виникає потреба у формуванні нової ефективної моделі розвитку аграрного сектора на основі збалансування його економічно-соціальних та ринкових складників, модернізації та адаптування аграрної галузі, формування стратегічних орієнтирів розвитку бізнес-організацій у сфері аграрного бізнесу.

Отже, формування ефективного розвитку бізнес-організацій аграрного сектору в умовах нестабільності та криз потребує комплексного стратегічного підходу, що враховує ризики та загрози макроекономічного середовища для досягнення стратегічних цілей підприємств агросектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковому доробку вітчизняних та зарубіжних науковців широко висвітлюється проблема інструментарію стратегічного аналізу національної аграрної сфери. Зокрема, особливості стратегічного розвитку та планування діяльності аграрних бізнес-організацій досліджують В. О. Андрійчук, Н. А. Герасимчук, В. М. Данкевич, Т. П. Добрунік, Л. О. Дорогань-Писаренко, О. В. Єгорова, О. В. Кузнецова, В. І. Зубкова, Н. Б. Кащена, І. А. Маркіна, Т. В. Мірзоева, Р. М. Остапенко, О. П. Русак, Т. М. Паламарчук, М. І. Сьомич, Г. Л. Чміль, М.М. Федоров, І. О. Яснолоб та інші.

Так, з погляду авторського колективу Н. Б. Кащени, Р. М. Остапенко та Г.Л. Чміля, вивчення стратегічних аспектів функціонування бізнес-організацій здійснюється для визначення стратегії розвитку організацій в довгостроковій перспективі та ґрунтується на комплексному вивченні чинників внутрішнього середовища та зовнішнього оточення суб'єктів господарювання [3, с. 34]. Тоді як Н.М. Сіренко доводить, що цільова спрямованість стратегічного аналізу повинна враховувати специфіку функціонування аграрного сектору, поточний стан показників розвитку агропідприємств та базуватись на таких інструментах стратегічного дослідження як PEST-аналіз і економіко-математичне моделювання розвитку агросфери [7, с. 109-110]. Крім того, автор доводить, що стан та перспективи розвитку бізнес-організацій аграрного сектору знаходиться в прямій залежності від спрямованості державної аграрної політики та підтримки.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

На думку К. Таранця, стратегічний аналіз діяльності організацій аграрного бізнесу має передбачати своєчасне коригування стратегічного набору з урахуванням змін (тенденцій) внутрішнього та зовнішнього середовища. Цей підхід, як вважає автор, є важливою умовою ефективного функціонування бізнес-організацій у мінливому середовищі та сприяє забезпеченню конкурентоспроможності агробізнесу [9].

Досліджуючи організаційно-методичні аспекти ролі та місця стратегічного аналізу в діяльності сучасних агропідприємств, автори Н. Б. Кашена, Р. М. Остапенко та Г. Л. Чміль доводять, що за сучасних динамічних і складних умов забезпечення ефективного функціонування та розвитку аграрних бізнес-організацій виступає важливою передумовою стійкості національної економіки. Забезпечення життєздатності економічної системи країни напряму пов'язана із ефективністю стратегічного управління стабільністю функціонування підприємств агробізнесу.

У своїх дослідженнях О. М. Яценко концентрується на ефективному управлінні ризиками та викликами в аграрному секторі та пропонує на постійній основі проводити ідентифікацію та оцінку ризиків не лише на рівні компанії, але й на державному та міжнародному рівнях [10, с. 155-156]. Автор дотримується позиції, що нівелювати ризики та проводити ефективну стратегічну політику допоможуть диверсифікація продуктового портфелю та збутових каналів, розвиток стабільних і надійних відносин з постачальниками, використання стратегій хеджування ризиків, а також ефективний менеджмент щодо ризиків фінансового спрямування.

Більшість науковців дотримуються позиції, що подальший розвиток аграрного сектору потребує запровадження стратегічно-орієнтованих планів, розширення інноваційного інструментарію розвитку аграрного бізнесу, посилення експортного потенціалу аграрних компаній та зміцнення конкурентних позицій національних агрокомпаній на світових ринках продовольства.

Разом з тим, враховуючи динамічність та нестабільність політико-правового та економічного середовища України, існуючі проблеми та пріоритетні шляхи розвитку підприємств агробізнесу потребують постійного моніторингу та вивчення на базі сучасних інструментів стратегічного аналізу як важливої складової менеджменту аграрних бізнес-організацій.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Концептуальні положення розвитку аграрного сектору України висвітлено в роботах багатьох дослідників, науковців та аналітиків ринку. Але відкритими залишаються питання специфіки управління аграрними бізнес-організаціями в умовах кризового стану та деструктивних проявів зовнішнього середовища. Комплексний стратегічний аналіз та діагностування розвитку аграрної галузі України в контексті формування ефективного розвитку бізнес-організацій аграрного сектору є основою для побудови моделі антикризового розвитку бізнес-організацій й трансформації систем управління відповідно до складних умов навколишнього середовища. Враховуючи наукові надбання, варто зазначити, що окремі управлінські аспекти стратегічного розвитку вимагають більш ґрунтовних досліджень і вивчення, зокрема формування довгострокових стратегічних напрямів розвитку аграрних бізнес-організацій в кризових умовах, обґрунтування стратегії бізнесу в контексті повоєнної відбудови на засадах стійкого сталого розвитку з урахуванням євроінтеграційного вектору.

Формулювання цілей статті. Метою статті виступає пошук ефективних напрямків розвитку національних аграрних бізнес-організацій на основі стратегічного вивчення та дослідження аграрної галузі України. У контексті поставленої мети планується досягти таких цілей: визначити роль аграрної сфери в розвитку економічної системи держави, окреслити динаміку та потенціал аграрного сектору, визначити фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на стратегічний потенціал аграрних бізнес-організацій, сформулювати стратегічні пріоритети розвитку підприємств аграрної галузі.

Виклад основного матеріалу. Економічна ефективність розвитку національного аграрного сектору України визначається такими показниками, як валова продукція агросектору, динаміка виробництва та реалізації агропродукції, частка аграрної галузі в структурі ВВП, регіональний розподіл аграрного виробництва, питома вага в структурі експортних потоків країни тощо.

Стратегічний набір розвитку національної аграрної сфери в контексті формування ефективного розвитку аграрних бізнес-організацій визначається новими економічними, кліматично-ресурсними умовами, впровадженням інноваційних технологій, прогресивних систем менеджменту, зовнішньою та внутрішньою ринковою кон'юнктурою, а

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

також загальноекономічною та політичною ситуацією, що сформувалась в умовах військового часу. Крім того, традиційно формування стратегії розвитку агробізнесу для багатьох господарств залежить від їх розміру та спеціалізації. Таблиця 1 та рис. 1 демонструє динаміку обсягу валової продукції аграрного сектору України у 2016-2023 роках з розподілом на продукцію рослинництва та тваринництва.

Таблиця 1

**Динаміка виробництва валової продукції
аграрного сектору України у 2016-2023 роках, млн грн [8]**

Роки	Господарства усіх категорій			У тому числі:					
	продукція сільського господарства	у тому числі:		продукція сільського господарства	у тому числі:		продукція сільського господарства	у тому числі:	
		продукція рослинництва	продукція тваринництва		продукція рослинництва	продукція тваринництва		продукція рослинництва	продукція тваринництва
2016	1196874,2	944578,5	252295,7	777551,1	658688,8	118862,3	419323,1	285889,7	133433,4
2017	1170543,0	917557,1	252985,9	754255,9	634170,8	120085,1	416287,1	283386,3	132900,8
2018	1266527,7	1010620,6	255907,1	843968,8	718515,4	125453,4	422558,9	292105,2	130453,7
2019	1284259,1	1028059,9	256199,2	865803,8	735652,0	130151,8	418455,3	292407,9	126047,4
2020	1154549,0	904388,5	250160,5	762068,3	632555,9	129512,4	392480,7	271832,6	120648,1
2021	1344276,1	1106284,9	237991,2	931624,7	804968,1	126656,6	412651,4	301316,8	111334,6
2022	1004178,3	794230,2	209948,1	672143,3	555626,4	116516,9	332035,0	238603,8	93431,2
2023	1115463,0	904630,0	210833,0	782637,5	660346,0	122291,5	332825,5	244284,0	88541,5

Спостерігаємо змінну динаміку валового виробництва аграрної продукції. Так, за період 2017-2019 років відбувалось зростання виробництва продукції з 117 0543,0 млн грн у 2017 році до 1 284 259,1 млн грн у 2019 році, тобто галузь характеризувалась позитивною динамікою розвитку. У зв'язку із скороченням збору урожаю основних сільськогосподарських культур та виробництва продукції тваринництва у 2020 році відбулось зниження обсягів виробництва продукції сільського господарства. Зростання обсягів виробництва агропродукції у 2021 році до рівня 1 344 276,1 млн грн (+16,4 %) відбулось за рахунок високої урожайності та зростання збору продукції рослинництва на 22,32 %.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

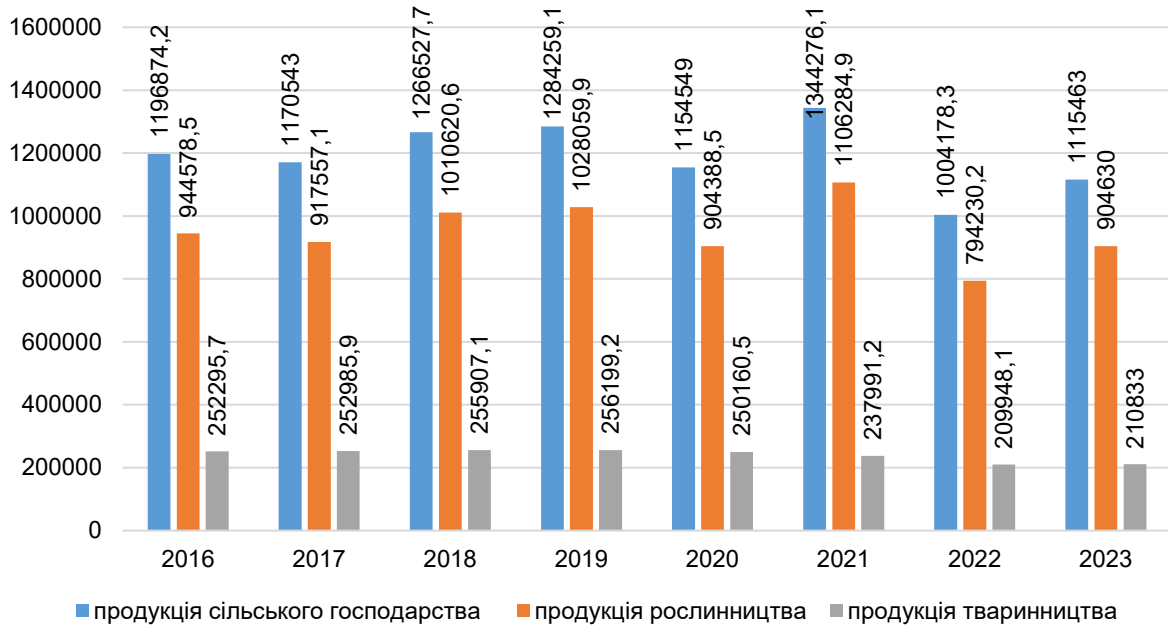


Рис. 1. Динаміка обсягів виробництва валової продукції аграрної галузі України у 2016-2023 роках, млн грн [8]

Інформацію про розподіл виробництва агропродукції за розміром суб'єктів господарювання демонструє рис. 2.

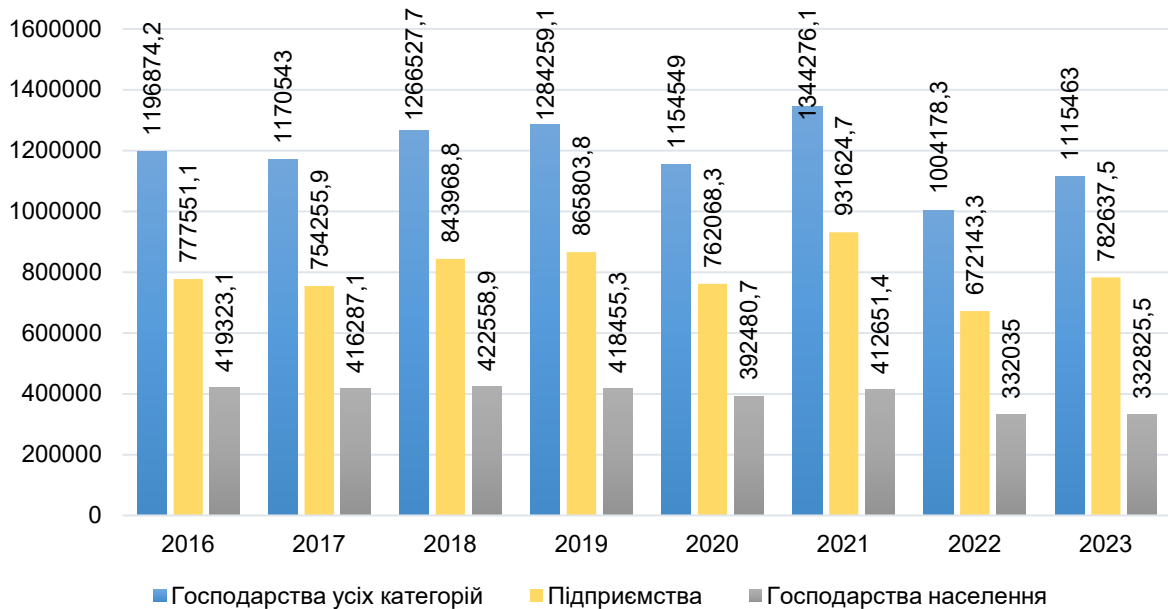


Рис. 2. Розподіл виробництва агропродукції за розміром суб'єктів господарювання за період 2016-2023 роках, млн грн [8]

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

У регіональному розрізі, основними виробниками продукції аграрного сектору в Україні є: Вінницька, Полтавська, Дніпропетровська, Черкаська, Київська, Чернігівська, Сумська, Хмельницька, Кіровоградська, Миколаївська, Одеська області. Саме ці регіони забезпечують виробництво понад 70 % від загального обсягу валової продукції національного аграрного сектору нашої країни. На стан розвитку та стабільність функціонування бізнес-організацій аграрного сектору у період 2022-2024 років значний вплив мали наступні чинники: окупація значної частини сільськогосподарських угідь, порушення логістичних потоків, пошкодження, часткове, або повне зниження сільськогосподарської техніки, руйнування інфраструктурних об'єктів, господарств та виробництв, фінансові втрати у зв'язку зі зниженням цін на зернові, олійні та бобові культури на внутрішньому ринку, призупинення експорту, відсутність можливості повноцінного відновлення інфраструктури та матеріально-технічної бази тощо.

Незважаючи на складність ситуації, аграрним компаніям вдалось утримати та наростити обсяги продажів продовольства на світових ринках (рис. 3).

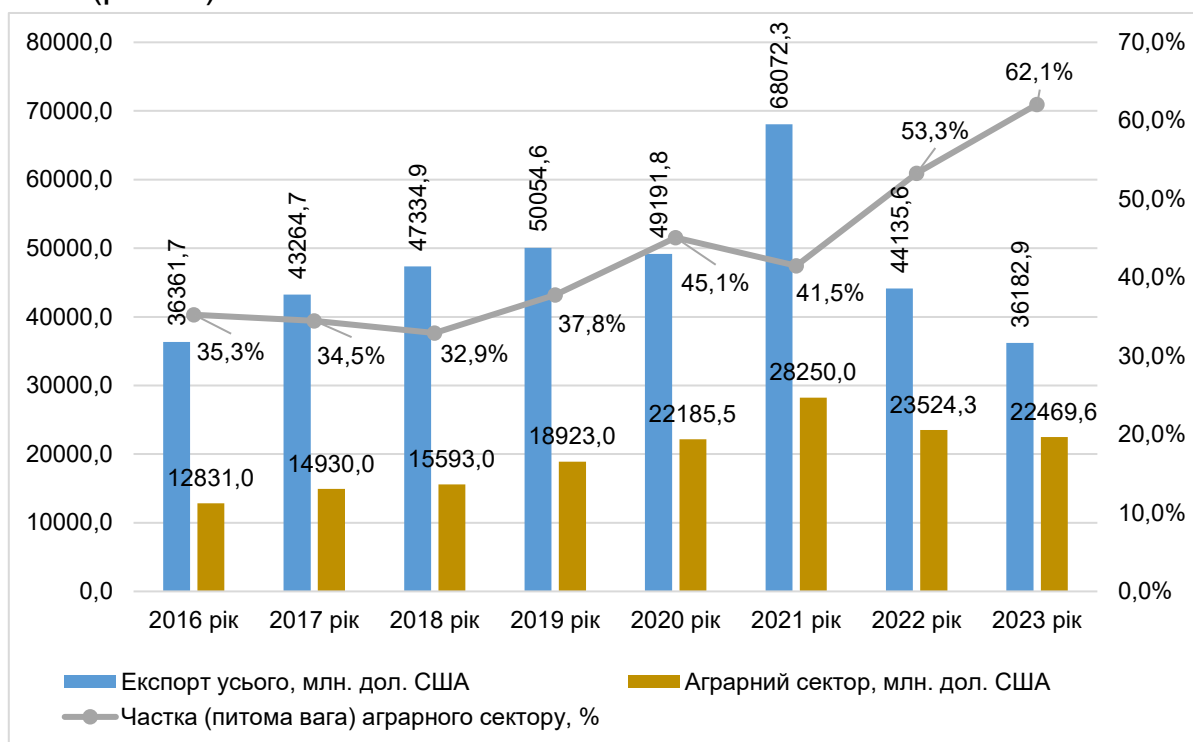


Рис. 3. Динаміка загального експорту та експорту продукції аграрного сектору України впродовж 2016-2023 рр., млн дол США [8]

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Зокрема, за даними Державної служби статистики України, частка агропродовольчої продукції в загальному експорті країни збільшилася до 62,0 % у 2023 році порівняно з відповідним показником 2022 року, який складав 53,0 %. Збільшення експортних можливостей України виступає вагомим джерелом забезпечення національної безпеки та інструментом стабілізації української економіки в надскладних умовах. Зокрема, із тенденцією до зростання у 2023 році обсяг експорту агропродукції склав 22 469,6 млрд дол. США, що становило 62,0 % у загальній структурі товарної структури експорту України (для порівняння у 2010 році аналогічний показник становив 9,9 млрд дол. США або 19,3 % загального товарного експорту).

Співвідношення експорту та імпорту агропродукції, а також зовнішньоторговельне сальдо за досліджуваний період відображає табл. 2.

Таблиця 2

Динаміка зовнішньоторговельних операцій України продукцією аграрного сектору у 2016-2025 роках, млн дол. США [8]

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Експорт аграрної продукції	12831,0	14930,0	15593,0	18923,0	22185,5	28250,0	23524,3	22469,6
Імпорт аграрної продукції	3968,6	13134,1	5189,7	5794,2	6573,4	10386,0	6389,2	7145,6
Сальдо	8862,4	1795,9	10403,3	13128,8	15612,1	17864,0	17135,1	15324,0

Ефективність розвитку аграрної сфери набуває особливої актуальності в контексті оцінювання рівня основних показників поточної діяльності аграрних бізнес-організацій. Як свідчать дані розрахунків у 2023 році, в Україні функціонувало 32122 підприємства різних за розміром, господарською формою створення та власністю порівняно із 44 998 у 2016 році. Обсяг реалізованої продукції бізнес-організаціями аграрної сфери у 2023 році становив 692 348,0 млн грн, що на 277 548,3 млн грн більше, ніж у 2016 р. Тоді підприємства аграрної галузі отримали 414 799,9 млн грн виручки. Загалом зростання становило 66,9 %.

Відмічаємо скорочення кількості діючих агропідприємств та відповідне зниження обсягів реалізованої продукції аграрної сфери під негативним впливом масштабних військових дій, погіршення економічно-соціального та інвестиційного клімату, міграційних процесів тощо.

Динаміку кількості агропідприємств та виручки від реалізації агропродукції цими підприємствами за період 2016-2023 років ілюструє рис. 4.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

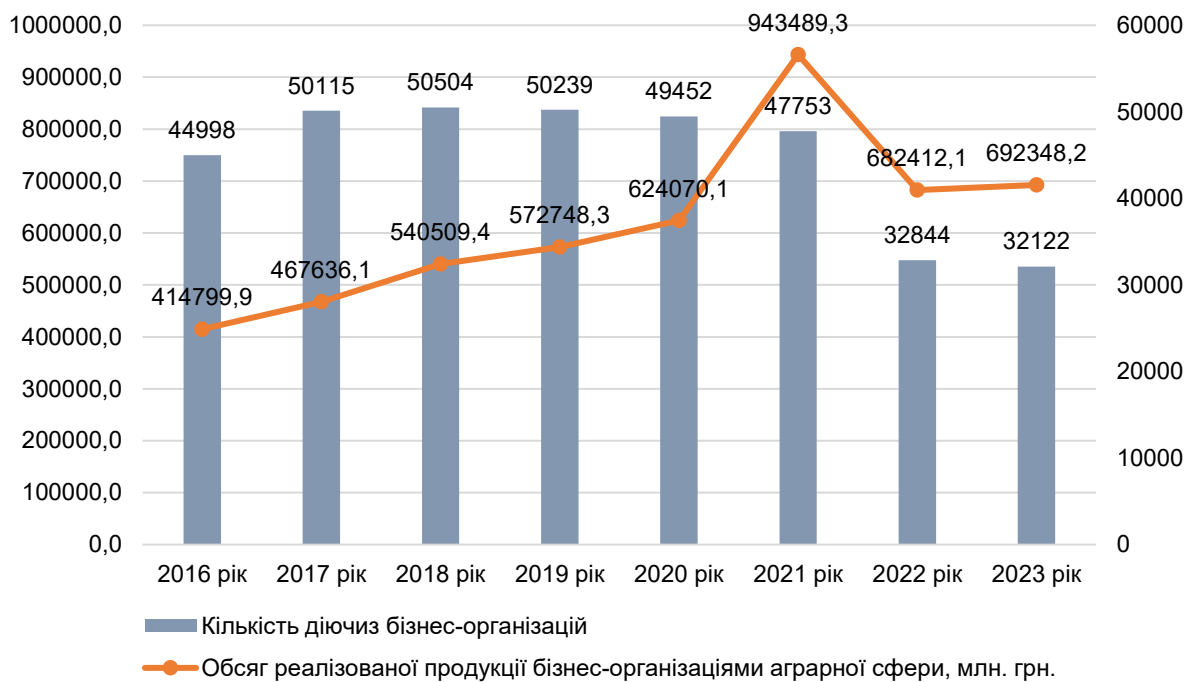


Рис. 4. Динаміка кількості агропідприємств та виручки від реалізації агропродукції у 2016-2023 рр.

Враховуючи специфіку системних взаємозв'язків між розвитком національного аграрного сектору економіки, функціонування бізнес-організацій цієї сфери та макроекономічної стабільності й розвитку економіки загалом приходимо до необхідності комплексного дослідження функціонування аграрного сектору як важливої ланки забезпечення економічного зростання та зміцнення конкурентоспроможності секторів економіки. У цьому аспекті актуалізується роль стратегічного аналізу аграрної сфери, оцінювання ризиків та викликів зовнішнього оточення та формування відповідної стратегії розвитку аграрного бізнесу.

Стратегічний аналіз національної аграрної сфери в контексті формування ефективного розвитку аграрних бізнес-організацій дозволяє виокремити фундаментальні ризики її функціонування в умовах повномасштабної військової агресії та деструктивного розвитку макроекономічних процесів, рис. 5.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

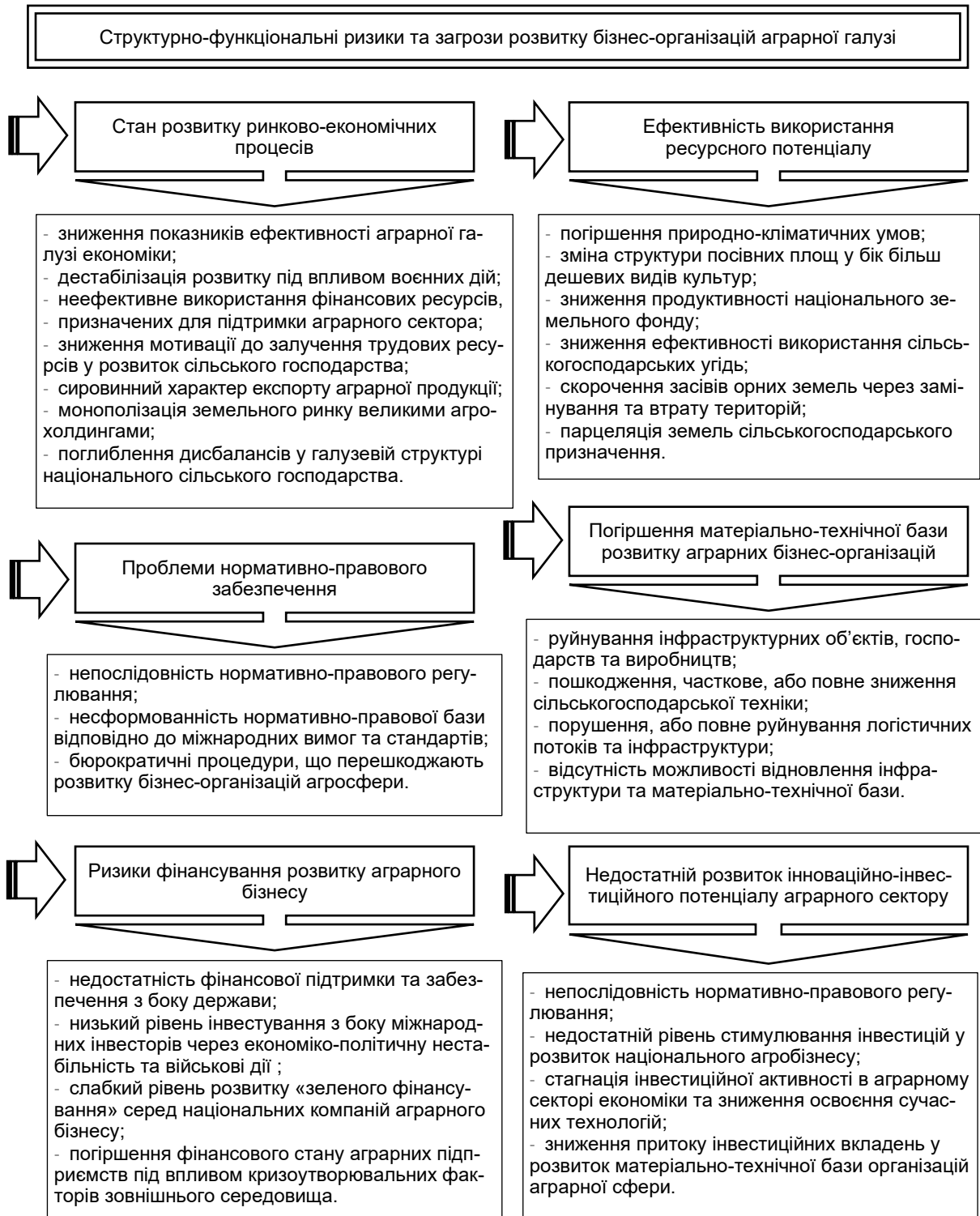


Рис. 5. Структурно-функціональні ризики та загрози розвитку бізнес-організацій аграрної галузі

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

З метою визначення основоположних факторів, що визначають поточний стан та перспективи розвитку аграрного бізнесу використано методологію експертного оцінювання сильних та слабких сторін агросектору України. При застосуванні вказаного методу було проведено опитування спеціальної групи експертів – представників агрокомпаній України в кількості 7 осіб. На основі експертного 10-бального оцінювання визначено сильні сторони розвитку аграрного бізнесу, а саме (рис. 6):



Рис. 6. Результати експертного оцінювання сильних сторін розвитку аграрного бізнесу в Україні

У процесі подальшого дослідження, на основі експертної бальної оцінки ідентифіковано слабкі сторони розвитку аграрного бізнесу в Україні: відсутність системності і комплексності аграрної політики в системі державного аграрного менеджменту, слабка дієвість економічних важелів підтримки для стимулювання виробництва агропродукції, порушення логістичних зав'язків, збутової мережі та інфраструктури через воєнні дії, руйнування матеріально-технічної бази, недосконалість законодавчої та нормативної бази, дисбаланс у паритеті цін на

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

аграрну продукцію, низький рівень розвитку соціальної та виробничої інфраструктури в сільській місцевості, недоліки стратегічного аналізу та планування розвитку аграрних бізнес-організацій (рис. 7).



Рис. 7. Результати експертного оцінювання слабких сторін розвитку аграрного бізнесу в Україні

Проведений комплексний аналіз свідчить про наявність значного стратегічно-ресурсного потенціалу ефективного розвитку аграрних бізнес-організацій на як на внутрішньому, так і міжнародному ринках. Проте, існує певний перелік ризик-факторів, що гальмують процеси активізації діяльності агрокомпаній у сфері органічного виробництва, залучення інвестиційних ресурсів, технологічного удосконалення виробничих процесів тощо. Окрім того, на ефективний стратегічний розвиток національних бізнес-організацій значним чином впливає широкомасштабна війна в країні, котра сповільнює процеси залучення інвестиційних ресурсів, чинить негативний вплив на інноваційний розвиток бізнесу, створює проблеми логістичного та інфраструктурного характеру.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

На основі вивчення динаміки показників розвитку аграрного сектору, оцінювання його внутрішньо-виробничого та експортного потенціалу, аналізу результатів фінансової діяльності організацій, а також із врахуванням структурно-функціональних ризиків та загроз розвитку бізнес-організацій аграрної галузі можемо сформулювати матрицю SWOT-аналізу розвитку національної аграрної галузі в контексті ефективного розвитку бізнес-організацій даної сфери (табл. 2).

Таблиця 2

**Результати SWOT-аналізу розвитку аграрного сектора
в контексті ефективного розвитку бізнес-організацій**

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> - значний потенціал України для виробництва сільськогосподарської продукції; - експортна орієнтація аграрної галузі; - підтримка природно-ресурсного і розвиток ринкового потенціалу агросектору; - висока конкурентоспроможність та безпечність продукції; - можливості інноваційного розвитку аграрної галузі; - зростання попиту на органічну продукцію на внутрішньому та міжнародному ринках; - можливості диверсифікації діяльності організацій аграрного бізнесу. 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатній розвиток ринкової та логістичної інфраструктури; - ризики втрат врожаю через несприятливі природно-кліматичні умови; - відсутність системи відшкодування збитків, пов'язаних із виробництвом агропродукції; - спекулятивні цінові надбавки переробних підприємств і трейдерів; - низький рівень екологізації аграрного виробництва; - порушення логістичних ланцюгів та руйнування інфраструктури внаслідок воєнних дій.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Закінчення табл. 2

1	2	3
СИЛЬНІ СТОРОНИ	СИЛЬНІ СТОРОНИ ТА МОЖЛИВОСТІ	СИЛЬНІ СТОРОНИ ТА ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> - потужний природно-ресурсний потенціал галузі та сприятливі природно-кліматичні умови; - наявність високоякісних земельних ресурсів; - запровадження інноваційних технологій в аграрне виробництво; - трудовий потенціал і наявність кваліфікованих спеціалістів; - наявність невикористаних резервів та можливостей розвитку агробізнесу; - диверсифікований портфель агропродукції бізнес-організацій; - перспективи запровадження органічного виробництва агропродукції; - функціонування бізнес-організацій рівних форм власності; - можливість просування агропродукції на багатьох сегментах ринку; - розширене транспортне сполучення України та ЄС; - лідерство у певних галузях рослинництва на міжнародних ринках. 	<ul style="list-style-type: none"> - посилення позицій аграрного бізнесу на внутрішньому та світовому ринку як важливого сектору економіки; - розвиток органічного аграрного виробництва, забезпечення конкурентних переваг на світових ринках; - запровадження європейських стандартів у виробництво агропродукції. - покращення кон'юнктури та продуктового портфелю агрокомпаній відповідно до тенденцій та вимог глобального ринку продовольства 	<ul style="list-style-type: none"> - формування прогресивної моделі розвитку аграрного бізнесу на засадах інноваційно-інвестиційного підходу; - підвищення конкурентоспроможності національних аграрних компаній на світових ринках продовольства; - формування політики управління ризиками та адаптування бізнес-організації до змінних умов оточуючого середовища.
СЛАБКІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ ТА МОЖЛИВОСТІ	СЛАБКІ СТОРОНИ ТА ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> - відсутність системності і комплексності аграрної політики в системі державного аграрного менеджменту; - недосконалість законодавчої та нормативної бази; - слабка дієвість економічних важелів підтримки для стимулювання виробництва агропродукції; - порушення логістичних зав'язків, збутової мережі та інфраструктури через воєнні дії; - руйнування матеріально-технічної бази; - дисбаланс у паритеті цін на аграрну продукцію; - низький рівень розвитку соціальної та виробничої інфраструктури у сільській місцевості; - недоліки стратегічного аналізу та планування розвитку аграрних бізнес-організацій. 	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення інвестиційної привабливості аграрної галузі для залучення вітчизняного та іноземного інвестиційного капіталу; - збалансоване використання наявного земельного фонду та ресурсів; - запровадження сучасних методів у менеджмент аграрних бізнес-організацій на основі світового досвіду і з урахуванням внутрішніх економічних та політичних умов 	<ul style="list-style-type: none"> - диверсифікація каналів просування та продажу продукції аграрного сектору, розширення партнерства на світових ринках; - залучення інвестиційних ресурсів з міжнародних джерел, формування позитивного іміджу українського аграрного бізнесу; - реалізація екологічних проектів у сфері аграрного виробництва, екологізація діяльності бізнес-організацій.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Отже, використання SWOT-аналізу в поєднанні з методологією експертного оцінювання дозволило виявити соціально-економічні та організаційно-правові пріоритети розвитку аграрних бізнес-організацій в умовах деструктивного впливу оточуючого середовища.

Висновки та пропозиції. Таким чином, детермінанти впливу розвитку аграрного сектору національної економіки та формування ефективних стратегій функціонування бізнес-організацій пов'язані із широким спектром ризиків та викликів, котрі визначають перспективи та стратегічний набір бізнесу. Широкомасштабна війна внесла свої корективи у діяльність компаній аграрного бізнесу, спричинила погіршення якісних та кількісних параметрів функціонування бізнесу. Для ефективного управління ризиками і підвищення стійкості аграрних бізнес-організацій варто впроваджувати антикризову стратегію його розвитку, диверсифікувати структуру агровиробництва за рахунок моделі сталого розвитку та запровадження смартспеціалізації підприємств галузі. Не менш важливим напрямком подальшого розвитку бізнес-організацій аграрного сектору є посилення стійкості та конкурентоспроможності бізнес-організацій через, посилення конкурентних переваг, адаптації до складних умов зовнішнього оточення.

У межах дослідження зазначено, що стратегічний розвиток національного аграрного бізнесу має бути спрямований на:

- посилення позицій аграрного бізнесу на внутрішньому та світовому ринку як важливого сектору економіки;
- розвиток органічного аграрного виробництва, забезпечення конкурентних переваг на світових ринках;
- запровадження європейських стандартів у виробництво агропродукції;
- покращення кон'юнктури та продуктового портфелю аграрних бізнес-організацій відповідно до тенденцій та вимог глобального ринку продовольства;
- формування прогресивної моделі розвитку аграрного бізнесу на засадах інноваційно-інвестиційного підходу та підвищення конкурентоспроможності національних аграрних компаній на світових ринках продовольства;
- формування політики управління ризиками та адаптування бізнес-організації до змінних умов оточуючого середовища;
- запровадження сучасних методів в менеджмент аграрних бізнес-організацій на основі світового досвіду і з урахуванням внутрішніх економічних та політичних умов;

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

– диверсифікація каналів просування та продажу продукції аграрного сектору, розширення партнерства на світових ринках.

Список використаних джерел

1. Добрунік Т. П. Проблеми і напрями розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності / Т. П. Добрунік, О. В. Кузнецова // *Економіка та суспільство*. – 2022. – № 42. – С. 1-11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25>.
2. Дорогань-Писаренко Л. О. Особливості оцінки ймовірності банкрутства аграрних підприємств в Україні / Л. О. Дорогань-Писаренко, О. В. Єгорова, І. О. Яснолоб // *Гроші, фінанси і кредит*. – 2022. – Вип. 68. – С. 223–231.
3. Кащена Н. Б. Стратегічний аналіз в управлінні діяльністю підприємств агробізнесу: організаційно-методичний аспект / Н. Б. Кащена, Р. М. Остапенко, Г. Л. Чміль // *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. – 2023. – Вип. 2(69). – С. 39-46. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-5>.
4. Мамчур В. Тенденції та перспективи розвитку аграрного підприємництва в Україні [Електронний ресурс] / В. Мамчур // *Соціально-економічні проблеми і держава*. – 2021. – Вип. 1 (24). – С. 45-53. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mvarvu.pdf>.
5. Мірзоева Т. В. Щодо оцінки ризиків агробізнесу в контексті ESG-стратегії розвитку / Т. В. Мірзоева, Н. А. Герасимчук // *Економіка та суспільство*. – 2023. – Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-22>.
6. Русак О. П. Ідентифікація ризиків в умовах забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств / О. П. Русак, Т. М. Паламарчук // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. – 2017. – Вип. 12, ч. 2. – С. 103-106.
7. Сіренко Н. М. Інструментарій стратегічного аналізу розвитку аграрного сектору у ринковому середовищі / Н. М. Сіренко, К. А. Мікуляк // *Облік і фінанси*. – 2020. – № 3 (89). – С. 107-113.
8. Статистична інформація / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]: веб-сайт. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Таранець К. Врятувати аграрку. Щоб в український агробізнес ринули інвестори, необхідно створювати національний критерій сталого агровиробництва. Чотири кроки до цього від експертів ЕУ в Україні [Електронний ресурс] / К. Таранець, С. Зіменко, О. Краснюк. – 2023. – Режим доступу: <https://forbes.ua/money/chomu-ukraini-neobkhidniy-kriteriy-stalogo-agrovirobnitstva-06092023-15842>.
10. Яценко О. М. Багаторівневий підхід до управління ризиками агробізнесу в умовах війни / О. М. Яценко, О. О. Яценко // *Український економічний часопис*. – 2024. – № 5. – С. 153–158. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-27>.
11. Unbreakable Defenses: Lessons from Ukraine on Building Business Resilience During Wartime. Deloitte [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www2.deloitte.com/ce/en/pages/risk/articles/lessons-from-ukraine-on-building-business-resilience-during-wartime.html>.

References

1. Dobrunik, T., Kuznietsova, O. (2022). Problemi i napryamki rozvitku agrarnogo sektoru Ukraini v umovah ekonomichnoyi nestabilnosti [Problems and directions of the development of the agricultural sector of Ukraine in conditions of economic instability]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (42), 1–11. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

2. Dorohan-Pysarenko, L.O., Yehorova, O.V., Yasnolob, I.O. (2022). Osoblyvosti otsinky ymovirnosti bankrut-stva ahrarnykh pidpriemstv v Ukraini [Peculiarities of assessing the probability of bankruptcy of agricultural enterprises in Ukraine]. *Hroshi, finansy i kredyt – Money, finance and credit*, 68, 223-231

3. Kashchena, N.B., Ostapenko, R.M., Chmil, H.L. (2023). Stratehichnyi analiz v upravlinni diialnistiu pidpriemstv ahrobiznesu: orhanizatsiino-metodychnyi aspekt [Strategic analysis in the management of agribusiness enterprises: organizational and methodological aspect]. *Naukovi pratsi MAUP – Scientific works of IAPM*, 2(69), 39-46. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-5>.

4. Mamchur, V. (2021). Tendentsii ta perspektyvy rozvytku ahrarnoho pidpriemnytstva v Ukraini [Trends and prospects of agricultural entrepreneurship development in Ukraine]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-Economic Problems and the State*, 24(1), 45–53. <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mvapvu.pdf>.

5. Mirzoieva, T.V., Herasymchuk, N.A. (2023). Shchodo otsinky ryzykiv ahrobiznesu v konteksti ESG-stratehii rozvytku [Regarding the risk assessment of agribusiness in the context of ESG development strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-22>

6. Rusak, O.P., Palamarchuk, T.M. (2017). Identyfikatsiia ryzykiv v umovakh zabezpechennia staloho roz-vytku ahrarnykh pidpriemstv [Identification of risks in terms of ensuring the sustainable development of agricultural enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University. Series: International economic relations and the world economy*, 12(2), 103–106.

7. Sirenko, N.M., Mikuliak, K.A. (2020). Instrumentarii stratehichnoho analizu rozvytku ahrarnoho sektoru u rynkovomu seredovyshchi [Toolkit of strategic analysis of the development of the agricultural sector in the market environment]. *Oblik i finansy – Accounting and finance*, 3(89), 107-113.

8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). *Statystychna informatsiia – Statistical information*. <https://www.ukrstat.gov.ua>.

9. Yatsenko, O.M., Yatsenko, O.O (2024). Bahatorivnevyy pidkhid do upravlinnia ryzykamy ahrobiznesu v umovakh viiny [A multi-level approach to agribusiness risk management in wartime]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal*, (5), 153–158. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-27>.

10. Taranets, K., Zimenko, S., Krasniuk, O. (2023). *Vriatuvaty ahrarku. Shchob v ukrainskyi ahrobiznes rynuly investory, neobkhidno stvoriuvaty natsionalnyi kryterii staloho ahrovyrobnytstva. Chotyry kroky do tsoho vid eksper-tiv EY v Ukraini*. <https://forbes.ua/money/chomu-ukraini-neobkhidniy-kriteriy-stalogo-agrovirobnit-stva-06092023-15842>.

11. Unbreakable Defenses: Lessons from Ukraine on Building Business Resilience During Wartime. Deloitte. (n.d.). <https://www2.deloitte.com/ce/en/pages/risk/articles/lessons-from-ukraine-on-building-business-resilience-during-wartime.html>.

Отримано 16.02.2024

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

UDC 33.021:338.432(477)

JEL Classification: Q13; L66

Dmytro Kozlovskyi

PhD candidate of the Department of Management

Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

E-mail: x@lex.com.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2522-7917>**STRATEGIC ANALYSIS OF THE NATIONAL AGRICULTURAL SPHERE IN THE CONTEXT OF FORMING THE EFFECTIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL BUSINESS ORGANIZATIONS**

Abstract. *The article reveals the essence and relevance of the strategic analysis of the national agrarian sector and the formation of effective development of agrarian business organisations in the context of destructive manifestations of the external environment. The current state of economic development of the agrarian sector is considered through the analysis of indicators of gross agricultural production, export potential of agrarian business organisations, and the level of economic efficiency of enterprises in the studied industry. It has been established that the agrarian sector is characterised by a fairly stable economic development and has sufficient potential for effective development in the domestic and foreign markets. Attention is focused on studying the challenges and risks that affect the formation of effective development of national business, structural and functional risks and threats to the development of business organisations in the agricultural sector are allocated. A structural-functional matrix of risks and threats to the development of business organisations in the agrarian sector has been built. The author's matrix includes such components (factors) as: the sanction of development of market and economic processes, efficiency of use of resource potential, a group of problems of a regulatory nature, the state of the material and technical base for the development of agrarian business organisations, shortcomings in financing the development of agrarian business, development of innovation and investment potential. A SWOT-analysis of the agrarian sector has been carried out, which includes current threats and prospects for the development of agribusiness in the current conditions. It has been substantiated that the development of agrarian business organisations should be based on a balanced management policy, taking into account the risks and challenges of the external environment. An important direction of the strategic development of business organisations in the agricultural sector is to strengthen the sustainability and competitiveness of business organisations by enhancing competitive advantages and adapting to the difficult conditions of the external environment.*

Keywords: *agrarian sector; development; strategy, risks; business organisation; development strategy; SWOT analysis; strategic potential; sustainable development of a business organisation; internal environment; business environment.*

Бібліографічний опис для цитування:

Козловський Д. О. Стратегічний аналіз національної аграрної сфери в контексті формування ефективного розвитку аграрних бізнес-організацій. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 117-134.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-135-150](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-135-150)

УДК 338.49:[332.12:332.012.35]

JEL Classification: R11; O18

Микола Петрович Бутко

доктор економічних наук, професор, заслужений економіст України
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: butko.mykola@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4349-1298>

Олександр Сергійович Хархун

здобувач ступеня PhD за спеціальністю 073 – менеджмент
кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: divine.zepelin@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4361-9371>

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МОДЕРНІЗАЦІЙНИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ ІНФРАСТРУКТУРНОЇ СФЕРИ
НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

Анотація. Стаття присвячена формуванню концептуальних підходів до управління модернізаційним матеріалом підприємств інженерної інфраструктури територіальних громад. В умовах швидких технологічних змін та зростаючої потреби у стійкому розвитку громад виникає необхідність ефективного планування та реалізації модернізаційних заходів в інфраструктурній сфері. У статті розглядаються основні підходи до системного управління модернізацією, зокрема, стратегічне планування, впровадження інновацій, фінансове забезпечення та партнерські відносини між різними рівнями влади й бізнесом. Розкрито вплив локальних особливостей на процес модернізації та наголошено на важливості адаптації загальних методологічних підходів до конкретних умов громади. Особливу увагу приділено питанням соціальної справедливості, екологічної стійкості та залученню громадськості до процесу прийняття рішень. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні основи для обґрунтування інструментарію забезпеченні модернізації процесів функціонування підприємств інженерної інфраструктури в умовах повоєнної відбудови.

Ключові слова: підприємства інженерної інфраструктури; модернізація; інновації; інтелектуалізація; принципи; закономірності; методичні підходи до пізнання.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств інженерної інфраструктури зумовлюються постійними викликами воєнного методу та необхідного відновлення довоєнного потенціалу наявних підприємств з урахуванням необхідності оновлення

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

застарілих технологій для прискорення інноваційного розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності діючих, зруйнованих або пошкоджених підприємств.

Під динамічним впливом інноваційного розвитку та інтелектуалізації підприємств, котрі забезпечують життєдіяльність місцевих інженерних господарських комплексів потребують необхідності ефективної реалізації методологічних положень модернізаційного процесу функціонування підприємств інженерної інфраструктури в повоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вплив на сучасні формування теоретично-методологічних засад щодо детермінант модернізації підприємств інфраструктурної сфери здійснили теорії Й.Шумпетера, У. Ростоу, Д. Белла, Дж.К. Чепбрайта, К. Перес, Е. Хендепер та їхні сучасні послідовники.

До складу вітчизняних дослідників, які розвивають теорію модернізації економічних систем і в їхньому складі підприємств інженерного середовища, належать О. І. Амоша, Б. В. Буркинський, В. М. Заєць, О. М. Вовк, А. А. Грищенко, Б. М. Данилишин, С. О. Тульчинська, Н. В. Іванова, І. З. Стороняцька, Л. І. Федулова та інші.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. У дослідженні методологічних підходів до управління модернізаційним потенціалом інфраструктурної сфери на рівні територіальної громади можна виділити кілька аспектів, які залишаються недостатньо вивченими: адаптація до місцевих умов, вплив соціальних факторів, фінансування та інвестиції, інновації та технології, організаційно-управлінські аспекти.

Дослідження цих недосліджених аспектів допоможе глибше зрозуміти й покращити підходи до управління модернізаційним потенціалом інфраструктурної сфери на рівні територіальної громади.

Мета дослідження. Поглиблення теоретичних положень, щодо повоєнної модернізації підприємств інженерної інфраструктури та практичних рекомендацій у контексті цих положень в умовах інноваційного розвитку та інтелектуалізації діяльності міських господарських систем.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Виклад основного матеріалу. У межах цього дослідження ми прагнемо зосередити увагу саме на інженерні інфраструктури територіальних громад, які найбільше постраждали в російсько-українській війні й потребують концентрації зусиль на модернізацію підприємств цієї сфери.

До складу цих підприємств входять суб'єкти господарської діяльності переважно комунальної, або ж акціонерної форми власності, які зайняті технопостачанням, водовідведенням, функціонуванням дорожнього господарства та освітлювальної мережі, міського транспорту.

Передусім зазначити, що відсутність стратегічного реформування вітчизняної економіки, масштабна воєнна агресія з боку Росії, масштабність корупції та соціальної стратифікації населення формують системні проблеми в інституціональній сфері.

Інституціональне середовище при цьому має такі особливості (рис. 1):

- по-перше, складається з нормативно-правової та організаційно-технічної компонент;

- по-друге, основними чинниками функціонування підприємств інженерної сфери є впливовість інституцій та взаємовідносин інституцій з боку органів місцевого самоврядування;

- по-третє, взаємозв'язок економічних, соціальних, екологічних та культурно-ментальних відносин у межах територіальної громади;

- по-четверте, ієрархічна впливовість між інститутами різного рівня та їхньої вагомості на темпи модернізації;

- по-п'яте, специфіка окремих сфер діяльності в рамках інженерної інфраструктури та їх взаємозалежність у життєдіяльності територіальної громади та їх населення [9].

Сучасне інституціональне середовище реформується та трансформується під впливом відповідних чинників, а саме:

- Відносин, до яких належать сімейно-психологічні, навчально-виховні, виробничо-економічні та ін.

- Впливовості інститутів задля ідеологічності та культурно історичності ідентичності подача інформації.

- Регулювання економічних систем та їх правової позиції: організаційно-економічні, адміністративні, мотиваційні, правові та ін.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

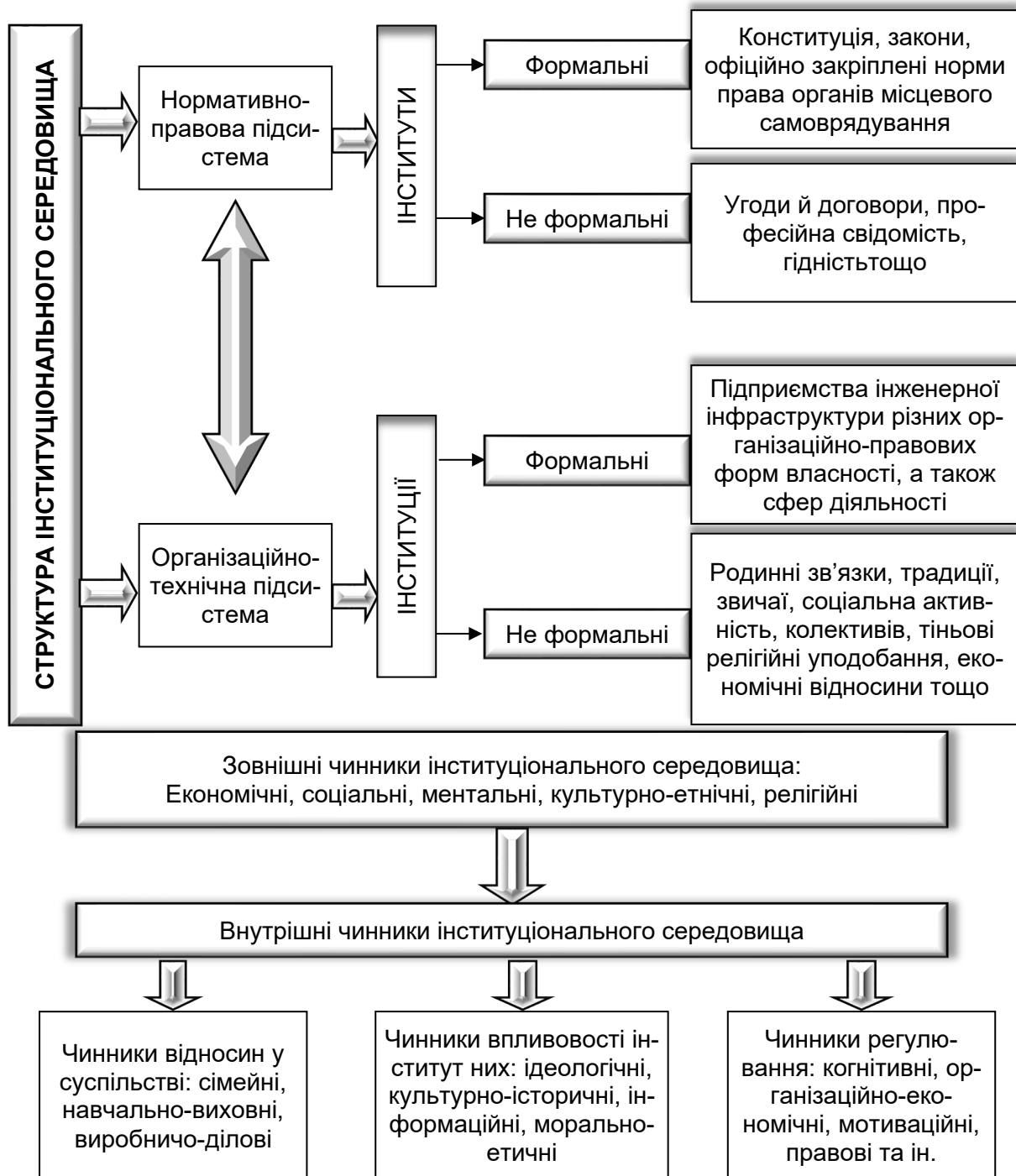


Рис. 1. Система чинників формування і впливу імперативів у інституціональному середовищі

Джерело: складено авторами.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Для узгодження інституціонального регулювання вітчизняних інфраструктурних підприємств, на нашу думку, в умовах новосної відбудови необхідно:

- продовжити реформування податкового, митного та господарського законодавства, а також правові норми регулювання сфер транспорту, енергетики, інфраструктурного та логістичного сервісу. Зокрема, на сьогодні в зазначених сферах уже в умовах війни руйнації реформи, але їх прямотинійність та проблематичність імплементації без інвестиційної підтримки проковує зміну механізмів, що відповідно має бути впроваджено і в змінах до програм здійснення законодавчих реформ:

- транспортувати систему державних регулюючих органів, зокрема, внести в законодавчі норми врегулювання логістичної діяльності, приватного брокерства тощо; передбачити актуалізації розвитку територіальних громад та сполучень між ними, наслідки переходу на приватну власність у житлово-комунальній та енергетичній сферах; удосконалити норми приватно-державного співфінансування модернізації; формалізацію громадського нагляду та ініціатив щодо розвитку інфраструктурної сфери;

- здійснювати активізацію інноваційного середовища у сфері інфраструктури, особливо в питаннях забезпечення безпеки і якості послуг;

- сприяти інтелектуалізації та цифровізації, забезпеченні інвестиційно-інноваційної підтримки реформування інфраструктурної сфери через створення державно-приватних бізнес-утворень та інформаційної мотивації підвищення освіти, компетентності населення;

- мотивувати розвиток міжобласних, міжрайонних та міжнародних економічних зв'язків, доступності населення до цифрових технологій, що в підсумку прискорить транспортні потоки та споживання інфраструктурних послуг [2].

Інституційне регулювання модернізаційної активності підприємств інфраструктурної сфери має певні особливості:

По-перше, потребує інноваційно-інвестиційної вмотивованості економічного стимулювання у сфері фінансової, кадрової, нормативної підтримки.

По-друге, перебування значної кількості інфраструктурних об'єктів у державній власності та в статусі стратегічно важливих з погляду національної безпеки проковує залежність від державних програм і стратегій. Наприклад, програма великого будівництва автомобільних доріг загальнодержавного значення [7].

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

По-третє, неузгодженість нормативних актів у частині територіальної відповідальності за технічний стан і модернізацію об'єктів інфраструктури.

Після проведеної реформи територіального устрою та надання об'єднаним територіальним громадам фінансової незалежності, державні й регіональні об'єкти також потребують інвестиційного забезпечення, здійснювати яке територіальні громади економічно неспроможні.

Для удосконалення нормативної бази потрібно усунути надмірні, неоднозначні та неузгоджені законодавчі норми і сформувані відповідно прозорі й базовообов'язкові регламенти, що мають бути сформовані та реалізовані за активної участі стейкхолдерів, представників бізнес-структур і професійних організацій та наукових установ [1].

Таким чином, спільна інституційна та регламентна діяльність держави, бізнесу і громадянського суспільства дасть можливість сформувати результативну та прийнятну послідовність розробки норм і правил модернізації підприємств інфраструктурної сфери. Розвиток процесів економічної та інституційної взаємодії у процесах формування векторів модернізації підприємств інфраструктурної сфери сприятиме вирішенню пріоритетних завдань:

- зниження рівня зношеності основних засобів;
- налагодження ефективних логістичних процесів;
- нарощування конкурентоспроможності інфраструктурних послуг через інвестиційну підтримку діючих підприємств;
- доступність міжнародних інноваційних ресурсів через створення умов для експорту інфраструктурних послуг та реалізація транзитного потенціалу [2].

Особливим напрямом інституціональної формалізації процесів модернізації підприємств інженерної інфраструктурної сфери є ресурсна підтримка та стимулювання інноваційного розвитку. Адже перетворення інтелекту в капітал та його подальша комерційна реалізація в процесах модернізації потребує активізації інвестиційної діяльності, формування відповідних компетенцій у персоналу, наглядної системи менеджменту виробничо-господарської системи. Міжнародний досвід формування конкурентоспроможних підприємств інфраструктурної сфери засвідчує ефективність взаємодії інститутів та інституцій з освітніми, інвестиційними, науковими, самоврядними та громадськими ор-

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

ганізаціями в процесах розробки, узгодження, імплементації стратегічних імперативів, адже саме в комунікаціях та інформаційному середовищі формуються чіткі запити та механізми нормативного забезпечення господарської діяльності. І, зрештою, визначальну роль у процесах формалізації інституціонального забезпечення та визначенні вектора в його реформування при модернізації підприємств інженерної інфраструктури мають процеси децентралізації владних повноважень.

З огляду на умови інституціональної підтримки та процесів модернізації підприємств інфраструктурної сфери пропонуємо спроектувати базові теоретико-методичні проекти програмних аспектів формування секторальної стратегії інституційного реформування для запровадження імперативів модернізації підприємств інфраструктурної сфери на засадах інноваційно-когнітивної парадигми.

Перший аспект – стратегічний. Секторальні стратегії формування та імплементації імперативів модернізації підприємств інфраструктурної сфери повинна бути довгостроковою та враховувати динамічність інноваційного розвитку суспільства, економіки, знань.

Другий аспект – цільовий. Програма стратегічної модернізації підприємств інженерної сфери має передбачати структуризацію та послідовність цілей і завдань міста, що забезпечить поетапність інноваційного розвитку та суспільного сприйняття. При цьому цільові орієнтири необхідно встановлювати з проектуванням проміжних етапів та їх контролем, кількісних та якісних характеристик, цілями модернізації дотичних сфер економічної діяльності. Для цього необхідно формалізувати наявні та перспективні вимоги до підприємства інфраструктурної сфери, тобто стратегія формування та імплементації імперативів модернізації повинна базуватись на оцінці ресурсної бази, мотивації та можливостей для реалізації, прогнозування структурних зрушень в інженерній інфраструктурі.

Третій аспект – секторальний. Технологічна різноманітність підприємств інженерної інфраструктури громади, особливості залучення інвестицій потребують чіткого розподілу пріоритетності та функціональної активності окремих секторів цієї сфери. Необхідно встановити можливості комплексності й завершеності модернізації того чи іншого сектору при наявних ресурсах, вплив його модернізації на інші сектори інфраструктурної галузі, а також на економічну систему держави.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Четвертий аспект – ресурсний. У будь-якій системі ресурси є матеріальною основою господарювання. Ресурсний аспект стратегічного управління поєднує процеси акумулювання, використання та інвестування, тому при програмних цілях і формування імперативів модернізації підприємств інфраструктурної сфери необхідно розмежувати вказані процеси та узгодити розподіл ресурсів між ними.

П'ятий аспект – організаційний. Він полягає у формалізації функціональних механізмів управління потенціалом модернізації, верифікації імперативів стосовно реалізації цілей і стратегій модернізації підприємств інфраструктурної сфери [3].

Вчасність модернізації створює конкурентні переваги. Для забезпечення ефективності та здобуття стійкої конкурентоспроможності необхідно при розробці стратегій програмувати майбутні зміни в часі та просторі.

Комплексна реалізація запропонованих вище принципів здатна стати каталізатором, певною рушійною силою модернізації підприємств інженерної інфраструктури територіальної громади, у період децентралізаційних трансформацій та визначенні векторів і сфер впливу місцевих управлінських структур на процеси економічного розвитку [8].

Будь-який організаційний механізм базується на закономірностях і принципах практичної діяльності суб'єктів та об'єктів впливу. Пропонується формалізувати базові характеристики формування механізму модернізації керуючись такими принципами (табл. 1).

Таблиця 1

**Принципи формування, функціонування
і розвитку підприємств інженерної інфраструктури**

<i>Формування</i>	<i>Функціонування</i>	<i>Розвитку</i>
Законності	Інноваційності	Системності
Науковості	Креативності	Субсидіальності
Комплексності	Пріоритетності	Варіативності
Об'єктивності	Конкурентності	Евристичності
Пріоритетності	Безпеки і якості	Транзитивності
Сталості	Фреймінгу	Сумісності
Транспарентності	Селективності	Хонізму

Джерело: авторська розробка.

При цьому слід врахувати, що принципи – це загально визначені та поширені правила, через які реалізується стратегія розвитку інфраструктурної сфери.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

У сучасних умовах господарювання підприємства інфраструктурної сфери для формалізації методичного інструментарію та цілей модернізації можуть застосовувати як окремі механізми, так і комплексне їх поєднання. До основних модернізаційних механізмів за цілями їх формування та реалізації можна віднести:

- стратегування розвитку управління;
- кластеризацію;
- інвестиційної вмотивованості;
- венчурний бізнес;
- концесійну взаємодію в межах індустриальних парків;
- інтелектуалізації та кадрового забезпечення;
- приватно-муніципального партнерства;

У кожному окремому із зазначених механізмів застосовується той чи інший інструментарій забезпечення результативності процесів модернізації.

Поняття організаційно-економічного механізму модернізації в наукових дослідженнях часто використовується для формалізації інструментарію цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на об'єкти, що забезпечує досягнення поставлених цілей.

При побудові організаційно-економічного механізму модернізації підприємства інженерної інфраструктури важливим аспектом є конкретизація методологічного інструментарію (рис. 2).

До елементів механізму управління модернізаційними процесами належать:

- вплив зовнішнього та внутрішнього середовища;
- суб'єкти та об'єкти і взаємозв'язки з ними;
- цільову, управлінську, методичну та результуючу компоненти.

Елементами механізму модернізації підприємства інфраструктурної сфери, крім принципів є цілі, закономірності, функції, методи й інструменти їх застосування, що формують подальшу спрямованість та парадигмальну належність управлінського інструментарію.

Комплекс методів стратегічного управління має об'єднувати:

- формування відносин та ресурсів;
- структурування складових активів;
- моніторинг рівня конкурентоспроможності;
- інноваційності розвитку підприємства;
- інвестиційної підтримки модернізаційних процесів.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА



Рис. 2. Організаційно-економічний механізм модернізації підприємств інженерної інфраструктури

Джерело: запропоновано авторами.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Процеси перетворення ресурсу в модернізаційний потенціал пов'язані з наявністю каталізаторів і мотиваторів трансформації, які базуються на функціонуванні інтелектуального ресурсу. Важливими з погляду характеристики процесів інтелектуалізації діючих підприємств є часто вживані в сучасних умовах розвитку теорій та практики інтелектуалізації економічних систем [5].

На нашу думку, доцільно виділити декілька аспектів інтелектуалізації модернізаційного процесу, а саме:

- інтелектуалізація людських особистісних характеристик на основі безперервної освіти, навчання, набуття нового досвіду й нових знань, також розвиток ментальних навичок, уміння мислити, досягати й генерувати нові знання;

- загальна інтелектуалізація об'єктів технологічних структур, оснащення інформаційними, комп'ютерними та новітніми інтелектуальними технологіями життєвого простору людини, а також об'єктів інфраструктури. Зокрема водо-, тепло-, газо-, електропостачання та інших об'єктів комунального господарства;

- розвиток інтелектуально-інформаційного простору, а саме мережі Інтернет, засобів зв'язку, їх постійне удосконалення та повсюдне впровадження діяльності, характер взаємин між роботодавцем і службовцями [4].

У сучасних викликах модернізаційної трансформації окреме місце відводиться цифровізації. До основних взаємопов'язаних груп причин, що детермінують вплив цифровізації на інтелектуалізацію модернізаційної діяльності підприємства, належать:

По-перше, підвищення ресурсної цінності диджиталізації, трансформацію якої можливо зробити тільки на основі інтелектуальних здібностей людини.

По-друге, необхідність формування сучасних характеристик до креативно-творчого персоналу, компетентних у бізнес-процесах підприємства в процесі інтелектуальної цифровізації.

По-третє, необхідність розвитку професіоналізму, інвестиційного мислення, креативності, здатності до навчання персоналу.

По-четверте, необхідність організації цілеспрямованих на інноваційний результат інвестицій у персонал.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Інформатизація, інформаційний напрямок розвитку суспільства пов'язані зі зміною місця і ролі людини на підприємстві: у промисловості, на транспорті та в інших сферах діяльності. Людина як суб'єкт економічних відносин уже передає частину функцій штучному інтелекту – аналітика, обробка великих масивів інформації, обґрунтування вибору, механічне повторення операцій, контроль за виконанням завдань і досягненням цілей [6].

Слід зазначити, що інтелектуалізація, як ціль модернізації, покликана сприяти закріпленню, розширенню та формуванню нових відносин між менеджментом підприємства та працівниками. Тобто має відбуватись пошук і впровадження нових підходів до креативної взаємодії та капіталізації наявного інтелектуального потенціалу, а не виконання поставленого завдання без розуміння її значення в розвитку підприємства.

Усе це потребує змін у системі управління підприємствами інженерної інфраструктури незалежно від форм власності. Тому вбачаємо основою розуміння та управління в сучасних трансформаціях спрямованість модернізаційних змін у інноваційне русло.

Об'єктами впливів є техніко-технічна база; компетенції персоналу; трансформації й оптимізації організаційної, інвестиційної, інформаційної, виробничої та логістичної систем, а також менеджменту діючих підприємств.

Простором реалізації організаційно-економічного механізму є ресурсне, інформаційне та секторальне середовище діючих підприємств інженерної інфраструктури, у межах яких формуються важелі впливів, ресурси, мотиватори та підтримки реалізації модернізаційних процесів на діючій інституційній базі [8].

Висновки та пропозиції. Стратегічне управління в сучасних системах реалізується для розширення візії прогностичного передбачення результатів модернізації створення превентивних умов для забезпечення результативності в умовах загострення конкуренції.

Розроблений організаційно-економічний механізм модернізації підприємств інженерної інфраструктури передбачає:

- формування ринків послуг, які стають новими джерелами доходів і фінансування інноваційного розвитку;
- запити щодо прискорення модернізаційних процесів;
- імплементацію досягнень науково-інтелектуального прогресу;
- активізацію інноваційних, логістичних, соціально-економічних просторів.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Для забезпечення ефективності реалізації будь-якого організаційно-економічного механізму важливо формалізувати інструментарій здійснення управлінських впливів. У механізмі забезпечення ефективності модернізації підприємств інфраструктурної сфери, на наш погляд, використати доцільно методичний інструментарій у складі: методи стратегічного та факторного аналізу; параметричної, інтегральної та прогнозної оцінки; сценарного моделювання; імітаційного, інвестиційного-інноваційного проєктування; оптимізації і математичної інтерпретації.

З огляду на зазначене, організаційно-економічний механізм стратегічного управління модернізацією підприємств інженерної інфраструктури – це сукупність зовнішніх та внутрішніх складових у якісно новому розвитку та цільового управлінського впливу з орієнтацією на ресурсозбереження, інтелектуалізації та цифровізації підприємств котрі забезпечують реалізацію принципів спрямованих на ефективне використання інноваційних та організаційних технологій.

Зміст стратегічного управління розвитком підприємств полягає в створенні необхідних умов для кількісно-якісних перетворень та координації дії, спрямованих на усунення суперечностей, які виникають як у внутрішньому середовищі підприємств, так і внаслідок їх взаємодії із зовнішнім середовищем [10].

Відповідність та узгодженість рівнів інноваційності логістичної, соціальної сфер із середовищем матеріального виробництва нарощує конкурентні позиції підприємств, забезпечує високий рівень рентабельності, капіталізації прибутків та інтелектуалізації.

Поетапна реалізація запропонованої послідовності дозволяє узгоджувати впливи зовнішнього середовища із внутрішніми запитамі підприємств на модернізацію відповідно до загальноекономічного рівня інноваційного розвитку.

Послідовність управління модернізаційним процесом на підприємствах інфраструктурної сфери розглядається як послідовність впливів на наявні активи та їх цілеспрямоване оновлення із застосуванням сучасних досягнень інноваційного розвитку. Тобто забезпечується перетворення ресурсів у інструменти формування результатів діяльності підприємств шляхом їх використання, а модернізація виступає інструментом підвищення результативності.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Список використаних джерел

1. Бубенко П. Т. Деякі аспекти модернізації підприємств ЖКГ [Електронний ресурс] / П. Т. Бубенко, О. В. Димченко, В. М. Прасол. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua>.
2. Важелі активізації інноваційного розвитку економіки: досвід країн єс та вітчизняні реалії / М. П. Бутко, С. В. Повна, О. В. Попело, Г. М. Самійленко // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2019. - № 3 (19). - С. 9-20.
3. Вовк О. М. Імперативи модернізації підприємств: формування та імплементація / О. М. Вовк // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2020. – Вип 3(71).
4. Грищенко А. Методологічні основи модернізації України / А. Грищенко // Економіка України. – 2011. – № 2. – С. 4-12.
5. Жаліло Я. А. Інституційні засади формування економічної стратегії держави / Я. А. Жаліло // Модернізація управління національною економікою: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (25-26 листопада 2016 р.). – Київ : КНЕУ, 2016. – С. 93–97.
6. Іванова Н. В. Забезпечення сталого розвитку інфраструктури України в контексті Євроінтеграції / Н. В. Іванова, С. М. Шкарлет, В. Ч. Марчасов // Проблеми економіки та управління. – 2017. – № 3(16).
7. Рера Т. Потенціал модернізації як базис ефективного соціально-економічного розвитку країни в контурі відтворювальних процесів / Т. Рера, Л. Чернюк // Збірник наук. праць Черкаського державного технологічного університету. – 2017. – Вип. 44, Ч. I. – С. 42–49.
8. Структурні зміни та економічний розвиток України : монографія / В. М. Геець, Л. В. Шинкарук, Т. І. Артьомова, І. М. Бобух, В. Г. Бурлака та ін. – Київ, 2011. – 696 с.
9. Структурні реформи економіки: світовий досвід, інститути, стратегії для України : монографія / Б. М. Андрушків, О. І. Амоша, С. С. Аптекарь [та ін.] ; наук. ред. В. І. Ляшенко, Є. В. Савельєв. – Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2011. – 848 с.
10. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / Л. І. Федулова. – Київ, 2005. – 552 с.

References

1. Bubenko, P.T., Dymchenko, O.V., Prasol, V.M. (n.d.). Deiaki aspekty modernizatsii pidprijemstv ZhKH [Some aspects of modernization of housing and communal services enterprises]. <http://eprints.kname.edu.ua>.
2. Butko, M.P., Povna, S.V., Popelo, O.V., Samiylenko, H.M. (2019). Vazheli aktyvizatsii innovatsiinoho rozvytku ekonomiky: dosvid krain yes ta vitchyzniani realii [Levers for activating the innovative development of the economy: the experience of

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

EU countries and domestic realities]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 3(19), 9-20.

3. Vovk, O.M. (2020). Imperatyvy modernizatsii pidpriemstv: formuvannia ta implementatsiia [Imperatives of enterprise modernization: formation and implementation]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu – Economic Bulletin of the National Mining University*, 3(71).

4. Hryshchenko, A. (2011). Metodolohichni osnovy modernizatsii Ukrainy [Methodological basis of modernization of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy – Ukraine economy*, (2), 4-12.

5. Zhalilo, J.A. (November 25-26, 2016). Instytutsiini zasady formuvannia ekonomichnoi stratehii derzhavy [Institutional foundations of the formation of the economic strategy of the state]. *Modernizatsiia upravlinnia natsionalnoiu ekonomikoju: materialy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Modernization of the management of the national economy: materials of the IV International Scientific and Practical Conference* (pp. 93-97).

6. Ivanova, N.V., Shkarlet, S.M., Marchasov, V.H. (2017). Zabezpechennia staloho rozvytku infrastruktury Ukrainy v konteksti Yevrointehratsii [Ensuring the sustainable development of Ukraine's infrastructure in the context of European integration]. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia – Problems of economics and management*, 3(16).

7. Pepa, T., Chernyuk, L. (2017). Potentsial modernizatsii yak bazys efektyvnoho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku krainy v konturi vidtvoriuvalnykh protsesiv [The potential of modernization as the basis of effective socio-economic development of the country in the contour of reproductive processes]. *Zbirnyk nauk. prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu – Collection. of science Proceedings of the Cherkasy State Technological University*, 44.

8. Gets, V.M., Shinkaruk, L.V., Artyomova, T.I., Bobukh, I.M., Burlaka, V.G. (2011). *Strukturni zminy ta ekonomichnyi rozvytok Ukrainy [Structural changes and economic development of Ukraine]*.

9. Andrushkiv, B.M., Amosha, O.I., Aptekar, S.S., Lyashenko, V.I., Saveliev, E.V. (2011). *Strukturni reformy ekonomiky: svitovy dosvid, instytuty, stratehii dlia Ukrainy [Structural reforms of the economy: world experience, institutions, strategies for Ukraine]*. Economic opinion of TNEU.

10. Fedulova, L.I. (2005). Innovatsiinyi rozvytok ekonomiky: model, systema upravlinnia, derzhavna polityka [Innovative development of the economy: model, management system, state policy].

Отримано 19.02.2024

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

UDC 338.49:[332.12:332.012.35**JEL Classification: R11; O18****Mykola Butko**Doctor of Economics, Professor, Honored Economist of Ukraine
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)**E-mail:** butko.mykola@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4349-1298>**Oleksandr Kharkhun**

PhD candidate in Management (specialty 073)

Department of Management and Administration

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: divine.zepelin@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-4361-9371>**METHODOLOGICAL APPROACHES TO MANAGING
THE MODERNIZATION POTENTIAL OF THE INFRASTRUCTURE
SECTOR AT THE LEVEL OF TERRITORIAL COMMUNITIES**

Abstract. *This article is focused on the development of conceptual approaches to managing the modernization potential of engineering infrastructure enterprises within territorial communities. In today's environment of rapid technological changes and the increasing demand for sustainable community development, the necessity of effective planning and implementation of modernization measures in the infrastructure sector becomes paramount. The article explores key approaches to systematic modernization management, including strategic planning, the integration of innovations, financial support mechanisms, and the establishment of partnerships between various levels of government and business entities. The study also delves into the impact of local conditions on the effectiveness of modernization processes, highlighting the critical importance of adapting general methodological approaches to the specific needs and conditions of individual communities. In this context, particular attention is paid to issues of social justice, ensuring that modernization efforts equitably benefit all segments of the population. Additionally, the article emphasizes the significance of environmental sustainability in the modernization of infrastructure, considering the need to reduce the environmental footprint and enhance the resilience of communities. The role of public engagement in the decision-making process is also underscored, as community involvement is seen as a key factor in the successful implementation of modernization projects. The research focuses on the theoretical, methodological, and applied foundations required for the development and justification of tools to ensure the effective modernization of the functioning processes of engineering infrastructure enterprises, particularly in the context of post-war reconstruction efforts.*

Keywords: *engineering infrastructure enterprises; modernization; innovations; intellectualization; principles; regularities; methodological approaches to cognition.*

Fig.: 2. Table: 1. References: 10.

Бібліографічний опис для цитування:

Бутко М. П., Хархун О. С. Методологічні підходи до управління модернізаційним потенціалом інфраструктурної сфери на рівні територіальної громади. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 135-150.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-151-175](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-151-175)

УДК 658.5

JEL Classification: D2

Жанна Володимирівна Дерій

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, обліку і оподаткування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: zhanna.deriy@stu.cn.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3695-7202>
ResearcherID: [F-3828-2014](https://orcid.org/0000-0003-3695-7202)

Олександра Сергіївна Сакун

доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: sakunalexandra@stu.cn.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9947-0210>
ResearcherID: [AAx-9661-2020](https://orcid.org/0000-0001-9947-0210)

Максим Юрійович Полянський

аспірант кафедри економіки, обліку і оподаткування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: maxim.poliansky@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9425-2817>
ResearcherID: [KRP-0652-2024](https://orcid.org/0009-0002-9425-2817)

**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕКТОРУ
ЧЕРНІГІВСЬКОГО РЕГІОНУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Анотація. У статті розглянуто ключові проблеми та виклики, які постали перед бізнес-сектором Чернігівської області в умовах війни. На основі проведеного опитування представників бізнесу Чернігівщини здійснено аналіз стану та потреб для відновлення та розвитку підприємств за такими аспектами, як потреби в персоналі, взаємодія з клієнтами, відносини з державними органами влади та контролю, органами місцевого самоврядування. Було з'ясовано, що ключовими проблемами відновлення та розвитку бізнес-сектору в Чернігівському регіоні є: значні руйнування майна; мінування та пошкодження транспортної інфраструктури; територіальна близькість одночасно до країни-агресора та країни, що підтримує дії агресора; постійний ризик унаслідок обстрілів прикордоння області та ймовірності повторного наступу; руйнування звичних ланцюгів збуту та постачання; дефіцит трудових ресурсів через масове вимушене переміщення населення з прикордонного регіону; низька інвестиційна привабливість області через ризики, пов'язані з прикордонням; дефіцит енергозабезпечення, і як наслідок – часті перебої з електропостачанням та довготривала відсутність електроенергії, що спричиняє простої виробництва, в окремих випадках неможливість дотримання технології тощо.

Ключові слова: бізнес; підтримка бізнесу; повоєнне відновлення; прикордонний регіон; проблеми бізнесу; розвиток.

Рис.: 7. Бібл.: 22.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Постановка проблеми. Широкомасштабне вторгнення спричинило значні втрати людських життів, спонукало до масового виїзду населення як за кордон, так і переміщень у межах країни, призвело до втрат об'єктів промисловості, руйнування та загибелі екосистем, а також негативно вплинуло на реальний та фінансовий сектор економіки.

Третій рік в умовах війни функціонує український бізнес-сектор, який є базисом економічного потенціалу як окремого регіону, так й країни загалом, а його вплив поширюється на всі сектори суспільства та сфери життя. Бізнес сьогодні стикається з проблемами, які визначаються екзогенними та ендогенними чинниками, мають системний характер, впливають на його функціонування та подальше існування. Унаслідок постійних ракетних атак відбуваються масштабні руйнування об'єктів бізнесу, інфраструктури, що продукує ризики загибелі персоналу, втрати майна, ускладнює бізнес-процеси й навіть унеможлиблює їх. Негативно на бізнес-сектор впливають зовнішні обмеження, як наприклад періодичні блокування кордону польською стороною, що потребує від бізнесу переорієнтації ланцюгів логістики й відповідно призводить до зростання витрат діяльності.

Суттєвим викликом для бізнесу стала зміна структури споживчих потреб, яка призводить до зниження попиту на товари та послуги і відповідно до зниження ділової та інвестиційної активності.

Підприємницьке середовище наразі функціонує в правовому полі, де відбуваються періодичні правові та регуляторні зміни, до яких треба швидко адаптуватись, але, на жаль, вони не завжди мають позитивний вплив на бізнес, особливо в короткостроковій перспективі, і як наслідок відбувається зростання кількості підприємств, які неспроможні виконувати свої зобов'язання та виконувати поставлені задачі.

Проблеми та виклики бізнес-сектору загострились унаслідок деструктивного впливу війни та вимагають від бізнесу гнучкості, інноваційних підходів та здатності швидко адаптуватися до змін. Особливо це відчутно в регіонах фронтиру, до яких належить і прикордонна Чернігівська область.

Вивчення стану бізнес-сектору в умовах воєнної агресії є актуальним завданням, розв'язання якого дасть змогу виявити вплив війни на економіку та підприємницьку діяльність регіону, опрацювати напрями розвитку та підтримки бізнес-сектору прикордонної області.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Над проблемою функціонування бізнесу під час війни працює багато науковців, коло інтересів яких має багатовекторність. Так, О. Юрченко досліджує питання особливостей digital-трансформації бізнесу в умовах війни, оскільки такі трансформації відіграватимуть особливу роль у збереженні функціонування та розвитку бізнесу. Л. Червінська, Т. Каліна, О. Владимир вивчають питання соціальної відповідальності бізнесу у воєнних умовах. Аналіз сучасного стану вітчизняного бізнесу, вияв труднощів та викликів, з якими стикається підприємницький сектор, здійснила Т. Мельник. Бізнес в умовах війни вимагає особливої підтримки, тому важливо сформулювати напрями такої підтримки, механізми та інструменти. Цей напрям досліджень становить сферу наукових інтересів В. Лойко, Б. Александрова. Сьогодні багато підприємств переосмислює свої бізнес-стратегії, адаптуючи їх до умов турбулентного середовища, відповідно, закладається методологія цих процесів. Це відображено в наукових працях В. Власової, І. Тарновської та багатьох інших.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Виявлення проблем та окреслення перспектив розвитку бізнес-сектору прикордонних територій, зокрема Чернігівської області, залишатиметься актуальним. Ця тематика є мало вивченою з огляду на специфіку регіону, також відсутні нові підходи щодо розробки політик взаємодії держави та місцевого самоврядування в питаннях підтримки бізнесу.

Мета статті. Метою статті є виявлення проблем, з якими стикнувся бізнес-сектор Чернігівської області з початку широкомасштабного вторгнення та окреслення перспектив і можливостей його подальшого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Понад два роки бізнес України перебуває у стані постійної «турбулентності». Згідно з оцінкою Національного банку, втрати «невиробленого» ВВП країни становлять 50 %. Без урахування втрат від руйнувань та бойових дій кожен тиждень українська економіка втрачає понад 50 млрд грн [1].

Воєнні дії призводять до скорочення масштабів національного виробництва, а рівень агресивності військових дій корелює з глибиною «провалів» економіки. Так, з 2014 р. прослідковується тенденція до скорочення ВВП, рівень якого у 2015 р. становив 89,1 % від рівня

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

2010 р., а у 2022 р., коли масштаб військових дій сягнув безпрецедентних розмірів, спад становив майже 30 % від рівня 2010 р. Загалом, з початку агресії росії у 2014 р., українська економіка не досягла довоєнного рівня розвитку [2].

У 2023 офіційні статистичні дані свідчили про позитивну динаміку – зростання ВВП на 5,3 % [3], однак таке зростання зумовлене, поперше, порівнянням із надзвичайно низьким показником у попередньому періоді, а по-друге, надходженням міжнародної фінансової підтримки, сума якої досягла 40 млрд дол. США [4]. Однак згідно з економічним оглядом Світового банку щодо країн Європи та Центральної Азії вітчизняна економіка не зможе втримати позитивну динаміку зростання ВВП у 2024 р., що пояснюється скороченням врожаю та недостатністю трудових ресурсів через мобілізацію та вимушену міграцію населення [5], що ми і спостерігаємо протягом останнього півріччя. Спільний прогноз українських та закордонних фахівців на 2024 рік містить такі ключові показники: зростання ВВП на 5 %, інфляція – 10,8 %, безробіття – 13,4 % [6].

Щодо вартості відновлення, то за оновленою оцінкою («Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA3)») Групи Світового банку, Європейської комісії, ООН та українського уряду станом на кінець 2023 року загальна потреба у фінансуванні відновлення України становить 486 млрд дол. США у порівнянні з оцінкою у попередньому році це на 75 млрд дол. США більше [7].

У прикордонних регіонах України, зокрема в Чернігівській області, додаткові труднощі для функціонування підприємств та здійснення підприємницької діяльності становлять такі чинники: значні руйнування майна; мінування та пошкодження транспортної інфраструктури; територіальна близькість одночасно до країни-агресора та країни, що підтримує дії агресора (Білорусь); постійний ризик унаслідок обстрілів прикордоння області та ймовірності повторного наступу; руйнування звичних ланцюгів збуту та постачання; дефіцит трудових ресурсів через масове вимушене переміщення населення з прикордонного регіону; низька інвестиційна привабливість області через ризики, пов'язані з прикордонням; дефіцит енергозабезпечення, і як наслідок – часті пе-

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

ребої з електропостачанням та довготривала відсутність електроенергії, що спричиняє простої виробництва, в окремих випадках неможливість дотримання технології тощо.

З огляду на вищенаведене та враховуючи результати проведеного опитування щодо актуального стану та визначення потреб бізнесу Чернігівської області (розроблено в межах співпраці авторів цієї статті з Агенцією регіонального розвитку Чернігівської області), вважаємо за доцільне систематизувати сучасні виклики, що постали перед бізнес-сектором Чернігівської області в умовах війни, за такими двома групами: безпосередні наслідки повномасштабної війни в Україні; похідні виклики, зумовлені сукупною дією факторів унаслідок військової агресії [8].

Щодо першої групи проблем і викликів функціонування бізнесу в Чернігівському регіоні треба виокремити наступне:

1) повне знищення або часткове руйнування будівель і споруд, інших активів та майна підприємств, тимчасова втрата доступу до активів під час окупації частини територій області. Згідно з результатами проведеного опитування реальні фінансові втрати підприємств області від війни у 2022 році становили від 15 тис. до 2,5 млн дол. США, а у 2023 році – від 10 тис. до 20 млн дол. США. Тож, як бачимо, рівень втрат із кожним роком війни зростає. Слід також зауважити, що жодне підприємство на Чернігівщині не відновило свою роботу на 100 % відповідно до рівня до повномасштабного вторгнення;

2) нестача трудових ресурсів, висококваліфікованих кадрів зокрема. Близько третини населення України було переміщено, а до лав ЗСУ мобілізовано більше мільйона людей, кількість яких у 2024 році планується збільшити ще на 500 тис. [9]. Згідно з відповідями респондентів щодо кількості персоналу на чернігівських підприємствах чисельність персоналу на початку 2023 р. суттєво знизилась порівняно з початком 2022 р. Однак у 2024 р. всі опитані підприємства планували збільшити свій штат, що свідчить про значний брак персоналу. Так, 62,8 % підприємств Чернігівського регіону відмічають нестачу кадрів (рис. 1).

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Рис. 1. Рівень потреби в персоналі підприємств Чернігівської області станом на березень 2024 р.

Джерело: побудовано на основі результатів проведеного опитування щодо актуального стану та визначення потреб бізнесу Чернігівської області за співпраці авторів цієї статті з Агенцією регіонального розвитку Чернігівської області.

Дефіцит працівників зумовлений переміщенням населення в більш безпечні регіони України та за кордон, мобілізацією, зміною сфери діяльності населення. Серед ключових причин труднощів розвитку і функціонування бізнесу в контексті саме персоналу в Чернігівській області 65,1 % підприємств називають нестачу кваліфікованого персоналу через вимушену міграцію та мобілізацію; 41,9 % підприємств вбачають проблему в недостатньо високому рівні професійних навичок працівників; 39,5 % серед причин вказують на те, що працівники не можуть працювати через призов до ЗСУ, травму або хворобу тощо (рис. 2).

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

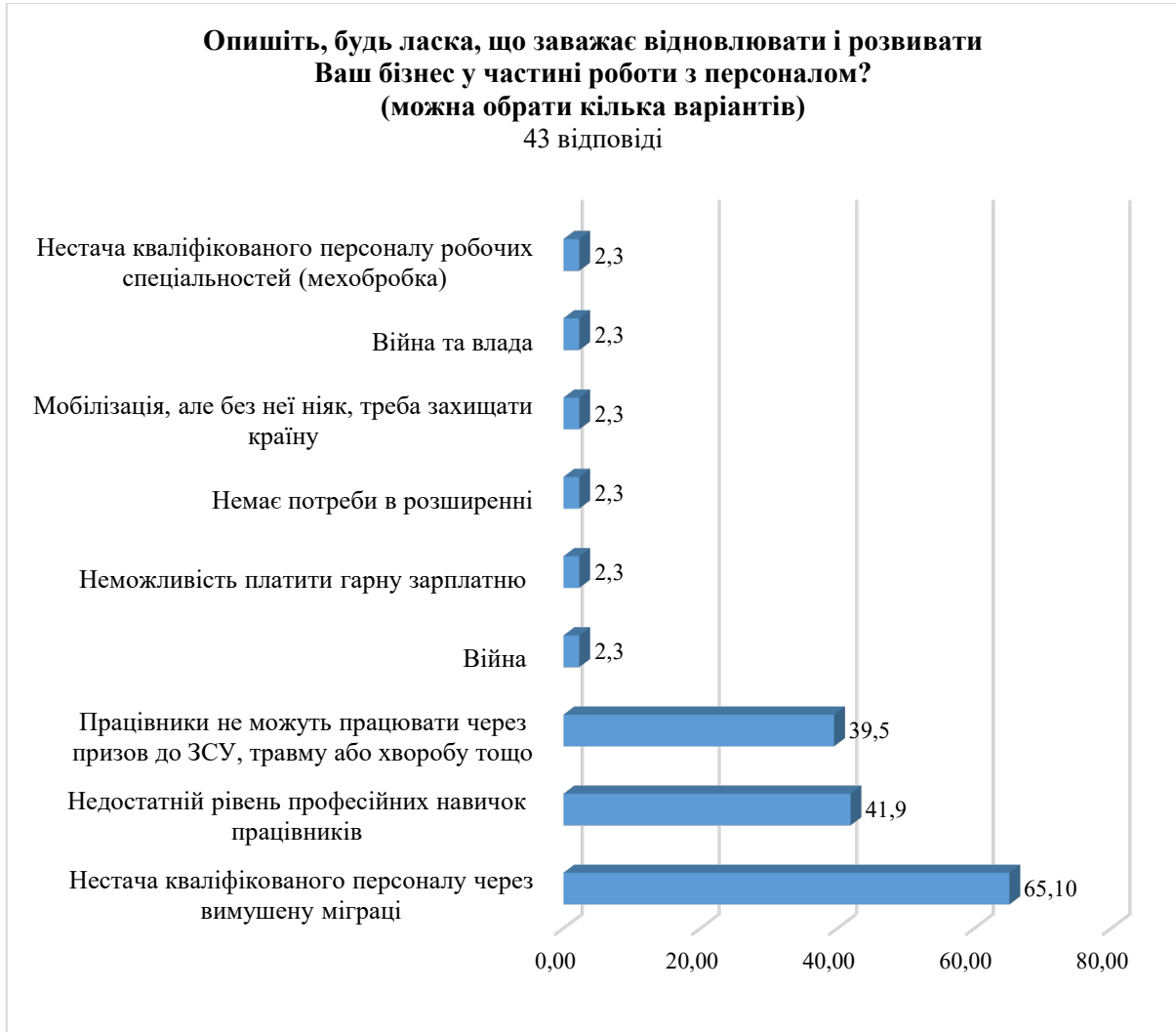


Рис. 2. Перешкоди щодо відновлення та розвитку підприємств Чернігівської області в контексті роботи з персоналом, %

Джерело: побудовано на основі результатів проведеного опитування щодо актуального стану та визначення потреб бізнесу Чернігівської області за співпраці авторів цієї статті з Агенцією регіонального розвитку Чернігівської області.

3) призупинення роботи підприємств під час повномасштабного вторгнення, тривалі зупинки роботи підприємств через відсутність електро-, водо- і теплостачання внаслідок пошкодження критичної інфраструктури. Так, 55,8 % підприємств Чернігівщини вимушені були зупинити свою діяльність на період до 3 місяців (рис. 3).

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Рис. 3. Інформація щодо призупинення діяльності підприємств Чернігівської області під час повномасштабного вторгнення

Джерело: побудовано на основі результатів проведеного опитування щодо актуального стану та визначення потреб бізнесу Чернігівської області за співпраці авторів цієї статті з Агенцією регіонального розвитку Чернігівської області.

4) неможливість працювати з традиційними й налагодженими ринками збуту та доступу до сировини та комплектуючих як в Україні, так і за кордоном (зокрема через розірвання всіх економічних відносин з росією та Білоруссю). Для багатьох підприємств Чернігівського регіону постало завдання щодо створення ланцюгів поставок та логістичних маршрутів заново (37,2 % опитаних підприємств) і не тільки через необхідність пошуку нових ринків та партнерів, а й через масове руйнування та пошкодження логістичної інфраструктури та обмеження логістичних шляхів. Майже рік була відсутня можливість морських перевезень, а отже, єдиним можливим логістичним міжнародним сполученням довгий час був кордон на Заході України. Це

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

спричинило значне перевантаження на міжнародних пунктах пропуску. І як наслідок, перевищений попит вантажоперевезень викликав суттєве зростання цін у сфері транспортування. Зниження обсягів українського експорту і товарообігу в цілому спричинене також ризиками для іноземних клієнтів через бойові дії та відсутністю відповідних гарантій щодо дотримання умов контрактів (14 % респондентів повідомили про відмову іноземних партнерів щодо співпраці). Більшість опитаних підприємств Чернігівської області відмічають зниження рівня товарообігу протягом 2022-2023 рр. більше ніж на 50 %, а також прогнозують його падіння і у 2024 році.

Друга група похідних викликів, спричинених сукупною дією факторів внаслідок військової агресії, включає такі аспекти діяльності підприємств Чернігівщини, як: стрімке зростання цін на сировину, комплектуючі, енергоресурси та пальне в умовах галопуючої інфляції, що супроводжується одночасним падінням рівня платоспроможності населення, зміною споживчих пріоритетів клієнтів в умовах обмеження споживання та зміни соціальних пріоритетів. Результати проведеного опитування показали, що 27,9 % підприємств зустрілися із труднощами пошуку нових клієнтів при цьому 51,2 % відзначили низьку платоспроможність своїх клієнтів на фоні конкурентного демпінгу, який створив труднощі для 32,6% чернігівських підприємств (рис. 4); неактуальність окремих видів продукції та послуг (сфери туризму, розваг, окремі види посередництва та груп товарів); блокування пунктів пропуску на кордоні з Польщею, неможливість виїзду осіб, що є військовозобов'язаними, з кордон (для багатьох підприємств це стало перепоною на шляху до відновлення та налагодження зовнішньоекономічних зв'язків); несприятливі умови банківського кредитування, обмеження зовнішнього і внутрішнього інвестування; зміни в податковому законодавстві, наприклад, скасування розміру єдиного податку на рівні 2 % та відміна мораторію на перевірки підприємницької діяльності [10].

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА



Рис. 4. Інформація щодо перешкод діяльності підприємств Чернігівської області в аспекті відносин із клієнтами та ситуації на ринку, %

Джерело: побудовано на основі результатів проведеного опитування щодо актуального стану та визначення потреб бізнесу Чернігівської області за співпраці авторів цієї статті з Агенцією регіонального розвитку Чернігівської області.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Загалом, 30,2% респондентів звертають увагу на недосконалість нормативно-правової бази в контексті регулювання діяльності підприємств (рис. 5); труднощі, пов'язані з процедурою бронювання працівників підприємств та відмовою у такому бронюванні, а також зміни пов'язані із нововведеннями щодо мобілізації [11]; виклики в контексті взаємовідносин з державними та місцевими органами влади, контролюючими органами. Серед підприємств Чернігівської області 37,2 % наголосили на відсутності розуміння бізнес потреб державними та регіональними органами влади; 51,2 % свідчать про наявність перешкод з боку регуляторних та/чи фіскальних органів, зокрема податкової, митної служби тощо; 25,6 % зауважують обмежену доступність якісних консультативних послуг (податкові, правові, фінансові, грантові питання) (рис. 5). Усе це свідчить про відсутність конструктивного діалогу та ефективної взаємодії між урядом, місцевими органами влади та представниками бізнес-сектору, що значно шкодить економіці регіону.

Водночас серед проблем глобального характеру, що супроводжують та будуть супроводжувати діяльність підприємств у найближчі періоди майбутнього як Чернігівської області, так і України загалом, є: непередбачуваність і часто суперечливість дій держави в аспекті економічної та соціальної політики, ризику, пов'язані з невизначеністю воєнної ситуації та строків припинення війни.

Проте слід зазначити, що з початку 2024 року урядова політика перейшла від точкових ініціатив із застосуванням податкових та кредитних інструментів [12; 13] до комплексного підходу щодо налагодження дієвого довгострокового діалогу між державою, бізнесом та органами місцевого самоврядування.

Так, однією з ініціатив уряду в даному напрямку стало започаткування Всеукраїнської економічної платформи «Зроблено в Україні» [14], метою якої є постійна комунікація та координація взаємодії державних органів, представників релокованих підприємств, вітчизняного бізнесу (великого, середнього, малого), громадських об'єднань підприємців, іноземних інвесторів, політичних діячів, вчених, експертів.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

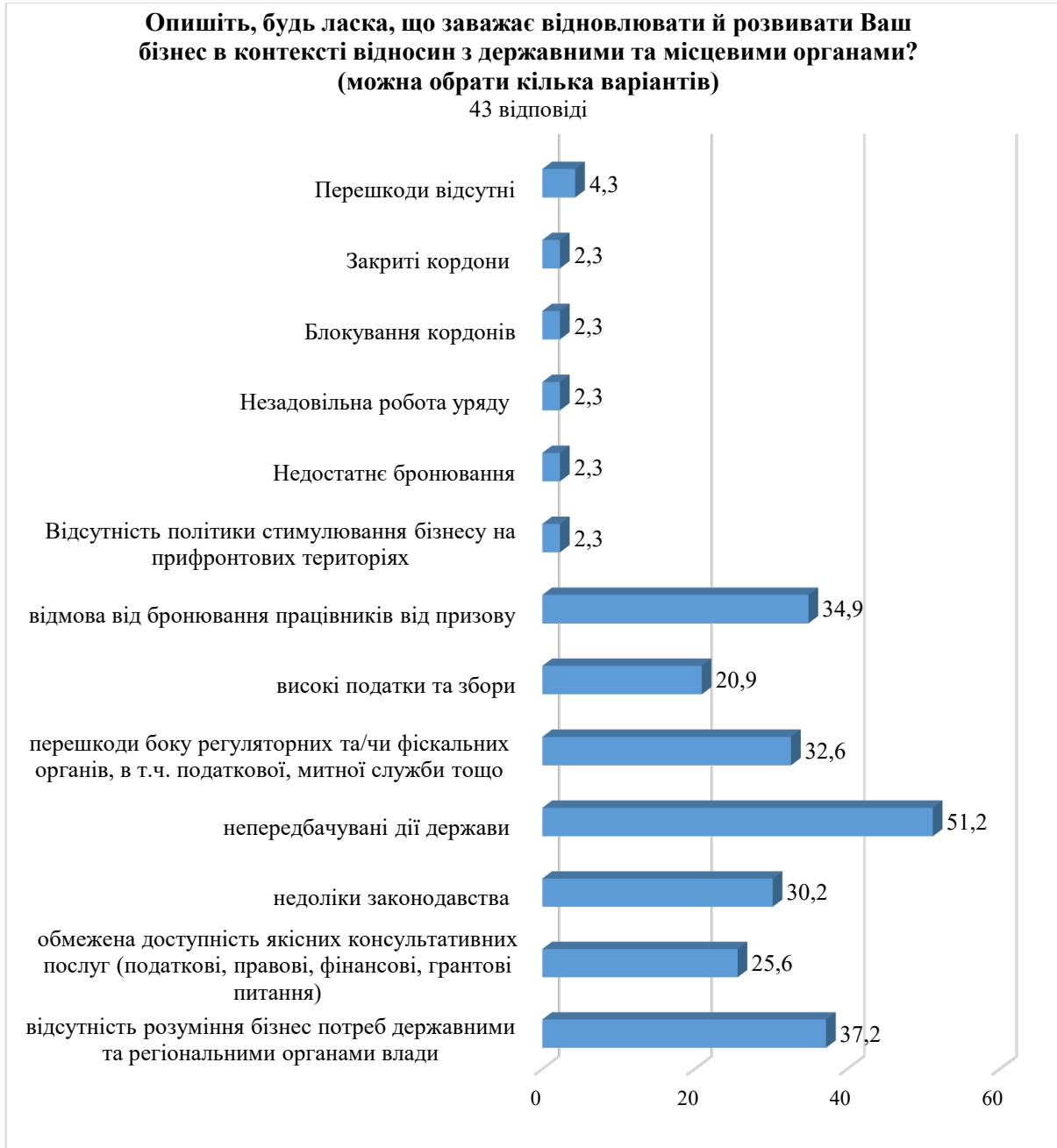


Рис. 5. Інформація щодо перешкод підприємств Чернігівської області в контексті відносин із державними та місцевими органами влади

Джерело: побудовано на основі результатів проведеного опитування щодо актуального стану та визначення потреб бізнесу Чернігівської області за співпраці авторів цієї статті з Агенцією регіонального розвитку Чернігівської області.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

У межах реалізації цієї платформи планується задіяти такі інструменти щодо підтримки вітчизняних підприємств: при здійсненні держзакупівель буде здійснено розширення переліку товарів, що мають закуповуватися у локального виробника, зокрема, йдеться про розширення локалізації на оборонні закупівлі; компенсація 25 % витрат на придбання сільськогосподарської техніки українського виробництва (держбюджетом на 2024 рік передбачено 1 млрд грн на таку компенсацію); адаптація вже діючих державних програм підтримки під цілі платформи «Зроблено в Україні» (програми «єРобота», доступного кредитування «5-7-9» тощо) – урядом закладено 45 млрд грн на подібні програми, вбачається підтримка малого та середнього бізнесу, стимулювання переробного виробництва та аграрного сектору; повернення частини коштів за придбання українських товарів у вигляді кешбеку на спеціальну карту; стимулювання споживчого попиту шляхом популяризації товарів українського виробництва через рекламну кампанію і маркування бренду «ЗРОБЛЕНО В УКРАЇНІ», який виділить товари, вироблені національним виробником, серед усіх інших [15].

Передбачається, що зазначена програма створить сприятливі умови розвитку вітчизняного бізнесу та стане підґрунтям зростання економіки, однак поки що з усіх задекларованих напрямів було здійснено запуск бренду «ЗРОБЛЕНО В УКРАЇНІ»: створено брендбук та сайт, на якому українські виробники можуть створити власний дизайн або безкоштовно скористатись вже розробленим для маркування своєї продукції, запущено рекламну кампанію. За іншими ініціативами відсутні механізми і процедури. Також поки що не створено відповідного реєстру українських виробників.

У межах презентації зазначеної програми на одноіменному форумі 26 лютого 2024 р. було укладено суспільний договір між бізнесом та урядом щодо «поглиблення співпраці між державою і підприємцями для покращення бізнес-клімату в Україні». Ключовими пріоритетами такої співпраці було визначено: унеможливлення неправомірного тиску силових структур на бізнес-сектор; удосконалення системи оподаткування; підвищення рівня прозорості роботи митниці; створення сприятливого бізнес-клімату; продовження дерегуляції економічних відносин за можливості; розробка та реалізація програм розвитку вітчизняних виробників, у тому числі шляхом доступу до публічних заку-

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

півель і стимулювання попиту на українські товари; підвищення інвестиційної привабливості країни через доступ до дешевого фінансового ресурсу, розвитку промислової інфраструктури і спрощення приєднання до мереж, доступу до сировини, страхування інвестицій; забезпечення виходу на зовнішні ринки українських товарів і підтримки українського несировинного експорту [16].

Слід зазначити, що з огляду на особливості та потреби відновлення бізнесу Чернігівської області, зазначені вище ініціативи нової програми були презентовані та обговорені 29 лютого 2024 року під час Регіонального форуму «Відновлення економіки Чернігівської області в умовах війни: діалог з бізнесом». Серед 250 учасників заходу були представники органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу та інституцій з підтримки бізнесу та торгівлі [17]. Під час Форуму відбулось ознайомлення з новими ініціативами уряду щодо підтримки відновлення та розвитку українських підприємств, обмін досвідом між учасниками та налагодження діалогу між представниками різних сфер. Серед презентованих ініціатив, окрім програми «Зроблено в Україні», були представлені такі ініціативи держави щодо підтримки та стимулювання розвитку вітчизняних підприємств:

- страхування прямих інвестицій та інвестиційних кредитів, спрямованих на розвиток експортноорієнтованих підприємств. Цей вид страхування, у тому числі страхування інвестицій в Україні від ризиків, які можуть бути спричинені збройною агресією, бойовими діями та/або тероризмом, буде здійснено виключно за умови спрямування таких інвестицій на створення об'єктів та інфраструктури, необхідної для розвитку переробної промисловості та експорту товарів (робіт, послуг) українського походження [18]. Нещодавно Кабінетом Міністрів України було затверджено перелік воєнних та політичних ризиків, а також умови й порядок страхування/перестраховування, яким, зокрема, визначено, що договір страхування інвестицій укладається за умови виконання таких вимог: об'єкт інвестування розміщується на території України, метою прямої інвестиції є створення об'єктів та інфраструктури, необхідних для розвитку переробної промисловості та експорту товарів (робіт, послуг) українського походження, товари (роботи, послуги), які експортуватимуться в результаті реалізації інвестиції, повинні відповідати певним вимогам [19];

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

- державна підтримка інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями в Україні, що передбачає державні гарантії щодо незмінності законодавства протягом 15 років в аспекті відшкодування збитків, завданих державними органами, а також надання державної підтримки інвестиційним проєктам обсягом до 30 % від обсягу значних інвестицій за одним із таких механізмів: звільнення від оподаткування податку на прибуток підприємств на 5 років; звільнення від сплати ПДВ з операцій із імпорту обладнання та устаткування; звільнення від сплати митних платежів при імпортуванні обладнання та устаткування; будівництво за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів або компенсація будівництва об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури; зменшення ставки земельного податку та орендної плати за землі державної та комунальної власності або звільнення від сплати земельного податку; спрощення процедури надання земельної ділянки державної або комунальної власності у користування (оренду) та з переважним правом придбання такої земельної ділянки у власність після спливу строку дії спеціального інвестиційного договору; компенсація витрат на підключення та приєднання до інженерно-транспортної інфраструктури; звільнення від відшкодування втрат лісогосподарського виробництва [20];

- економічні стимули для створення і розвитку індустріальних парків, що передбачають звільнення від відшкодування втрат сільськогосподарського та лісогосподарського виробництва для громадян та юридичних осіб, у разі використання ними земельних ділянок для розміщення індустріальних (промислових) парків; податкові та митні пільги для резидентів індустріальних парків (звільнення від податку на прибуток на 10 років за умови його реінвестування у розвиток інвестиційного проєкту; звільнення від сплати ПДВ та ввізного мита на ввезення нового устаткування (обладнання) для власного використання; встановлення пільгових ставок податку на нерухомість і плати за землю)[21].

Подібні заходи-форуми є вкрай необхідними у якості комунікативних майданчиків для представників центральної влади, органів місцевого самоврядування і бізнес-структур. Адже, як свідчить проведене опитування, ключовими потребами для розвитку бізнес сектору Чернігівщини респонденти визначили грантову та фінансову підтримку (67,4 %); парт-

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

нерства з бізнесом, у тому числі закордонним (41,9 %); візити на підприємства, обмін досвідом та ознайомлення з бізнес-процесами (37,2 %); консультації з питань організації та ведення бізнесу (34,9 %) (рис. 6).

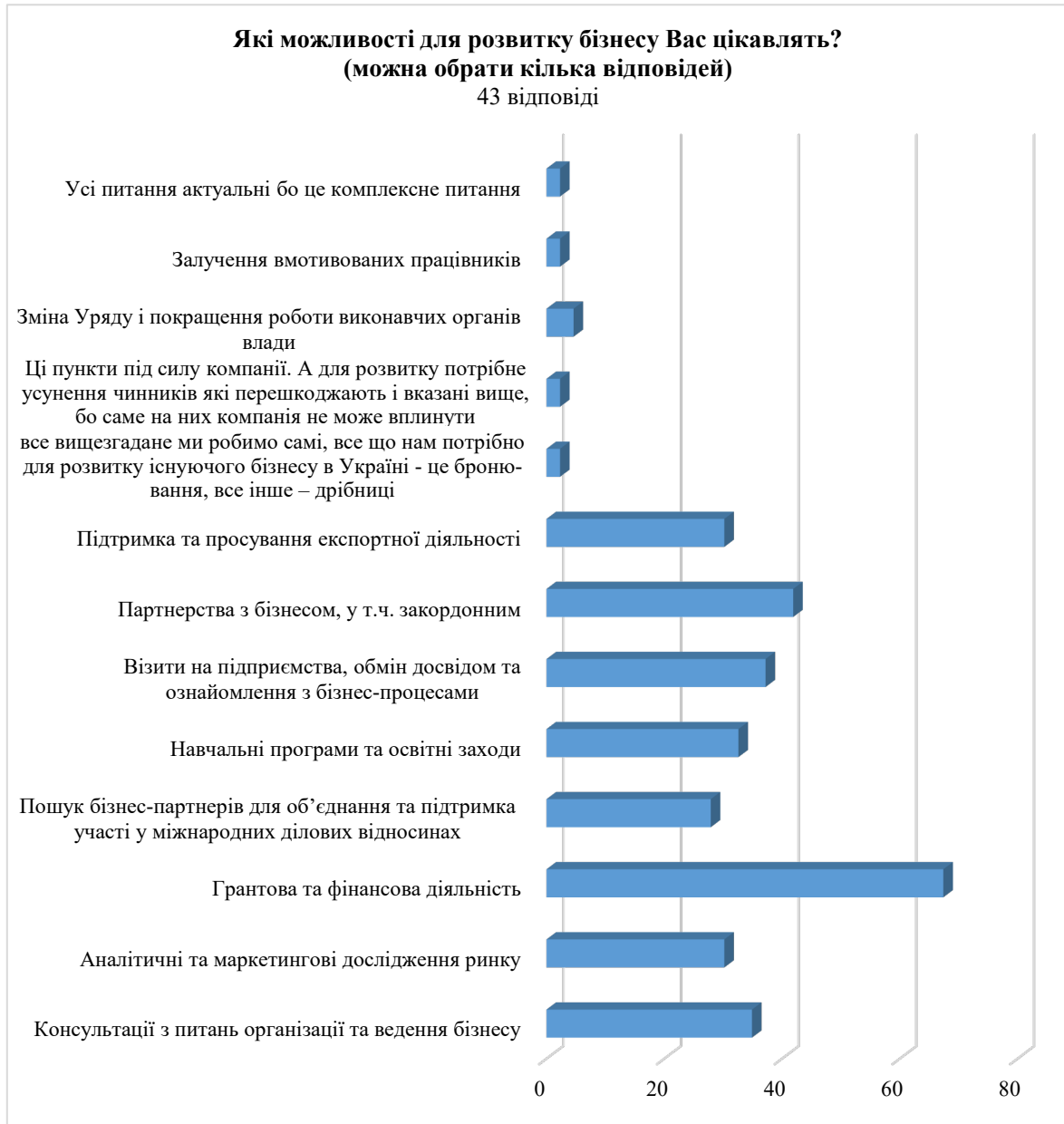


Рис. 6. Можливості для розвитку бізнесу Чернігівської області в умовах війни

Джерело: побудовано на основі результатів проведеного опитування щодо актуального стану та визначення потреб бізнесу Чернігівської області за співпраці авторів цієї статті з Агенцією регіонального розвитку Чернігівської області.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

З огляду на зазначені потреби та важливість відновлення бізнесу Чернігівської області, як стратегічний пріоритет підтримки економіки прикордонного регіону, відкриття регіонального офісу «Зроблено в Україні» в цьому регіоні є обґрунтованим і логічним кроком з боку уряду. До переліку послуг зазначеного офісу належить консультативна та інформаційна допомога щодо державних програм підтримки бізнесу, допомога щодо оформлення необхідних документів при започаткуванні власної справи, консультаційна підтримка щодо участі у грантових та кредитних програмах [21].

Слід наголосити також на досить оптимістичних прогнозах та баченні подальших перспектив розвитку підприємств Чернігівщини. Незважаючи на ризики прикордоння, складні умови відновлення та несистемність управлінських рішень з боку держави, 55,8 % опитаних підприємств прогнозують розширення своєї діяльності у 2024 році, а 32,6 % – вихід на нові ринки збуту (рис. 7). Однак такі перспективи наразі можуть бути досягнуті виключно за рахунок ефективної взаємодії уряду та представників бізнесу у спільному постійному діалозі.

Водночас діяльність бізнес сектору Чернігівського регіону продовжує супроводжуватись найбільшими ризиками, пов'язаними з постійною ймовірністю повторного наступу одразу з двох кордонів; зростаючим дефіцитом робочої сили; подальшою нестачею електрогенерації; регіональним дисбалансом розвитку (відсутність спеціальної економічної зони для прикордонних та прифронтових регіонів) [22]; постійне падіння купівельної спроможності населення; послаблення та уповільнення міжнародної підтримки.

Висновки і пропозиції. Протягом двох років повномасштабної війни бізнес Чернігівського регіону продемонстрував стійкість та витривалість, гідно витримуючи виклики сучасності, залишаючись при цьому рушійною силою розвитку економіки прикордонної області. Серед вагомих загроз, що постали перед бізнес сектором Чернігівщини під час війни, слід виокремити постійні обстріли прикордоння та загрозу повторного наступу через близькість одразу двох кордонів з росією та Білоруссю; дефіцит кваліфікованих кадрів і трудових ресурсів загалом; перебої з енергопостачанням; значні руйнування майна та інфраструктури; втрата звичних ринків збуту та постачання; низька купівельна спроможність та зміна споживчих настроїв клієнтів; низька ін-

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

вестиційна привабливість області через ризики, пов'язані з прикордонням; відсутності розуміння бізнес потреб державними та регіональними органами влади; наявності перешкод з боку регуляторних та фіскальних органів; обмежена доступність якісних консультативних послуг.

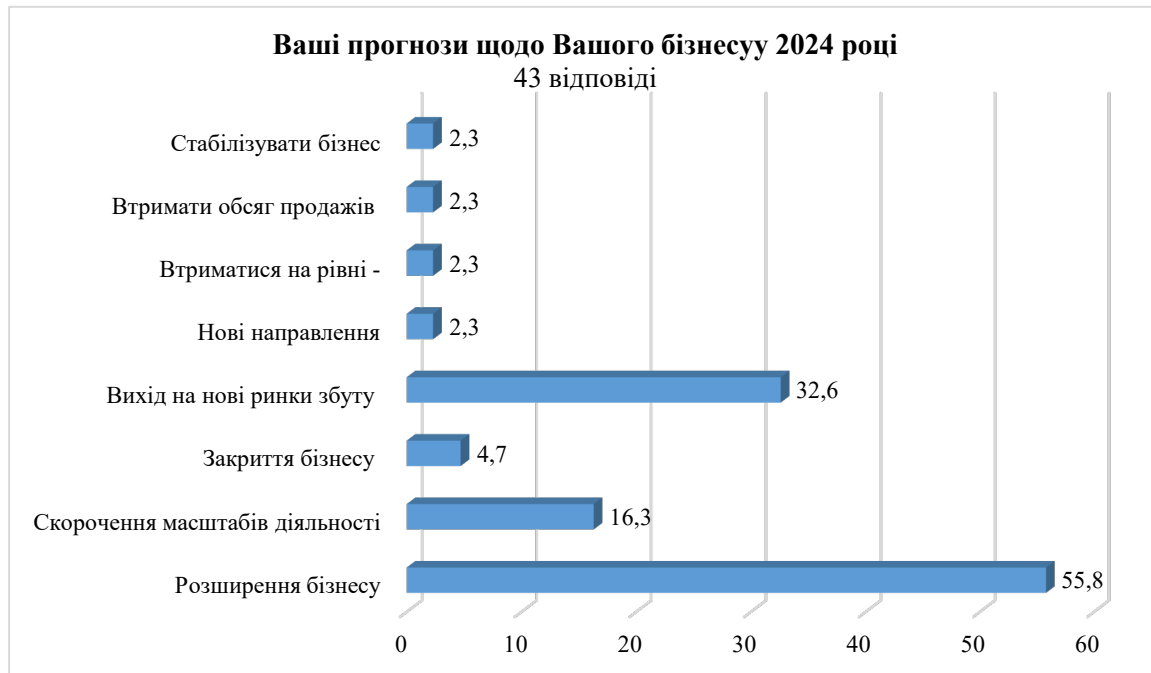


Рис. 7. Прогнози щодо бізнесу в Чернігівській області за умов війни

Джерело: побудовано на основі результатів проведеного опитування щодо актуального стану та визначення потреб бізнесу Чернігівської області за співпраці авторів цієї статті з Агенцією регіонального розвитку Чернігівської області.

Для ефективного відновлення та розвитку підприємств Чернігівської області, як і інших прикордонних та прифронтових регіонів, що є основою економічного зростання важливим є системний підхід уряду щодо побудови механізму постійної взаємодії державних органів влади, представників бізнесу та місцевого самоврядування. Основою для впровадження такої взаємодії може стати започаткована державою Всеукраїнська платформа «Зроблено в Україні», яка містить ряд економічних інструментів щодо відновлення та стимулювання українського бізнесу та вже має регіональний офіс в Чернігівській області, однак більшість ініціатив в рамках цієї програми поки що мають декларативний характер і потребують деталізації та конкретизації механізмів і процедур. Важливим аспектом, який також потребує уваги та

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

вирішення з боку держави, є регіональна диспропорційність умов і можливостей для ведення бізнесу. У цьому контексті слід розглянути можливість запровадження спеціальної економічної зони, створення стимулюючих податкових, кредитних, інвестиційних умов для підтримки бізнес-спектра Чернігівщини та подібних (прикордонних, прифронтових, деокупованих) регіонів.

Список використаних джерел

1. Рихліцький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства [Електронний ресурс] // Економічна правда. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549>.

2. Шадура-Никипорець Н. Структурні трансформації економіки: вплив війни та пошук нової економічної парадигми для України [Електронний ресурс] / Н. Шадура-Никипорець, О. Мініна, Ж. Дерій // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 4(36). – С. 49–60. – Режим доступу: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-49-60](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-49-60).

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

4. Самойлюк М. Економіка України у 2023 році: головне [Електронний ресурс] / М. Самойлюк, Є. Левченко // Центр економічної стратегії. — Режим доступу: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview>.

5. Низькі темпи зростання стримують економічне відновлення в країнах з перехідною економікою в регіоні Європи та Центральної Азії [Електронний ресурс] // The World Bank. Прес-реліз № 2024/ECA/085. – 2024. – Квітень 11. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/04/11/sluggish-growth-delaying-economic-recovery-in-emerging-europe-and-central-asia>.

6. Прогноз Світового банку стосовно перспектив світової економіки на 2024-2025 роки [Електронний ресурс] // Національний інститут стратегічних досліджень. – 2024. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/prohnoz-svitovoho-banku-stosovno-perspektyv-svitovoyi-ekonomiky>.

7. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову [Електронний ресурс] // The World Bank. — Режим доступу: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>.

8. Полянський М. Ю. Виклики повномасштабної війни для бізнесу: загрози та перспективи [Електронний ресурс] / М. Ю. Полянський // Modern problems of science, education and society : збірник праць XII Міжнародної науково-практичної конференції, [Київ], 5-7 лютого 2024. – Київ, 2024. – С. 1200-1204. — Режим доступу: <https://sci-conf.com.ua/xii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-problems-of-science-education-and-society-5-7-02-2024-kiyiv-ukrayina-arhiv>.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

9. Вінокуров Я. Курс, ціни та економіка: що чекає українців у 2024 році [Електронний ресурс] / Я. Вінокуров // Економічна правда. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/01/3/708327/>.

10. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану [Електронний ресурс]: Закон України від 30.06.2023 № 3219-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3219-20#Text>.

11. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку [Електронний ресурс]: Закон України від 11.04.2024 № 3633-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3633-20>.

12. Сакун О. С. Фінансові аспекти підтримки бізнес-сектору України в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / О. С. Сакун, Р. І. Щур, В. В. Мацьків // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2022. – Вип. 17, Т. 2. – С. 50-60. – Режим доступу: <https://doi.org/10.15330/apred.1.18.50-60>.

13. Маргасова В. Г. Підтримка вітчизняного бізнесу як фактор посилення економічної безпеки / В. Г. Маргасова, О. С. Сакун // Інформаційно-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства: колективна монографія / [за ред. О. Ю. Акименко]. – Чернігів: Національний університет «Чернігівська політехніка», 2023. – С. 289-304.

14. Про Всеукраїнську економічну платформу "Зроблено в Україні" [Електронний ресурс]: Указ Президента України від 26.01.2024 № 31/2024. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/31/2024>.

15. Форум «Зроблено в Україні». Короткий огляд економічних тенденцій [Електронний ресурс] // Асоціація «Укрлегпром». – 2024. – Лютий 24. – Режим доступу: <https://ukrlegprom.org/ua/news/forum-zrobleno-v-ukrayini-korotkyj-oglyad-ekonomichnyh-tendenczij/>.

16. Новий суспільний договір між бізнесом та Урядом - питання національної безпеки України, - спільна заява Уряду й бізнесу [Електронний ресурс] // Міністерство економіки України. — Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/novyi-suspilnyi-dohovir-mizh-biznesom-ta-uriadom-pytannia-natsionalnoi-bezpeky-ukrainy-spilna-zaiava-uriadu-i-biznesu>.

17. Відновлення економіки Чернігівської області в умовах війни: діалог з бізнесом [Електронний ресурс]: регіональний форум. — Режим доступу: <https://www.agencychernihiv.com/forum>.

18. Про внесення змін до Закону України "Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності" щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків [Електронний ресурс]: Закон України від 22.11.2023 № 3497-IX: станом на 1 січ. 2024 р. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3497-IX>.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

19. Про затвердження переліку воєнних та політичних ризиків та Умов і порядку страхування (перестраховування) воєнних та політичних ризиків під час здійснення видів діяльності Експортно-кредитного агентства [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 09.04.2024 № 388. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/388-2024-%D0%BF> .

20. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні [Електронний ресурс]: Закон України від 17.12.2020 № 1116-IX: станом на 17 вер. 2023 р. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20> .

21. Регіональний офіс «Зроблено в Україні» [Електронний ресурс]// Чернігівський обласний центр зайнятості. — Режим доступу: <https://chg.dcz.gov.ua/anonspodiya/regionalnyu-ofis-zrobлено-v-ukrayini> .

22. Полянський М.Ю. Перспективи розвитку українського бізнесу після 10 років війни [Електронний ресурс]// Полянський М.Ю. // Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі: збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених, [Чернігів], 19 квітня 2024 р. — Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. — С.67-70. — Режим доступу: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/30223>.

References

1. Rykhliitskiy, V. (2022) Biznes v umovakh viiny: khto zaznav naibilshykh vtrat ta yak vidnovliuiutsia pidpriemstva [Business in wartime: who suffered the most and how enterprises are recovering]. *Ekonomichna Pravda – Economic Truth*. <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>.

2. Shadura-Nykyropets, N., Minina, O. & Derii, Zh. (2023) Strukturni transformatsii ekonomiky: vplyv viiny ta poshuk novoi ekonomichnoi paradyhmy dlia Ukrainy [Structural transformations of the economy: impact of the war and the search of a new economic paradigm for Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economic and management*, (4(36)), 49–60. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-49-60](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-49-60).

3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. <https://www.ukrstat.gov.ua>.

4. Samoiliuk, M. & Levchenko, Ye. (2023) Ekonomika Ukrainy u 2023 rotsi: holovne [Ukraine's economy in 2023 overview]. *Tsentr ekonomichnoi stratehii — Centre for Economic Strategy*. <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/>.

5. Nyzki tempy zrostannia strymuiut ekonomichne vidnovlennia v krainakh z perekhidnoiu ekonomikoiu v rehioni Yevropy ta Tsentralnoi Azii [Sluggish Growth Delaying Economic Recovery in Emerging Europe and Central Asia] (2024). *The World Bank*. <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/04/11/sluggish-growth-delaying-economic-recovery-in-emerging-europe-and-central-asia>.

6. Prohnoz Svitovoho banku stosovno perspektyv svitovoi ekonomiky na 2024-2025 roky [World Bank Forecast on Global Economic Outlook for 2024-2025] (2024). *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzen — The National Institute for Strategic Studies*. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/prohnoz-svitovoho-banku-stosovno-perspektyv-svitovoyi-ekonomiky>.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

7. Onovlena otsinka potreb Ukrainy na vidnovlennia ta vidbudovu [Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released] (2024) *The World Bank*. <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>.

8. Polianskyi, M.Iu. (2024) Vyklyky povnomasshtabnoi viiny dlia biznesu: zahrozy ta perspektyvy [Challenges of full-scale war for business: threats and prospects]. *Modern problems of science, education and society* (pp.1200-1204). <https://sci-conf.com.ua/xii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-problems-of-science-education-and-society-5-7-02-2024-kiyiv-ukrayina-arhiv/>.

9. Vinokurov Ya. (2024) Kurs, tsiny ta ekonomika: shcho chekaie ukraintsiv u 2024 rotsi [Exchange Rate, Prices, and Economy: What Awaits Ukrainians in 2024]. *Ekonomichna pravda – Economic Truth*. <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/01/3/708327/>.

10. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakoniv Ukrainy shchodo osoblyvostei opodatkovannia u period dii voiennoho stanu [On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Laws of Ukraine Concerning Taxation During Martial Law], Law of Ukraine № 3219-IX (2023) (Ukraine). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3219-20#Text>.

11. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo okremykh pytan prokhodzhennia viiskovoi sluzhby, mobilizatsii ta viiskovoho obliku [On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Concerning Specific Issues of Military Service, Mobilization, and Military Registration], Law of Ukraine № 3633-IX (2024) (Ukraine). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3633-20>.

12. Sakun, O.S., Shchur, R.I. & Matskiv, V.V. (2022). Finansovi aspekty pidtrymky biznes-sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Financial aspects of support the business-sector of Ukraine are in the conditions of the military state]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – The actual problems of regional economy development*, (1,18), 50-60. <https://doi.org/10.15330/apred.1.18.50-60>.

13. Marhasova, V. H. & Sakun O. S. (2023) Pidtrymka vitchyznianoho biznesu yak faktor posylennia ekonomichnoi bezpeky [Support for domestic business as a factor in strengthening economic security]. In O. Yu. Akymenko Eds., *Informatsiino-analitychne zabezpechennia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva – Information and analytical support for managing economic security of an enterprise* (pp. 289-304). Chernihiv Polytechnic National University.

14. Pro Vseukrainsku ekonomichnu platformu "Zrobleno v Ukraini" [On the nationwide economic platform "Made in Ukraine"], Decree of the President of Ukraine № 31/2024 (2024) (Ukraine). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/31/2024>.

15. Forum «Zrobleno v Ukraini». Korotkyi ohliad ekonomichnykh tendentsii ["Made in Ukraine" forum. A brief overview of economic trends] (2024). *Asotsiatsiia «Ukrlehprom» – Ukrainian Association of Light Industry Enterprises «Ukrlegprom»* <https://ukrlegprom.org/ua/news/forum-zrobleno-v-ukrayini-korotkyj-oglyad-ekonomichnyh-tendencij/>.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

16. Novyi suspilnyi dohovir mizh biznesom ta Uriadom - pytannia natsionalnoi bezpeky Ukrainy, - spilna zaiava Uriadu y biznesu [Businesses will be able to provide feedback to the Government on the activities of state institutions through the communication component of the Made in Ukraine platform] (2024) *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy — Government of Ukraine* <https://www.kmu.gov.ua/news/novyi-suspilnyi-dohovir-mizh-biznesom-ta-uriadom-pytannia-natsionalnoi-bezpeky-ukrainy-spilna-zaiava-uriadu-i-biznesu>.

17. Vidnovlennia ekonomiky Chernihivskoi oblasti v umovakh viiny: dialoh z biznesom [Economic Recovery of Chernihiv Region Amidst the War: Dialogue with Business] (2024). *Rehionalnyi forum – Regional Forum* <https://www.agencychernihiv.com/forum>.

18. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy "Pro finansovi mekhanizmy stymuliuвання експортної діяльності" shchodo strakhuvannia investytsii v Ukraini vid voiennykh ryzykiv [On Amendments to the Law of Ukraine "On Financial Mechanisms for Stimulating Export Activities" Regarding the Insurance of Investments in Ukraine Against War Risks], Law of Ukraine № 3497-IX (2023) (Ukraine). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3497-IX>.

19. Pro zatverdzhennia pereliku voiennykh ta politychnykh ryzykiv ta Umov i poriadku strakhuvannia (perestrakhuvannia) voiennykh ta politychnykh ryzykiv pid chas zdiisnennia vydiv diialnosti Eksportno-kredytnoho ahentstva [On Approval of the List of War and Political Risks and the Terms and Procedure for Insurance (Reinsurance) of War and Political Risks During the Activities of the Export Credit Agency], Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 388 (2024) (Ukraine). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/388-2024-%D0%BF>.

20. Pro derzhavnu pidtryмку investytsiinykh proektiv iz znachnymy investytsiiamy v Ukraini [On State Support for Investment Projects with Significant Investments in Ukraine], Law of Ukraine № 1116-IX (2023) (Ukraine). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20>.

21. Rehionalnyi ofis «Zrobleno v Ukraini» [Regional Office "Made in Ukraine"] (2024). *Chernihivskiyi oblasnyi tsentr zainiatosti – Chernihiv Regional Employment Center*. <https://chg.dcz.gov.ua/anonspodiya/regionalnyy-ofis-zrobleno-v-ukrayini>.

22. Polianskiy, M.Iu. (2024). Perspektyvy rozvytku ukrainskoho biznesu pislia 10 rokiv viiny [Prospects for the Development of Ukrainian Business After 10 Years of War]. *Strategic orientations of sustainable development in Ukraine and world* (pp. 67-70). <http://ir.stu.cn.ua/123456789/30223>.

Отримано 25.04.2024

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

UDC 658.5**JEL Classification: D2****Zhanna Derii**

Doctor of Economics, Professor,

Head of Department of Economy, Accounting and Taxation,
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)**E-mail:** zhanna.deriy@stu.cn.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3695-7202>**Researcher ID:** [F-3828-2014](https://orcid.org/0000-0003-3695-7202)**Oleksandra Sakun**Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of
Economy, Accounting and Taxation,

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: sakunalexandra@stu.cn.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9947-0210>**Researcher ID:** [AAX-9661-2020](https://orcid.org/0000-0001-9947-0210)**Maksym Polyanskyy**

PhD Student of Department of Economy, Accounting and Taxation,

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: maxim.poliansky@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-9425-2817>**ResearcherID:** [KRP-0652-2024](https://orcid.org/0009-0002-9425-2817)**PROBLEMS AND PROSPECTS OF THE BUSINESS SECTOR
IN CHERNIHIV REGION DURING THE WAR**

Abstract. *The article examines the key problems and challenges faced by the business sector in the Chernihiv region amid the war. Based on a survey conducted among business representatives in Chernihiv, the analysis covers the state and needs for the recovery and development of enterprises in terms of personnel needs, customer interactions, relations with government authorities and regulatory bodies, and local self-government. It was found that the main problems in the recovery and development of the business sector in the Chernihiv region include: significant property damage; landmines and damaged transport infrastructure; proximity to both the aggressor country and a country supporting the aggressor; the constant risk from border area shelling and the possibility of a renewed offensive; disruption of traditional supply and distribution chains; labor shortages due to mass forced migration from the border region; low investment attractiveness of the area due to border-related risks; deficiency, resulting in frequent power outages and prolonged periods without electricity, causing production stoppages and, in some cases, the inability to maintain technological processes. It has been established that for the effective recovery and development of enterprises in the Chernihiv region, as well as in other border and frontline areas that are essential for economic growth, a systematic approach by the government is crucial. This approach should focus on creating a mechanism for continuous interaction between state authorities, business representatives, and*

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

local self-government. The foundation for such interaction could be the nationwide platform initiated by the government, which includes various economic tools for the recovery and stimulation of Ukrainian businesses. This platform already has a regional office in the Chernihiv region. However, most initiatives within this program remain declarative and require further detailing and specification of mechanisms and procedures.

Key words: *business; business support; post-war recovery; border region; business challenges; development.*

Table: 7. References: 22.

Бібліографічний опис для цитування:

Дерій Ж. В., Сакун О. С., Полянський М. Ю. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-сектору Чернігівського регіону в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 151-175.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКАDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-176-186](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-176-186)

УДК 332.133:339.138

JEL Classification: R58; M31

Елеонора Миколаївна Забарна

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри інтегрованих технологій управління
Національний університет «Одеська політехніка» (Одеса, Україна)
E-mail: e.m.zabarna@op.edu.ua. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2659-5909>

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РЕГІОНУ
НА ОСНОВІ ЙОГО БРЕНДУВАННЯ**

Анотація. Основною метою дослідження є визначення основних практичних підходів до формування стратегії розвитку регіону на основі його брендування. У роботі доведено, що створення реальних засад стійкого соціально-економічного розвитку територій, добробут населення регіону має бути зосередженим на активному використанні власного потенціалу, ресурсів, специфіки та особливостей місцевості та унікальності самого регіону. Визначено, що стратегія регіонального розвитку має орієнтувати регіон на підвищення його конкурентоспроможності та виокремлення його особливостей серед інших на основі заходів маркетингу територій у контексті формування бренду кожного окремого регіону. На основі аналізу визначено, що створення ефективного бренду регіону дає можливість активізувати внутрішні особливості та резерви регіонального розвитку, стимулювати розвиток малого та середнього підприємництва в регіоні, формувати сприятливе середовище для залучення інвестицій в регіон. Представлено визначення маркетингу території в контексті створення бренду регіону. Виявлено складові дизайну регіону. Запропоновано основні маркетингові регіональні стратегії та основні етапи їх підготовки з урахуванням можливостей створення його бренду.

Ключові слова: стратегія розвитку; конкурентоспроможність; регіон; брендинг регіону; позиціонування; комунікації; стейкхолдери.

Рис.: 3. Бібл.: 9.

Постановка проблеми. Починаючи з 2015 року в Україні здійснюється реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади на засадах децентралізації. Основний посыл реформи полягає в перерозподілі влади між «центром» та «територіями». Втім, як зазначено в самій «Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» (затверджена постановою Кабінетом Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695), «ще не відбулося реальної конвертації нових можливостей для розвитку територіальних громад та регіонів у кращу якість життя людини незалежно від місця її проживання. Так само немає відчутних змін у зміцненні партнерських відносин між

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

регіонами, зменшенні міжрегіональної та внутрішньорегіональної диспропорції за показниками економічного розвитку та якості життя людей» [1]. Саме тому створення реалістичних засад стійкого соціально-економічного розвитку територій, добробут населення регіону має бути зосередженим на активному використанні власного потенціалу, ресурсів, специфіки та особливостей місцевості та унікальності самого регіону. Стратегія регіонального розвитку має орієнтувати регіон на підвищення його конкурентоспроможності та виокремлення його особливостей серед інших на основі заходів маркетингу територій у контексті формування брэнда кожного окремого регіону. Саме такий підхід спроможний активізувати внутрішні особливості та резерви регіонального розвитку, стимулювати розвиток малого та середнього підприємництва в регіоні, формувати сприятливе середовище для залучення інвестицій у регіон.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Під «маркетингом території» розуміють сукупність процесів, спрямованих на створення іміджу території через формування обізнаності, інтересу та зацікавленості серед різних груп цільової аудиторії [2]. При цьому позиціонування регіону передбачає його ідентифікацію щодо унікальних особливостей, через які він спонукатиме певну дію цільової аудиторії. Також у контексті маркетингу території виокремлюють відповідні маркетингові комунікації, які передбачають комплекс певних дій, які орієнтовані на формування певного іміджу та стійких уявлень про регіон у координатах його позиціонування [3].

Само поняття брендингу [4] щодо регіону сформувалось уже в цьому столітті. Розвиток цього поняття виокремлює брендинг продукту (товару), компанії (виробника), особистості та ін. Сьогодні це поняття активно поширюється і на можливості розвитку територій. Актуалізація процесу створення брэнду також базується на активному поширенні технологій маркетингу, зокрема й у цифровому просторі.

Дослідженням використання маркетингових технологій у створенні «брэнду місць» присвячені роботи англійського маркетолога С. Анхольта, яким було виокремлено шість основних складових елементів брэнду території, серед яких аналізувались можливості використання населення території, культурних та політичних традицій, можливості туристичного потенціалу, розвиток бізнесу, а також «експортні брэнди».

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Класики маркетингу, зокрема Ф. Котлер, Д. Хайдер розглядали бренд територій як інструмент збільшення прибутків підприємців регіону за рахунок зростання цін на основі просування та реклами певної території [5]. Відповідно до концепції управління розвитком території в [6] К. Дінні розглядає та оцінює активи території.

У [7] пропонується розглядати бренд території як бренд дестинації, що орієнтовані на туристичний маркетинг. Тут культивуються туристичні послуги та можливості їхньої конкурентоспроможності. Втім, умови сьогодення та поточного стану регіонів України, негативні наслідки повномасштабного вторгнення та руйнування не лише об'єктів критичної інфраструктури, а й об'єктів культурної та історичної спадщини [8] потребують особливої уваги та пошуку нових сучасних шляхів управління розвитком територій на основі маркетингової концепції створення та просування бренду регіону.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Маркетинг території є основним важелем, якій створює передумови для розвитку певної території та просування регіону на «економічній мапі країни». З погляду привабливості регіону для притоку інвестицій в сучасних умовах господарювання та під час повоєнної відбудови територій України ключовим чинником може стати імідж регіону, який і є невід'ємною складовою бренду. Проте практичні заходи застосування маркетингу територій, а також безпосередньо створення бренду регіону залишаються поза увагою, віддаючи пріоритет «класичним» капіталовкладенням у відновлення регіону на тій самій організаційно-економічній основі без стратегічного бачення розвитку території у майбутньому.

Мета статті. Основною метою цього дослідження є визначення основних практичних підходів до формування стратегії розвитку регіону на основі його брендування.

Виклад основного матеріалу. Першою складовою формування стратегії розвитку регіону на основі брендування, як складової маркетингу регіону, є проведення змістовного дослідження та аналіз особливостей, специфіки та унікальних переваг відповідної території. Тут надважливо визначити, які саме особливості має певний регіон та в чому полягає його конкурентне середовище (як зовнішнє, так і внутрішнє). Серед таких переваг можуть виступати особливості територіального розташування, наявність природних ресурсів, традицій та культурної

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

спадщини, особливості інфраструктурного забезпечення, кваліфікаційний склад робочої сили та інші чинники, які формують сприятливий інвестиційний клімат для залучення інвестицій і можливостей розвитку малого та середнього бізнесу.

Саме виявлення таких переваг та особливостей певної території дає можливість сформуванню сильних та слабких боків регіону, його привабливості з погляду формування маркетингових стратегій та створення бренду регіону.

З іншого боку, виявлені переваги регіону дозволяють сформуванню чіткої стратегії щодо його позиціонування з виявленою цільовою аудиторією та врахувати при цьому унікальні особливості регіону. Виявлені переваги потребуватиме відповідної політики просування яка має на меті привернути особливу увагу всіх груп стейкхолдерів з метою створення певного образу або іміджу щодо стратегічного розвитку та успіху регіону в маркетинговій концепції.

У широкому сенсі, бренд – це набір ідентифікуючих елементів, які відрізняють компанію, продукт, особу чи інший об'єкт [9]. Зазвичай, створення бренду є виокремлення та просування певного продукту, компанії, суб'єкта господарювання та отримання певної вигоди (обізнаності, прибутковості, залучення інвестицій тощо). Компонентами бренду є логотип, сформований маркетингологами слоган та колір, можливо певна музика – усе те що виокремлює об'єкт брендування поміж всіх інших. У сучасних умовах інформаційного суспільства саме бренд допомагає орієнтувати споживачів та різних стейкхолдерів на ті рішення, які вони мають ухвалювати в інтересах розвитку брендваної території.

Щодо регіону, то створення його бренду здійснюється з метою створення певного іміджу території і, безумовно, є невід'ємною складовою територіального маркетингу. Іншими словами, це певна територіальна ідентичність, яка культивується на системній основі через нестандартні та креативні ідеї, символи, образи, цінності створює тим самим позитивний імідж регіону. Регіональна ідентичність при цьому – це креативний капітал регіону через його символічну ідентифікацію зсередини. Імідж регіону – це сформована уява (стійка ідентифікація) у суспільній свідомості щодо сприйняття регіону зсередини та ззовні.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Бренд регіону має чітко визначати унікальні особливості регіону та формувати ключовий вектор його розвитку з метою успішного просування відповідної території. Саме тому, територія мусить мати чітку унікальність та специфіку, яка виокремлює її з-поміж інших територій, можливо конкурентів та дає йому певні переваги, створює сприятливий інвестиційний клімат для потенційних інвесторів, туристів та місцевого населення. Отже, брендування регіону, яке виділить його серед інших потребує розробки певного образу через створення слогану, логотипу тощо (рис. 1).



Рис. 1. Дизайн бренду регіону

Саме такі складові формують асоціативний рядок для регіону, формує платформу яка має створити певні цінності та особливість регіону. Однак, цього недостатньо. Потрібно активне залучення засобів масової інформації, проведення заходів з просування створеного образу регіону в соціальних мережах, залучення широких верств населення, малого та середнього бізнесу до різного роду регіональних ініціатив щодо проведення публічних заходів, ярмарок та фестивалів, виставок, концертів, місцевих свят, культурно-масових заходів тощо.

Однією з основних цілей, які передбачає створення бренду певної території, є сприяння та активізація інвестиційної діяльності, залучення інвестицій у розвиток регіону. Цілком логічно, що для формування сприятливого інвестиційного клімату важливо максимально привабливо представити відповідний регіон для інвестора, показати його переваги та перспективи для розвитку як самої території, так і бізнесу, якій працюватиме на цей розвиток. Досягнення цієї мети можливе через демонстрацію та просування можливостей для різних

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

груп стейкхолдерів. Інструментами такої комунікації можуть стати різного роду кругли столи, форуми, зустрічі з представниками бізнесу, пропозиція певних пільг для інвесторів тощо.

Ще однією невід'ємною складовою розвитку регіону, як свідчить світовий досвід, є туризм. Тож, брендинг так само орієнтований і на розвиток його туристичного потенціалу, якій поширюється і на активізацію роботи туристичних агенцій, передбачає створення унікальних програм та заходів аутентичних до особливостей регіону, проведення різноманітних свят, фестивалів, створення брендovаних майданчиків та фотозон, оглядових майданчиків тощо.

Потужним важелем просування зазначених заходів є реклама. Вона може здійснюватися за рахунок використання різноманітних сучасних каналів комунікації, а саме соціальні мережі, планові рекламні кампанії, рекламні брошури та платформи, тощо. Кожний інструмент рекламної кампанії має підкреслювати унікальність та особливість регіону, демонструвати інвестиційні переваги та перспективи для малого та середнього підприємництва, привабливість для туристів з погляду можливостей отримати неперевершені враження в комфортних умовах для відпочинку т. д.

Як ми вже зазначали вище, маркетинг території передбачає формування комунікативної політики, у цьому випадку – це налагодження партнерських взаємовідносин між представниками місцевої влади, органів місцевого самоврядування та різними групами стейкхолдерів (представниками бізнесу, туристичні агенції та ін. інфраструктуро-туристичні установи, суспільні та волонтерські організації та ін.). Така співпраця створюватиме мультиплікаційний ефект на просування бренда регіону.

Результатом створення бренду регіону та його просування є розвиток інфраструктури регіону. Насамперед це стосується транспортної інфраструктури, готельно-ресторанного комплексу, інфраструктури розваг та відпочинку. Навколо зазначених установ активно розвиватиметься малий та середній бізнес тим самим створюючи нові робочі міста для місцевого населення, що в кінцевому рахунку, з одного боку, формує засади для зростання валового регіонального продукту що позитивно впливатиме на рівень добробуту населення регіону, а з іншого – формує комфортні умови для туристів. Однак для досягнення такої мети необхідною умовою є змістовне стратегічне та

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

тактичне планування розвитку регіону, управління реалізацією проєктів реконструкції та створення сучасної інфраструктури регіону для нормальних умов для повноцінного якісного життя містян та туристів, позитивного іміджу регіону. Таким чином, розглянуті нами вище стратегії маркетингу території, орієнтовані на його розвиток брендування (рис. 2), формують репутаційний капітал регіону загалом.

Алгоритм заходів з підготовки та реалізації стратегії розвитку регіону на основі брендування доцільно формувати виважено та відповідно до етапів, представлених на рис. 3. При цьому рекомендується оцінювати отримані результати на системній основі та своєчасно вносити необхідні корективи.

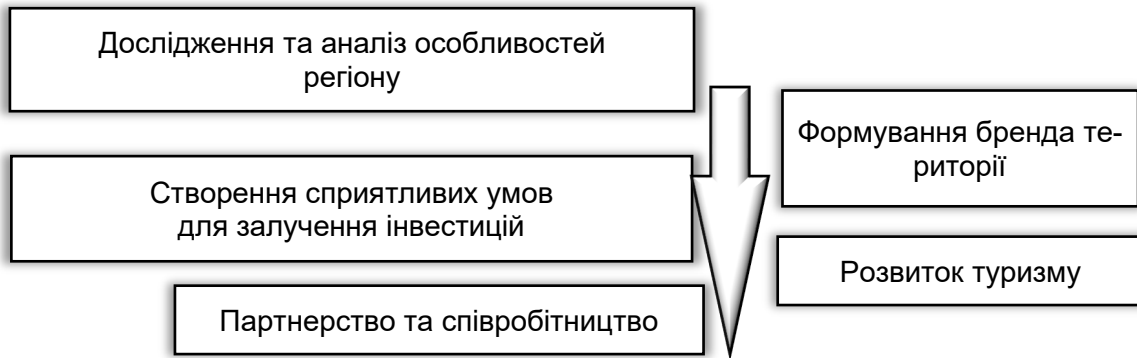


Рис. 2. Маркетингові регіональні стратегії

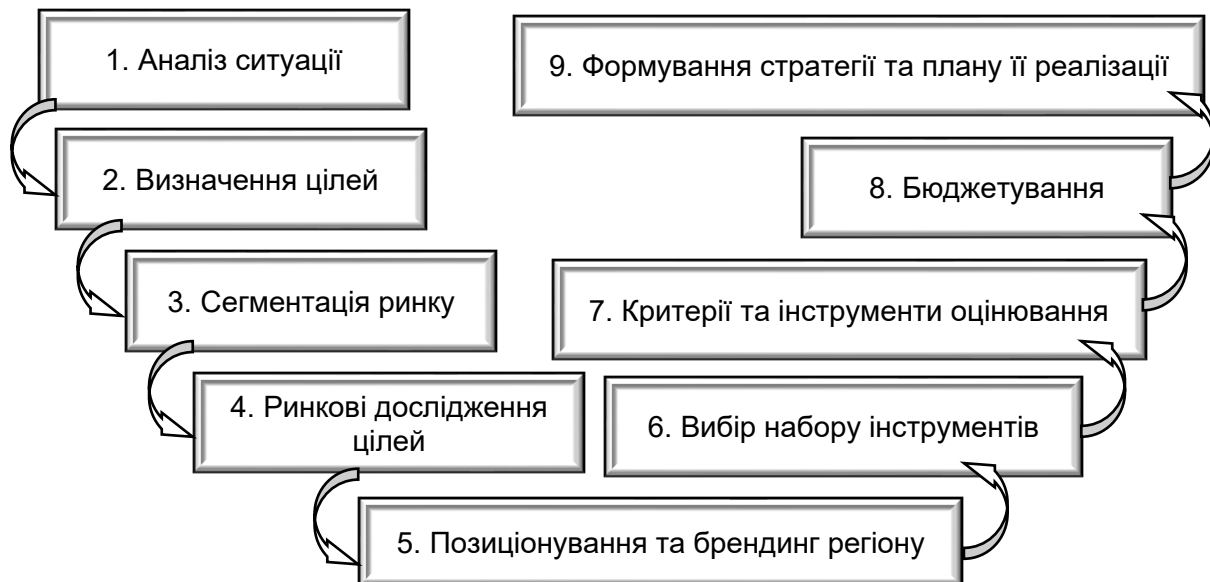


Рис. 3. Основні етапи підготовки маркетингової стратегії регіону

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Перший етап орієнтований на визначення основної «теми» регіону та можливостей її просування, тобто потенційних переваг. Тут необхідно визначити власну нішу в інформаційному просторі для іміджу регіону. Поряд із цим, сама громада має чітко визначити цілі, на які орієнтовано процес формування бренду регіону. А вже сам брендинг передбачає чіткого розподілу цільової аудиторії на певні групи з відповідними пріоритетами та цілями, які потрібно чітко ідентифікувати. Далі необхідно провести аналіз конкурентного середовища (цілком прийнятним є використовувати при цьому інструментарій SWOT-аналізу). На основі проведеного дослідження та аналізу формується концепція самого бренду регіону на основі визначеного підходу до іміджу території, готується презентація складових бренду. Затверджена концепція брендування регіону мусить визначити дієві інструменти маркетингової комунікації та меседжі для цільової аудиторії. З метою управління брендом та контролю над досягненням визначених цілей здійснюється комплекс заходів щодо оцінки економічної ефективності і, за необхідності, вносити зміни у стратегію. У процесі брендування потрібно суворо дотримуватись затвердженого бюджету витрат. Особливої уваги потребують заходи щодо контролю та відповідальності по кожному етапу та запланованому заходу. Зазначимо, що документальне затвердження маркетингової стратегії розвитку регіону логічно перетворюється в політику регіону.

Висновки і пропозиції. Підводячи підсумок проведеному дослідженню, слід зазначити, що формування маркетингової стратегії регіону на основі створення його бренду є не разовим актом а системним процесом управління розвитком регіону. Умови господарювання будь-якого суб'єкта постійно змінюються та потребують посиленої уваги до них та їх врахування. В окремих випадках, під впливом зовнішніх чинників або змін індикаторів зростання, змінюється сам регіон, що потребує оновлення та осучаснення сформованого бренду.

Маркетингова стратегія розвитку регіону вимагає гнучкості та оперативного реагування на зміни. Рекомендовано щорічний перегляд стратегії та системний моніторинг отриманих результатів, до якого доцільно залучати експертів різних напрямів та фаху. Взагалі маркетинг регіону є ефективним інструментом провадження стратегії його соціально-економічного розвитку на основі створеного позитивного образу та іміджу. Брендінг регіону має на меті довготривалу стратегічну перспективу.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Список використаних джерел

1. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021- 2027 роки та план заходів з її реалізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
2. Сологуб Д. Що таке бренд і яке його призначення? [Електронний ресурс] / Д. Сологуб. – Режим доступу: <https://contentwriter.com.ua/shcho-take-brand>.
3. ID Marketing [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://idmarketing.com.ua/brending-regyoniv-ta-marketynng-terytoriy>.
4. Колесницька Н. Алгоритми формування регіональних брендів [Електронний ресурс] / Н. Колесницька // Освіта регіону. – Режим доступу: <https://social-science.uu.edu.ua/article/1005>.
5. Особливості формування брендингу територій [Електронний ресурс] / С. Калініченко, К. Сподар, А. Грібнік, В. Холодок, В. Лагодієнко // Моделювання та розвиток економічних систем. – 2022. – № 3. – С. 87-91. – Режим доступу: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/85>.
6. Dinnie K. Place-branding: overview of an emerging literature. *Place-branding*, 2004. – Pp. 106-110.
7. Нагорняк Т. Л. Брендінг територій у сучасних політичних практиках / Т. Л. Нагорняк // Політологія. – 2014. – № 3. – С. 53-58.
8. Забарна Е. М. Інноваційні інвестиції як трансформація та сталий розвитку регіонів України у повоєнний період / Е. М. Забарна // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-103>.
9. Брендінг і маркетинг територій Федерація канадських муніципалітетів / Проект міжнародної технічної допомоги. «Партнерство для розвитку міст». [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Case_Study_PLEDDG_Regional_BrandingMarketing_2019.pdf.

References

1. Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku na 2021- 2027 roky ta plan zakhodiv z yii realizatsii [State regional development strategy for 2021-2027 and a plan of measures for its implementation]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
2. Solohub, D. (2024). Shcho take brand i yake yoho pryznachennia? [What is a brand and what is its purpose?]. (n.d.). <https://contentwriter.com.ua/shcho-take-brand>.
3. ID Marketing (2024). <https://idmarketing.com.ua/brending-regyoniv-ta-marketynng-terytoriy>.
4. Kolesnytska, N. (2024). Alhorytmy formuvannia rehionalnykh brendiv [Algorithms for the formation of regional brands]. *Osvita Rehionu – Education of the region*. <https://social-science.uu.edu.ua/article/1005>.
5. Kalinichenko, S., Spodar, K., Hribnik, A., Kholodok, V., Lahodiienko, V. (2022). Osoblyvosti formuvannia brendynhu terytorii [Peculiarities of formation of territory branding]. *Modelyuvannya ta rozvytok ekonomichnykh system – Modeling the Development of the Economic Systems*, (3), 87-91. <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/85>.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

6. Dinnie, K. (2004) Place-branding: overview of an emerging literature. *Place-branding*, 106-110.

7. Nahorniak, T.L. (2014) Brendynh terytorii u suchasnykh politychnykh praktykakh [Branding of territories in modern political practices]. *Politolohiia – Political Science*, (3), 53-58.

8. Zabarna, E.M. (2024). Innovatsiini investytsii yak transformatsiia ta stalyyi rozvytku rehioniv Ukrainy u povoiennyi period [Innovative investments as transformation and sustainable development of the regions of Ukraine in the post-war period] *Ekonomika ta suspilstvo –Economy and society*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-103>.

9. Brendynh i marketynh terytorii Federatsiia kanadskykh munitsypalitetiv (2019). [Branding and marketing of territories of the Federation of Canadian Municipalities]. Proiekt mizhnarodnoi tekhnichnoi dopomohy «Partnerstvo dlia rozvytku mist». http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Case_Study_PLEDDG_Regional_BrandingMarketing_2019.pdf.

Отримано 25.01.2024

UDC 332.133:339.138

JEL Classification: R58; M31

Eleonora Zabarna

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Integrated Management Technologies
Odesa Polytechnic National University (Odesa, Ukraine)

E-mail: e.m.zabarna@op.edu.ua. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2659-5909>

**STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE COMPETITIVE
PROMOTION REGION BASED ON ITS BRANDING**

Abstract. *The main goal of the study is to determine the main practical approaches to the formation of a regional development strategy based on its branding. The work proves that the creation of real foundations for sustainable socio-economic development of the territories, the well-being of the population of the region should be focused on the active use of one's own potential, resources, specificity and peculiarities of the area and the uniqueness of the region itself. It was determined that the regional development strategy should focus the region on increasing its competitiveness and distinguishing its features from others on the basis of territory marketing activities in the context of brand formation of each individual region. Based on the analysis, it was determined that the creation of an effective brand of the region makes it possible to activate the internal features and reserves of regional development, stimulate the development of small and medium-sized enterprises in the region, and create a favorable environment for attracting investments to the region. The definition of territory marketing in the context of creating a brand of the region is presented. The design components of the region*

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

were identified. The main regional marketing strategies and the main stages of their preparation are proposed, taking into account the possibilities of creating its brand. Among them are analysis of the situation, definition of goals, market segmentation, market research, positioning and branding of the region, selection of a set of brand tools, criteria and tools for strategy evaluation, budgeting and direct formation of the strategy and its implementation plan. It is shown that the action plan for the implementation of the marketing strategy must be drawn up and executed in a balanced and reasonable manner, which will provide an opportunity to evaluate the obtained results and make timely corrections. The considered marketing strategies of the territory, focused on its development through branding, form the reputational capital of the region as a whole. It is noted that the documentary approval of the marketing strategy for the development of the region logically turns into the policy of the region.

Keywords: development strategy; region; competitive promotion; branding of the region; positioning; communications; stakeholders.

Fig.: 3. References: 9.

Бібліографічний опис для цитування:

Забарна Е. М. Стратегія розвитку конкурентоспроможного регіону на основі його брендування. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 176-186.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-187-207](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-187-207)

УДК 336.1:352]:338.244.47

JEL Classification: H71; H72

Роман Іванович Щур

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
(Івано-Франківськ, Україна)

E-mail: roman.shchur@pnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9945-3939>

Іван Іванович Плець

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
(Івано-Франківськ, Україна)

E-mail: ivan.plets@pnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9649-6770>

Микола Миколайович Урбанович

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: m64403132@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-0992-2881>

**ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ
ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

Анотація. У статті систематизовано підходи раціонального використання наявних фінансових інструментів розвитку для їх ефективного впровадження в діяльності територіальних громад (ТГ) в умовах децентралізації. Розглянуто світову практику створення територіальних громад, подано авторське трактування поняття терміну «територіальна громада». Окреслені особливості управління фінансами та економічною складовою розвитку територіальної громади. Згруповано ознаки територіальної громади як економічної системи. Визначено сукупність джерел залучених і наявних ресурсів територіальних громад. Розглянуті інструменти та важелі фінансового забезпечення ТГ. Структуровано напрями використання фінансових інструментів розвитку територіальних громад. Розглянуто класифікацію ризиків та загроз фінансово-економічного розвитку ТГ в Україні.

Ключові слова: територіальна громада; фінансові інструменти; децентралізація; фінанси; фінансові установи; держава; місцеве самоврядування; субвенції; кошторис; регіональний розвиток; інфраструктура.

Рис.: 7. Бібл.: 32.

Постановка проблеми. Формування та розвиток територіальних громад складає основу державної політики децентралізації. Кількість одиниць новостворених територіальних громад (ТГ) кожного

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

року збільшується, оскільки відбуваються процеси об'єднання населених пунктів, при цьому деякі з них можуть зникати з географічної мапи, інші створюються на їх місці. Основна мета цього процесу – побудова конкурентної та фінансово стійкої моделі автономних територіальних громад з високим рівнем фінансової незалежності та грамотності. Вирішення цього питання є основним при реформуванні адміністративно-територіальної та фінансово-бюджетної систем в Україні. Проте є недостатньо визначеними процеси правильної побудови фінансової стратегії розвитку територіальних громад та забезпечення їх відповідним фінансовим інструментарієм, що допоможе оцінити ефективність реалізації стратегії розвитку територіальних громад загалом. Неповністю розкриті питання впровадження механізму формування стратегії розвитку територіальної громади для забезпечення їхньої фінансової діяльності як окремої адміністративної одиниці. Таким чином, тема дослідження є актуальною і відповідає сучасним викликам, що постають перед територіальними громадами при впровадженні фінансових інструментів їхнього розвитку в процесі децентралізації повноважень органів місцевого самоврядування.

Аналіз останніх публікацій. Окремі теоретичні положення щодо формування фінансових інструментів розвитку територіальних громад в умовах децентралізації розглядалися такими вченими, як М. Бондарчук, О. Рубан, М. Мельник, О. Бобровська, О. Чубар, Л. Макаренко, П. Остапчук, А. Ткачук, О. Сокіл, Л. Єфименко та інші. Перераховані вчені присвятили свої дослідження проблемам оперативного фінансового забезпечення територіальних громад у межах зміцнення фінансової бази для новостворених територіальних громад та її удосконалення для вже існуючих. Акценти при дослідженні схожих тем, розставлені на забезпеченні інституційного обґрунтування бази дослідження функціонування територіальних громад, аналіз підходів до узгодження фінансових та нефінансових інтересів формування механізму функціонування територіальних громад, теоретико-практичне обґрунтування напрямів використання залучених фінансових ресурсів територіальних громад та інші.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на різноманітність досліджень щодо питань децентралізації та фінансових інструментів розвитку територіальних громад, недослідженими залишаються питання формування факторів впливу на стратегію управління фінансами територіальних громад та розвиток фінансової бізнес-моделі національної економіки України в цьому контексті. Також недостатньо розкритими є принципи побудови стратегії фінансового розвитку ТГ. У межах значної кількості міжнародних програм фінансової підтримки розвитку ТГ, неактуалізовані складові покращення якісних і кількісних показників діяльності ТГ та недостатньо розкриті методи державного управління територіальною громадою і їх взаємодія між собою у зв'язці «органи місцевого самоврядування, територіальна громада, міжнародне співробітництво, менторство, бюджет». Також залишаються нерозкритими питання щодо показників оцінювання ефективності діяльності територіальних громад, що потребують детальнішого теоретичного розгляду, аналізу та обґрунтування.

Метою статті є поглиблення теоретичних положень використання фінансових інструментів для активізації економічного розвитку територіальних громад в умовах децентралізації.

Виклад основного матеріалу. Концепція децентралізації територіальних громад є домінуючою у сучасному суспільстві. Такий розподіл притаманний майже всім розвиненим країнам світу. Україна не є винятком і також обрала цей вектор розвитку з огляду на сучасні економічні умови розвитку територій та притаманні нашому народу національні європейські цінності. Реформа децентралізації наближає громадянина до інституту влади, представленого органами місцевого самоврядування – територіальними громадами. В основі такого переходу, базову позицію має державно-приватне партнерство, що використовується і в більшості реформ розвинених країн. Держава, що відповідає всім загальноєвропейським тенденціям, повинна створювати рівні умови для використання різних фінансових інструментів у реформуванні територіальних громад. Світова практика створення територіальних громад включає в себе [20]:

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

- податкові надходження до бюджету громади шляхом встановлення невеликих податків для всіх учасників громади у вигляді щомісячних внесків;

- акумулювання наявних фінансових ресурсів, що можуть включати в себе: допомогу донорів, приватний капітал, фінансування згідно з участю в міжнародних програмах тощо;

- вивільнення тимчасово незадіяних коштів для їх примноження шляхом розміщення на депозитні рахунки в банку.

Для України економічний термін «територіальна громада» є відносно новим. До появи децентралізації ТГ досліджувалися із двох поглядів: перша – ТГ як суб'єкт органу місцевого самоврядування; друга – ТГ як соціальний суб'єкт формування інтересів населення, що проживає на визначеній території. Підходи до визначення поняття «територіальна громада» у вітчизняній і зарубіжній літературі значно відрізняються. Для прикладу зазначимо, що представники зарубіжної економічної наукової думки трактують ТГ як сукупність етнографічних, соціологічних, економічних, територіальних підходів, які поєднують певну групу громадян, що постійно проживають і працюють на підв'язній їм території, визначеній державою. Яскравими представниками такого тлумачення ТГ виступали: В. Кампо, Р. Шаффер, К. Шелпіс, К. Джозеф, Б. Вейнгаєст та інші [23]. Аналізуючи науковий інтерес вітчизняних учених щодо трактування поняття ТГ, виокремимо такі:

- І. Бодрова трактує поняття ТГ як сукупність інтелектуально-комунікативних, публічно-правових, комплексно-територіальних підходів, що мають на меті об'єднати на історично визначеній частині території в чітко окреслених адміністративних межах територіальний колектив громадян [26];

- О. Батанов розглядає територіальну громаду як сукупність жителів, які постійно проживають і працюють на території добровільного адміністративного об'єднання [18];

- Ю. Наврузова вважає, що територіальна громада – це певний визначений та окреслений соціальний організм, ознакою якого є задоволення суспільних і індивідуальних потреб його жителів [9];

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

- М. Драгоманов, І. Франко, Б. Грінченко визначали поняття територіальної громади як головний інститут виявлення і впровадження громадських ініціатив, що визначав і характеризувався організацією господарського й культурного життя людей, що проживали в цій громаді [16].

У сучасних умовах розвитку України як сильної та незалежної держави усі ці наукові думки знайшли своє відображення в законодавчих ініціативах, зокрема: Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» так трактує термін територіальна громада – це сукупність жителів, що об'єднані постійними умовами проживання у межах села, селища, міста, які є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, що мають єдиний адміністративний центр [24].

Відповідно до вищезазначеного трактування різних наукових думок та підходів до визначення терміна «територіальна громада», подаємо авторське визначення цієї дефініції. *Територіальна громада* – це визначена державою у своїх адміністративно-територіальних межах, інтеграція людей, добровільно об'єднаних між собою сукупними інтересами, які консолідують зусилля всіх жителів для досягнення бажаного результату розвитку громади з урахуванням уявлень, мотивів, фінансів та інших складових для проживання, спілкування, виховання кожного жителя.

Однією з основних складових успішного розвитку ТГ є фінансова складова. Розглянемо детальніше особливості управління фінансами та економічною складовою розвитку ТГ (рис. 1).

Як видно із рис. 1, структура фінансів територіальної громади передбачає вибір оптимальних і прийнятних джерел фінансування, разом із балансуванням показників доходів і видатків ТГ. Основу такої моделі управління складає правильний та раціональний вибір оптимальних напрямків використання наявних фінансових ресурсів та залучення нових у подальшій перспективі розвитку громади шляхом об'єднання фінансування державних коштів і приватного бізнесу.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

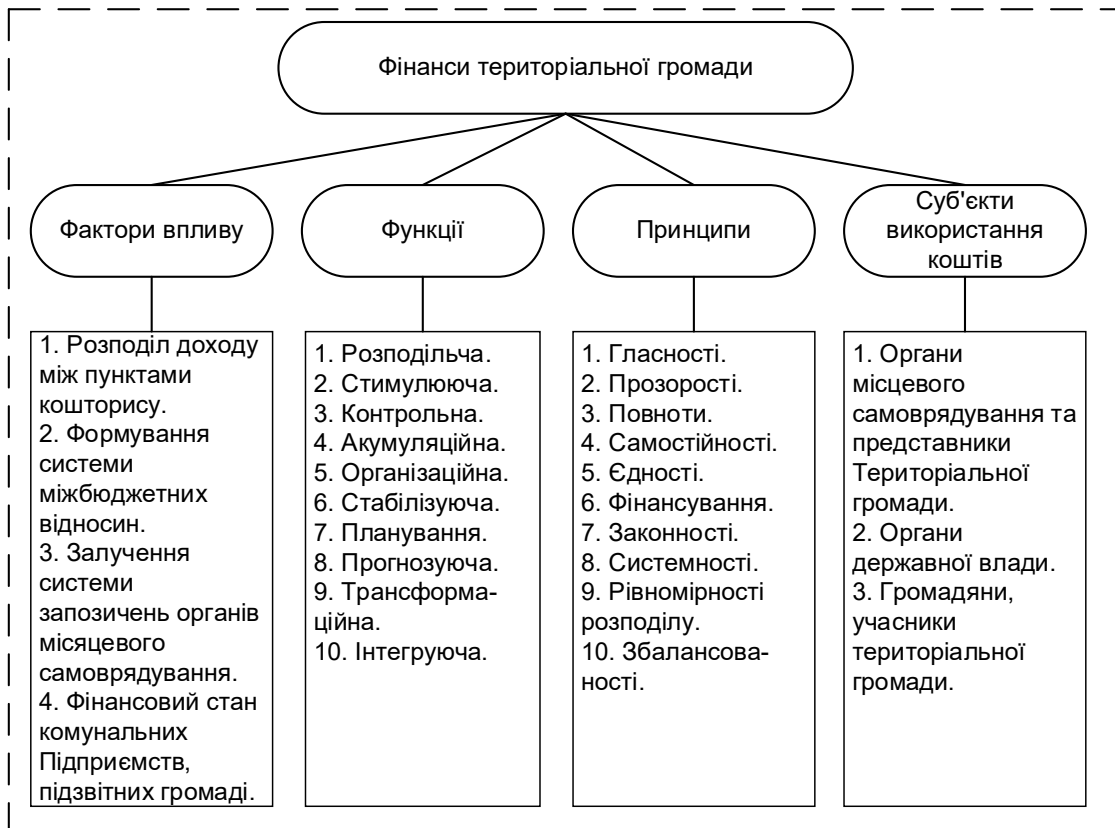


Рис. 1. Особливості управління фінансами та економічною складовою розвитку ТГ

Джерело: побудовано авторами з використанням [2; 16; 29].

Розібравши фінансову складову розвитку ТГ, звернемо увагу на характерні ознаки, що виділяють територіальну громаду як самостійно інтегровану економічну систему [28]. З погляду фінансових інструментів, що виступають базисом розвитку ТГ, економічна система виступає як адаптаційний механізм, що слугує зв'язувальною ланкою між різними рівнями взаємодії ТГ з органами місцевого самоврядування та бізнесом. Згруповані ознаки, що виділяють ТГ в економічну систему відобразимо на рис. 2.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

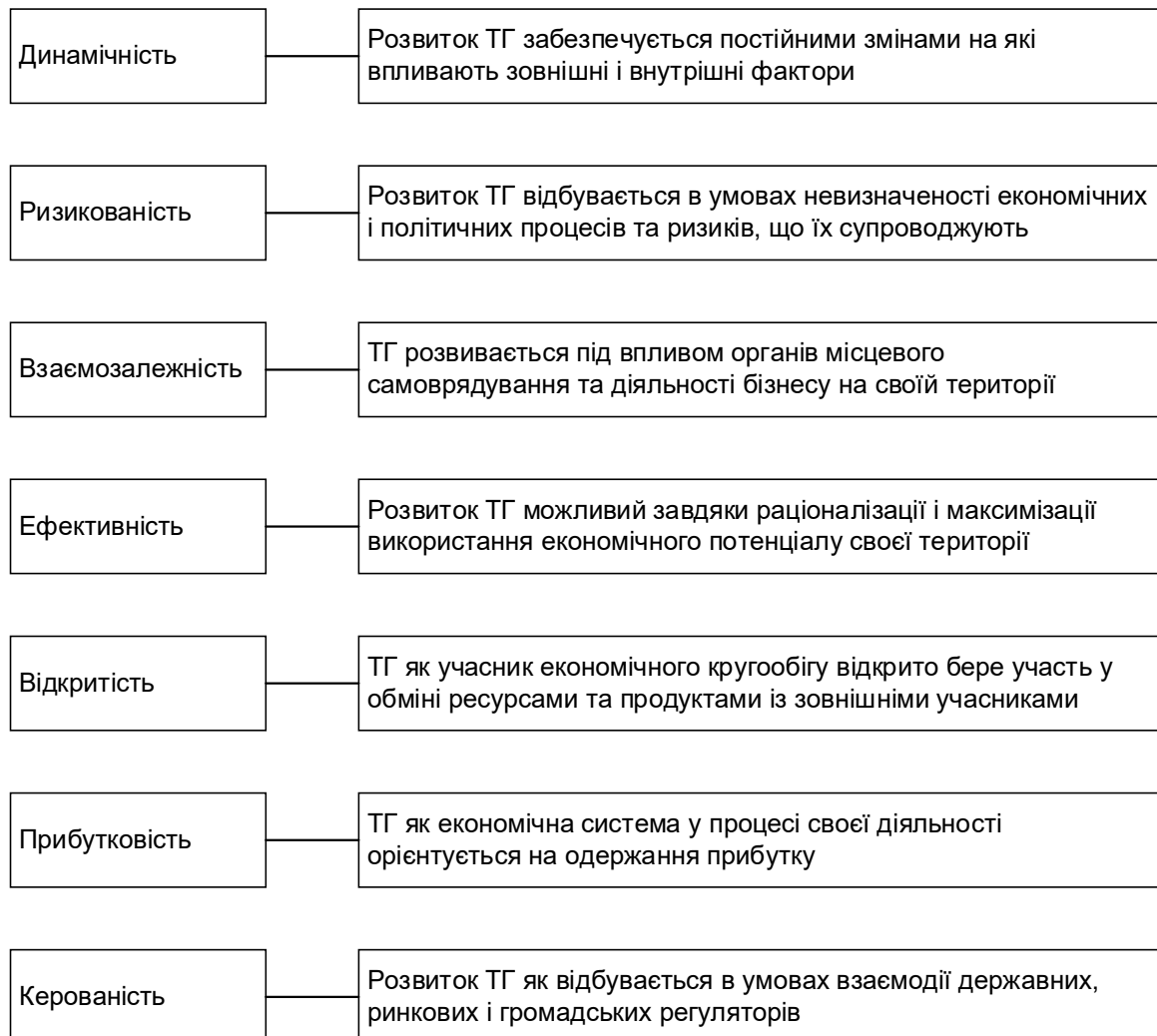


Рис. 2. Ознаки територіальної громади як економічної системи
Джерело: побудовано авторами з використанням [1; 11].

Рисунок 2 показує, що формування єдиного індикатору економічної та фінансової спрямованості ТГ, як цілісної економічної системи залежить від багатьох складових, що охоплюють усі основні сфери фінансово-економічного розвитку, а саме сукупність внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків з усіма учасниками цього процесу. Разом з тим, слід зазначити, що основу такої взаємодії складають чітко і правильно сформульовані організаційно-економічні засади розвитку територіальної громади [4], що базуються на формуванні бюджетного механізму самодостатнього фінансово-економічного розвитку детальнішого представленого на рис. 3.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

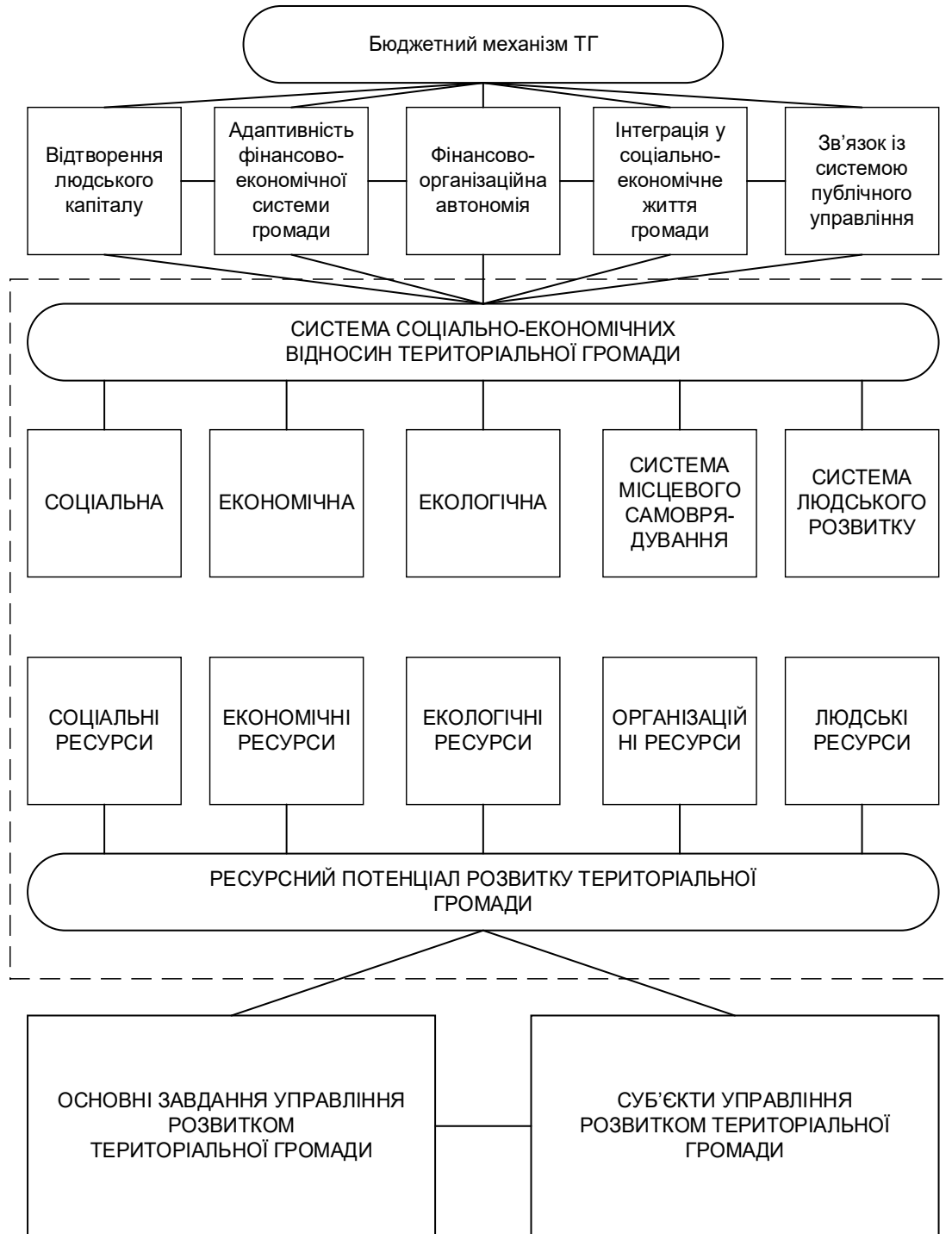


Рис. 3. Бюджетний механізм самодостатнього фінансово-економічного розвитку ТГ
Джерело: побудовано авторами з використанням [9; 21].

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

На рис. 3 ми бачимо взаємозв’язок всіх складових бюджетного механізму самодостатнього фінансово-економічного розвитку ТГ. Побудова такої структури розвитку ТГ дає можливість ефективно залучати та об’єднувати всі наявні ресурси ТГ для формування ефективних фінансових інструментів рис. 4.

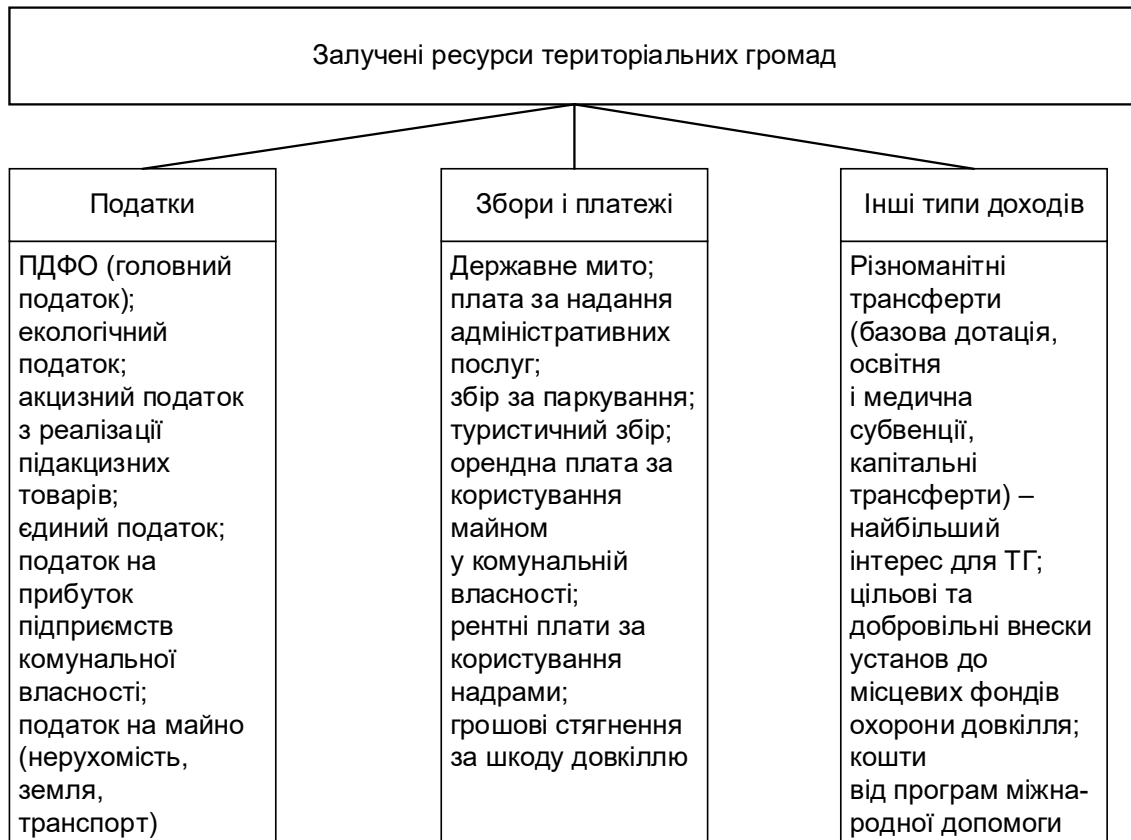


Рис. 4. Сукупність залучених і наявних ресурсів територіальних громад

Джерело: побудовано авторами з використанням [5; 6; 31].

Як видно із рис. 4, ТГ можуть залучати різні види ресурсів для отримання додаткових фінансових коштів, які вони можуть потім перерозподіляти для розвитку громади. Завдяки такому ресурсному наповненню, територіальні громади повністю перейшли на прямі міжбюджетні відносини з органами місцевого самоврядування та стали повноцінними суб’єктами бюджетного процесу в Україні [7]. Розглянемо детальніше динаміку створення ТГ в Україні за період 2015-2023 роки, для аналізу процесу децентралізації та забезпечення фінансових потреб учасників ТГ.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Таблиця 1

Динаміка створення територіальних громад в Україні

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість ТГ, од.	1029	1070	1439	1469	1488
Кількість жителів ТГ, млн осіб	11,7	12,1	21,4	29,7	38,11

Як видно із таблиці 1, кількість ТГ зростає, кількість жителів, що залучені в ці ТГ, теж зростає. Реформа децентралізації дає можливість використовувати наявні фінансові ресурси так, як це потрібно громаді. Серед методів фінансового забезпечення ТГ можна визначити наступні [13; 30]:

- акумулювання фінансових ресурсів ТГ шляхом надання певних платних видів послуг;
- аналіз та оцінка використання фінансових ресурсів проводиться з використанням фінансових інструментів розвитку ТГ;
- перерозподіл і використання фінансових ресурсів залежно від досягнутих фінансових результатів діяльності ТГ.

Можемо стверджувати, що саме фінансові інструменти розвитку ТГ складають основу її життєдіяльності і примноження добробуту всіх жителів. Фінансові інструменти розвитку ТГ переважно представлені такими методами фінансового забезпечення, як самофінансування, кредитування, інвестування, прогнозування та інші. Інструментами та важелями фінансового забезпечення ТГ в такому випадку виступають: податки та збори, субсидії, субвенції, дотації, податкові пільги та інші [15]. Усі ці складові фінансових інструментів розвитку ТГ в умовах децентралізації реалізують правове, нормативне та інформаційне забезпечення громади і її фінансову стабільність та незалежність від державних субвенцій. На основі такого аналізу, можемо визначити і структурувати фінансові інструменти розвитку ТГ в умовах децентралізації в одну взаємопов'язану систему (рис. 5). Наведені на рис. 5 фінансові інструменти розвитку ТГ, лягають в основу побудови концепції нової інвестиційної стратегії розвитку територіальних громад. Вона відкриває нові можливості для пошуку додаткових джерел фінансування різного роду проєктів, що заплановані для реалізації в ТГ, розширення можливостей використання та застосування новітніх фінансових технологій для удосконалення фінансового обліку ТГ в умовах децентралізації [22]. Метою впровадження відповідних фінансових інструментів є необхідність у сучасних умовах економічної та політичної невизначеності заміни наявних традиційних форм фінансово-економічних відносин усередині громади на нові.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

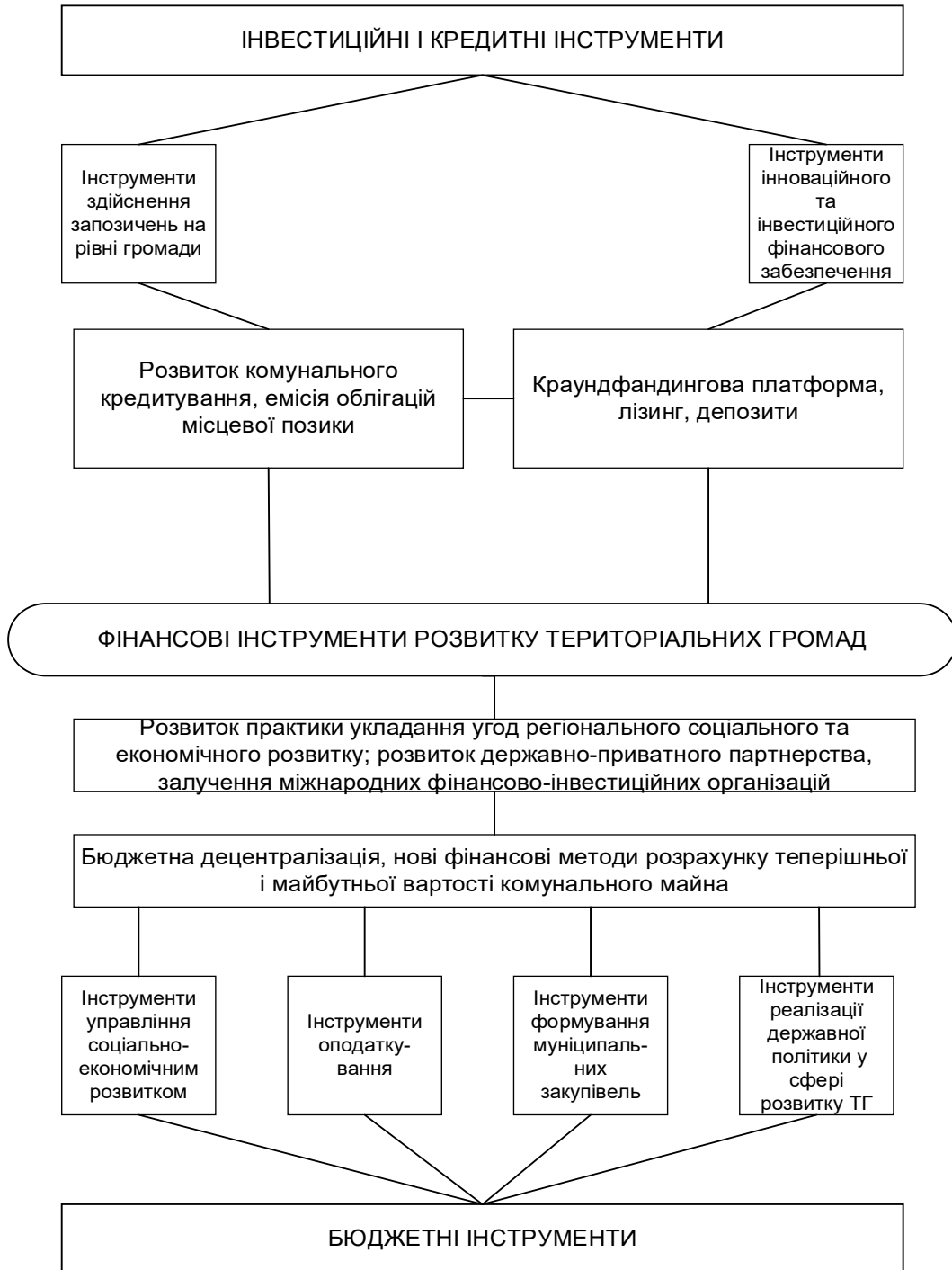


Рис. 5. Структура впровадження фінансових інструментів розвитку територіальних громад

Джерело: побудовано авторами з використанням [17; 19; 26].

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Рисунок 5 показує нам, що усунення наявних фінансових, організаційних, економічних і інших проблем на рівні територіальних громад можна нівелювати, якщо правильно розподіляти наявні фінансові інструменти розвитку ТГ. Раціональний розподіл наявних фінансових інструментів здійснюється за визначеними напрямками їх використання. Розглянемо детальніше структуру напрямів використання фінансових інструментів (рис. 6).



Рис. 6. Напрями використання фінансових інструментів розвитку територіальних громад

Джерело: побудовано автором з використанням [10; 14; 25].

Проведена систематизація напрямів використання фінансових інструментів розвитку територіальних громад (рис. 6), дозволяє стверджувати, що визначені напрями використання коштів за всіма фінансовими інструментами розвитку приблизно однаково рівні між собою і їх вплив рівномірний на життєдіяльність ТГ. Слід відзначити, що великий вплив на розвиток використання фінансових інструментів розвитку територіальних громад в умовах децентралізації впливають залучені грантові програми фінансування або співфінансування. Такі програми мають стати основою для залучення інвестицій та кредитних ресурсів при розвитку ТГ, зокрема, найпоширенішими прикладами можуть виступати [18]: Програма «Гранти для малих та середніх підприємств від ЄБРР», Програма «EU4Business: Мережа центрів підтримки бізнесу в Україні», Програма «COSME», Програма ЄС «Креативна Європа» та інші. Такі програми допомагають отримувати новий світовий та європейський досвід для розвитку ТГ та відкривають нові можливості для бізнесу. Кошти, які залучені від таких програм, є або безповоротними, або з мінімальною відсотковою ставкою, що значно

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

нижче за відсоткову ставку по кредитах для МСБ від українських банків або державних програм [20]. Проте виникають ризики та загрози фінансово-економічного розвитку ТГ, якщо виділені кошти розподіляються неправильно або некоректно (рис. 7).



Рис. 7. Ризики та загрози фінансово-економічного розвитку ТГ в Україні

Джерело: побудовано автором з використанням [3; 8; 12; 32].

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Як видно із рис. 7, загрози для стабільного розвитку ТГ є значними й ігнорувати їх керівникам ТГ не варто. Загалом, слід відзначити, що фінансові інструменти розвитку ТГ в умовах децентралізації є першим кроком для формування ефективної стратегії управління фінансовим розвитком ТГ [27]. Перелічені вище заходи, дадуть змогу підвищити конкурентну боротьбу серед населених пунктів в межах ТГ, знизити рівень корумпованості у сфері управління фінансами ТГ та звести його до мінімального значення, розширити надання більшої кількості різних суспільних послуг в рамках ТГ, що дасть можливість наповнювати додатковими коштами бюджет ТГ, залучити висококваліфікованих фахівців до управління структурою ТГ.

Висновки і пропозиції. Фінансові інструменти розвитку ТГ в умовах децентралізації посідають головне місце у загальнодержавній стратегії розвитку територій. Визначені джерела фінансування діяльності ТГ, включають в себе: бюджетні, грантові, інвестиційні та кредитні фінансові інструменти. Визначені в статті аспекти розвитку ТГ, можуть бути використані для формування організаційно-економічного механізму розвитку територіальних громад, складові якого є взаємопов'язаними й взаємодоповнюючими. Сучасна реформа децентралізації позитивно впливає на загальний розвиток ТГ, оскільки залучає не тільки власні ресурси на розвиток ТГ, але й організовує грантові програми фінансування для всіх ТГ у кожному регіоні. Забезпечення фінансової спроможності територіальних громад є основою для досягнення сталого соціально-економічного розвитку. Модернізація наявної інфраструктури ТГ, дає можливість отримувати нові доходи від залучення різних бізнес-структур та формування власних промислових інкубаторів та кластерів, що можуть стабільно наповнювати дохідну частину бюджету ТГ. На основні визначених фінансових інструментів розвитку ТГ, має бути розроблена програма стратегії розвитку територіальних громад, що буде враховувати реальні показники та можливості зростання фінансово-економічного потенціалу ТГ, спираючись на специфіку території та невикористані можливості щодо її освоєння.

Список використаних джерел

1. Управління фінансовими ресурсами та бюджетом територіальних громад : практич. посіб. / О. Ю. Бобровська, Т. А. Крушельницька, О. Ю. Матвеева, М. М. Трещов, Л. Г. Шевченко ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпро : ГРАНІ, 2018. – 128 с.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

2. Бобровська О. Ю. Фінансово-економічне забезпечення територій в умовах децентралізації / О. Ю. Бобровська, А. Ю. Мунько // Аспекти публічного управління. – 2015. – № 4. – С. 84–92.
3. Бобровська О. Ю. Інноваційно орієнтоване управління економічним зростанням регіонів / О. Ю. Бобровська // Інвестиції: практика та досвід. – 2022. – Вип. 9-10. – С. 5–10.
4. Бондарук Т. Г. Доходи місцевих бюджетів в умовах децентралізації / Т. Г. Бондарук // Науковий вісник НАСОНА. – 2015. – № 1. – С. 51–56.
5. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг : навч. посіб. / Г. А. Борщ, В. М. Вакуленко, Н. М. Гринчук, Ю. Ф. Дехтяренко, О. С. Ігнатенко, В. С. Куйбіда, А. Ткачук. – Київ, 2017. – 107 с.
6. Гоголь Т. В. Трансформація територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні / Т. В. Гоголь, Л. М. Мельничук // Право та держава України. – 2022. – № 1. – С. 216-224.
7. Дем'янчук О. Складові фінансового потенціалу адміністративно-територіальної одиниці / О. Дем'янчук // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – 2014. – № 25. – С. 95-103.
8. Джурик Х. Б. Теоретико-методологічні підходи до оцінювання доходів об'єднаних територіальних громад / Х. Б. Джурик, М. К. Бондарчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 3. – С. 48-51.
9. Дуб А. Р. Фінансові механізми державної підтримки соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації / А. Р. Дуб, Ю. П. Наврузова // Проблеми економіки. – 2019. – № 1 (39). – С. 52–58.
10. Дурман М. О. Субвенція на розвиток інфраструктури об'єднаних територіальних громад як інструмент впровадження нової регіональної політики / М. О. Дурман, О. Л. Дурман // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2018. – № 2. – С. 37–42.
11. Інструменти розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади / за заг. ред. д-ра наук з державного управління, професора, заслуженого юриста України В. М. Олуйка. – Київ : Ваіте, 2017. – 432 с.
12. Костецький В. В. Перспективи розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні / В. В. Костецький, В. С. Толуб'як // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 14. – С. 33-41.
13. Крайни О. Фінансування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації / О. Крайни, О. Федорчак // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. – 2022. – Т. 2(43). – С. 118-125.
14. Крушельницька Т. Фінансова самодостатність територіальних громад в умовах децентралізації: аналіз та нові виклики / Т. Крушельницька // Аспекти публічного управління. – 2020. – Вип. 8(1). – С. 6–17.
15. Кузькін Є. Ю. Фінансове забезпечення фіскального простору місцевого самоврядування: монографія / Є. Ю. Кузькін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця; ПП «Технологічний Центр», 2019. – 260 с.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

16. Державна економічна політика регіонального розвитку : навч. посіб. / Латинін М. А., Бобровська О. Ю., Дорошенко Г. О. та ін. ; за заг. ред. М. А. Латиніна. – Харків : ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2015. – 402 с.

17. Легкоступ І. Децентралізація та її фінансові аспекти в сучасних соціально-економічних умовах України / І. Легкоступ, А. Суляк // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2016. – Т. 21, Вип. 2. – С. 151–155.

18. Лопушинський І. П. Бюджетно-фінансова децентралізація в контексті реформування місцевого самоврядування в Україні / І. П. Лопушинський, Л. М. Григор’єва, О. К. Батанов // Наукові перспективи. – 2022. – № 1(19). – С. 49–158.

19. Марущин Ю. В. Інструменти бюджетної підтримки розвитку об’єднаних територіальних громад / Ю. В. Марущин // Університетські наукові записки. – 2018. – № 66. – С. 200–210.

20. Мацук З. А. Міжбюджетні трансферти в системі фінансового регулювання: вирівнювання фінансово-економічного розвитку регіонів / З. А. Мацук // Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. – 2013. – № 1. – С. 128–139.

21. Мусаєва І. В. Сутність організаційного механізму державного управління фінансовим забезпеченням регіону / І. В. Мусаєва // Ефективність державного управління. – 2017. – № 3(48). – С. 208–215.

22. Олексюк Г. В. Управління територіальними громадами на засадах територіального маркетингу: теоретико-методологічні аспекти / Г. В. Олексюк, Н. М. Попадинець, Н. С. Самотій // Регіональна економіка. – 2021. – № 3(101). – С. 15–27.

23. Пігуль Н. Г. Зарубіжний досвід проведення децентралізаційних реформ / Н. Г. Пігуль, О. В. Люта // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 9. – С. 684–688.

24. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 10.08.2024 № 280/97-ВР. [Електронний ресурс]: Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.

25. Спасів Н. Я. Фінанси об’єднаних територіальних громад: детермінанти та пріоритети розвитку : монографія / Н. Я. Спасів. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 480 с.

26. Тарангул Л. Л. Особливості формування міжбюджетних фінансових потоків в умовах запровадження в Україні бюджетної децентралізації / Л. Л. Тарангул, Т. А. Коляда, І. В. Бодрова // Фінанси України. – 2015. – № 3. – С. 30–44.

27. Чубарь О. Г. Децентралізація і фінансове забезпечення територіальної громади / Чубарь О. Г., К. С. Машіко // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. – 2016. – Вип. 1(1). – С. 419–426.

28. Шibaєва Н. В. Складові процесу децентралізації в Україні / Н. В. Шibaєва // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. – 2016. – № 3. – С. 205–216.

29. Щур Р. І. Фінанси об’єднаних територіальних громад в умовах децентралізації в Україні : монографія / Р. І. Щур. – Тернопіль : Осадца Ю. В., 2019. – 394 с.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

30. Щур Р. І. Фінанси територіальних громад: особливості формування в сучасних умовах / Р. І. Щур // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2018. Вип. 20(3). – С. 162-165.

31. Щур Р. І. Фінансовий потенціал територіальних громад: теоретичний аналіз / Р. І. Щур // Економіка та держава. – 2018. – № 5. – С. 60–64.

32. Melnyk V. Peculiarities of forming total revenues of united territorial communities in Ukraine under current conditions of transforming the system of public finances / V. Melnyk, N. Kriuchkov, R. Shchur // Financial and Credit activity-problems of theory and practice. – 2020. – Vol. 2, Issue 33. – Pp. 215–222.

References

1. Bobrovska, O.Yu., Krushelnytska, T. A., Matveieva, O.Yu., Treshchov, M.M., Shevchenko, L.H., Serohin, S.M. (Ed.). (2018). *Upravlinnia finansovymy resursamy ta biudzhetom terytorialnykh hromad [Management of financial resources and the budget of territorial communities]*. HRANI.

2. Bobrovska, O.Yu., Munko, A.Yu. (2015). Finansovo-ekonomichne zabezpechennia terytorii v umovakh detsentralizatsii [Financial and economic provision of territories in conditions of decentralization]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, (4), 84–92.

3. Bobrovska, O.Yu. (2022). Innovatsiino oriietovane upravlinnia ekonomichnym zrostanniam rehioniv [Innovation-oriented management of economic growth of regions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 9-10, 5–10.

4. Bondaruk, T.H. (2015). Dokhody mistsevykh biudzhetiv v umovakh detsentralizatsii [Revenues of local budgets in conditions of decentralization]. *Naukovyi visnyk NASOA – Scientific Bulletin of NASOA*, (1), 51–56.

5. Borshch, H.A., Vakulenko, V.M., Hrynychuk, N.M., Dekhtiarenko, Yu.F., Ihnatenko, O.S., Kuibida, V.S., Tkachuk, A. (2017). *Resursne zabezpechennia obiednanoi terytorialnoi hromady ta yii marketynh [Resource provision of the united territorial community and its marketing]*.

6. Hohol, T.V., Melnychuk, L.M. (2022). Transformatsiia terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini [Transformation of territorial communities in the conditions of decentralization of power in Ukraine]. *Pravo ta derzhava Ukrainy – Law and State of Ukraine*, (1), 216-224.

7. Demianchuk, O. (2014). Skladovi finansovoho potentsialu administrativno-terytorialnoi odynytsi [Components of the financial potential of the administrative-territorial unit]. *Naukovi zapysky Natsionalnogo universytetu «Ostrozka akademiia». Seriia «Ekonomika» – Scientific Notes of the National University "Ostroh Academy". "Economy" series*, (25), 95-103.

8. Dzhuryk, Kh.B., Bondarchuk, M.K. (2019). Teoretyko-metodolohichni pidkhody do otsiniuvannia dokhodiv obiednanykh terytorialnykh hromad [Theoretical and methodological approaches to the assessment of the income of united territorial communities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, (3), 48-51.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

9. Dub, A.R., Navruzova, Yu.P. (2019). Finansovi mekhanizmy derzhavnoi pidtrymky sotsialno-ekonomichnoho rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii [Financial mechanisms of state support for social and economic development of united territorial communities in conditions of decentralization]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, (1(39)), 52–58.

10. Durman, M.O., Durman, O.L. (2018). Subventsiia na rozvytok infrastruktury obiednanykh terytorialnykh hromad yak instrument vprovadzhennia novoi rehionalnoi polityky [Subsidy for the development of the infrastructure of united territorial communities as a tool for implementing a new regional policy]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia – Theory and practice of state administration and local self-government*, (2), 37–42.

11. Oluiko, V.M. (2017). *Instrumenty rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii vlady [Tools for the development of united territorial communities in the conditions of decentralization of power]*. Vaite.

12. Kostetskyi, V.V., Tolubiak, V.S. (2019). Perspektyvy rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad v Ukraini [Prospects for the development of united territorial communities in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (14), 33-41.

13. Krainy, O., Fedorchak, O. (2022). Finansuvannia rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii [Financing the development of territorial communities in conditions of decentralization]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky – Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 2(43), 118-125.

14. Krushelnytska, T. (2020). Finansova samodostatnist terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii: analiz ta novi vyklyky [Financial self-sufficiency of territorial communities in conditions of decentralization: analysis and new challenges]. *Aspekty publicznego upravlinnia – Aspects of public management*, 8(1), 6–17.

15. Kuzkin, Ye.Yu. (2019). *Finansove zabezpechennia fiskalnoho prostoru mistsevoho samovriaduvannia [Financial provision of the fiscal space of local self-government]*. KhNEU im. S. Kuznetsia; PP «Tekhnolohichniy Tsentr».

16. Latynin, M.A. (Ed.), Bobrovska, O.Yu., Doroshenko, H.O. (2015). *Derzhavna ekonomichna polityka rehionalnoho rozvytku [State economic policy of regional development]*. KharRI NADU “Mahistr”.

17. Lehkostup, I., Suliak, A. (2016). Detsentralizatsiia ta yii finansovi aspekty v suchasnykh sotsialno-ekonomichnykh umovakh Ukrainy [Decentralization and its financial aspects in modern socio-economic conditions of Ukraine]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika – Herald of Odesa National University. Series: Economy*, 21(2), 151–155.

18. Lopushynskyi, I.P., Hryhorieva, L.M., Batanov, O.K. (2022). Biudzhethno-finansova detsentralizatsiia v konteksti reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini [Budget and financial decentralization in the context of reforming local self-government in Ukraine]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, (1(19)), 49–158.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

19. Marushchyn, Yu.V. (2018). Instrumenty biudzhetnoi pidtrymky rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad [Tools of budgetary support for the development of united territorial communities]. *Universytetski naukovi zapysky – University notes*, (66), 200–210.

20. Matsuk, Z.A. (2013). Mizhbiudzhetni transferty v systemi finansovoho rehuliuвання: vyvniuvannya finansovo-ekonomichnoho rozvytku rehioniv [Interbudgetary transfers in the system of financial regulation: equalization of financial and economic development of regions]. *Naukovyi visnyk Bukovynskoho derzhavnoho finansovo-ekonomichnoho universytetu – Scientific bulletin of the Bukovyna State Financial and Economic University*, (1), 128–139.

21. Musaieva, I.V. (2017). Sutnist orhanizatsiinoho mekhanizmu derzhavnoho upravlinnia finansovym zabezpechenniam rehionu [The essence of the organizational mechanism of the state management of financial support of the region]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Effectiveness of state management*, (3(48)), 208–215.

22. Oleksiuk, H.V., Popadynets, N.M., Samotii, N.S. (2021). Upravlinnia terytorialnyimi hromadamy na zasadakh terytorialnoho marketynhu: teoretyko-metodolohichni aspekty [Management of territorial communities on the basis of territorial marketing: theoretical and methodological aspects]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, (3(101)), 15-27.

23. Pihul, N.H., Liuta, O.V. (2016). Zarubizhnyi dosvid provedennia detsentralizatsiinykh reform [Foreign experience of decentralization reforms]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national problems of the economy*, (9), 684–688.

24. Pro mistseve samovriaduvannya v Ukraini [On local self-government in Ukraine], Law of Ukraine № 280/97-VR (August 10, 2024. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>).

25. Spasiv, N.Ya. (2018). *Finansy obiednanykh terytorialnykh hromad: determinanty ta priorityety rozvytku [Finances of united territorial communities: determinants and development priorities]*. TNEU.

26. Taranhul, L.L., Koliada, T.A., Bodrova, I.V. (2015). Osoblyvosti formuvannya mizhbiudzhetnykh finansovykh potokiv v umovakh zaprovadzhennia v Ukraini biudzhetnoi detsentralizatsii [Peculiarities of the formation of interbudgetary financial flows under the conditions of introduction of budget decentralization in Ukraine]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, (3), 30–44.

27. Chubar, O.H., Mashiko, K.S. (2016). Detsentralizatsiia i finansove zabezpechennia terytorialnoi hromady [Decentralization and financial support of the territorial community]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya: Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Economy*, 1(1), 419–426.

28. Shybaieva, N.V. (2016). Skladovi protsesu detsentralizatsii v Ukraini [Components of the process of decentralization in Ukraine]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Kharkiv National Technical University of the Rural State: Economic Sciences*, (3), 205–216.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

29. Shchur, R.I. (2019). *Finansy obiednanykh terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii v Ukraini [Finances of united territorial communities in the conditions of decentralization in Ukraine]*. Osadtsa Yu. V.

30. Shchur, R.I. (2018). Finansy terytorialnykh hromad: osoblyvosti formuvannia v suchasnykh umovakh [Finances of territorial communities: peculiarities of formation in modern conditions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*, 20(3), 162-165.

31. Shchur, R.I. (2018). Finansovyi potentsial terytorialnykh hromad: teoretychnyi analiz [Financial potential of territorial communities: theoretical analysis]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, (5), 60–64.

32. Melnyk, V., Kriuchkov, N., Shchur, R. (2020). Peculiarities of forming total revenues of united territorial communities in Ukraine under current conditions of transforming the system of public finances. *Financial and Credit activity-problems of theory and practice*, 2(33), 215–222.

Отримано 08.02.2024

UDC336.1:352]:338.244.47

JEL Classification: H71; H72

Roman Shchur

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ivano-Frankivsk, Ukraine)

E-mail: roman.shchur@pnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9945-3939>

Ivan Plets

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ivano-Frankivsk, Ukraine)

E-mail: ivan.plets@pnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9649-6770>

Mykola Urbanovych

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

E-mail: m64403132@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-0992-2881>

FINANCIAL INSTRUMENTS FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION

Abstract. *The article systematizes approaches to the rational use of available financial development tools for their effective implementation in the activities of territorial communities in conditions of decentralization. The global practice of creating territorial communities, which*

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

includes: tax revenues to the community budget, accumulation of available financial resources and the release of temporarily idle funds for their multiplication, is considered. The author's interpretation of the concept of the economic term "territorial community" is presented. The features of financial management and the economic component of territorial community development are outlined. The grouped characteristics of the territorial community as an economic system. A budgetary mechanism for self-sufficient financial and economic development of territorial communities has been developed. The set of sources of involved and available resources of territorial communities is defined. The dynamics of the creation of territorial communities in Ukraine for 2019-2023 were analyzed. Proposed methods of financial provision of territorial communities, namely: accumulation of financial resources of territorial communities by providing certain types of paid services, analysis and evaluation of the use of financial resources is carried out using financial tools for the development of territorial communities, and redistribution and use of financial resources depending on the achieved financial results of the activities of territorial communities. The considered tools and levers of financial support of territorial communities, such as: taxes and fees, subsidies, subventions, subsidies, tax benefits and others. The detailed structure of the implementation of financial instruments for the development of territorial communities is graphically depicted. The directions for the use of financial tools for the development of territorial communities are structured, consisting of the following components: development of the infrastructure of territorial communities, renewal of the main funds of communal property, repayment of debts to local budgets, implementation of measures for the socio-economic development of territorial communities, reconstruction and new construction, and improvement of the quality of the provision of administrative services. The classification of risks and threats to the financial and economic development of territorial communities in Ukraine is considered. The concept of financial decentralization of territorial communities, which is dominant in modern society, has been developed. It is proved that from the point of view of financial instruments that are the basis of the development of TG, the economic system acts as an adaptation mechanism that serves as a connecting link between different levels of interaction of TG with local self-government bodies and business.

Keywords: territorial community, financial instruments, decentralization, finance, financial institutions, state, local self-government, subventions, estimate, regional development, infrastructure.

Fig.: 7. References: 32.

Бібліографічний опис для цитування:

Щур Р. І., Плець І. І., Урбанович М. М. Фінансові інструменти розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 187-207.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-208-223](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-208-223)

УДК 004.056.5:[004.738.5:339

JEL Classification: L81

Максим Вікторович Дубина

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: maksim-32@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5305-7815>
ResearcherID: [F-3291-2014](https://orcid.org/0000-0002-5305-7815). Scopus Author ID: [56912277800](https://orcid.org/0000-0002-5305-7815)

Олексій Володимирович Заєць

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: oleksijzaec82@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7974-0009>

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ
ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ
В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Анотація. У статті поглиблено теоретичні положення обґрунтування особливостей забезпечення кібербезпеки підприємств електронної комерції в умовах становлення цифрової економіки. Це було реалізовано через розгляд сучасного стану розвитку електронної комерції у світі та визначення передумов подальшого розвитку цієї галузі. Обґрунтовано особливості економічної діяльності підприємств електронної комерції та вплив специфіки їх господарської діяльності на формування систем інформаційної безпеки цих підприємств. Також проаналізовано причини необхідності здійснення захисту інформаційних систем суб'єктів господарювання від зовнішнього втручання в сучасних умовах цифровізації національної економіки. У підсумку виокремлено передумови створення системи кібербезпеки підприємствами електронної комерції та конкретизовано загальні заходи підвищення ефективності її функціонування у роботі таких підприємств.

Ключові слова: електронна комерція, кібербезпека, цифровізація, система кіберзахисту, підприємство електронної торгівлі, цифрова економіка, інформаційна безпека.

Рис.: 4. Бібл.: 16.

Постановка проблеми. Сучасні процеси цифровізації є об'єктивними з позиції функціонування економічних систем. Значний розвиток цифрових технологій сьогодні сприяє їх трансформації, включаючи й діяльність економічних суб'єктів. Такі суб'єкти намагаються адаптуватися під нові зовнішні умови таким чином, щоб максимально використати потенціал інформаційно-комунікаційних технологій у власній діяльності, мінімізуючи негативні наслідки їх застосування.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Завдяки активному розвитку інформаційних технологій у структурі національної економіки багатьох країн з'явилися нові напрями економічної діяльності, які в підсумку сформували окремі галузі, сектори, підгалузі національного господарства. Значна кількість підприємств у сучасному світі здійснюють свою діяльність виключно завдяки використанню цифрових технологій. Відповідно, підприємства електронної комерції можна віднести до таких суб'єктів господарювання. Ці економічні суб'єкти виникли й розвиваються в унісон з основними напрями становлення інформаційного суспільства, яке у свою чергу функціонує і розвивається відповідно до використання цифрових технологій у діяльності різних соціальних та економічних систем.

Саме активний розвиток підприємств електронної комерції в усьому світі зумовлює пошук їхніми власниками нових способів розширення діяльності. У сучасних умовах це здебільшого вже здійснюється за допомогою використання сучасних цифрових технологій. Такі підприємства намагаються постійно змінюватися та застосовувати сучасні інновації у сферах продажу, обслуговування клієнтів. Проте цифровізація також сприяє і виникненню нових загроз для діяльності підприємств електронної комерції, і це також вимагає відповідних дій з боку власників та топменеджменту цих підприємств. Особливо складною у цифровому світі стає ситуація із забезпеченням інформаційної безпеки для всіх суб'єктів господарювання. Отже, окреслене актуалізує питання теоретичного обґрунтування ролі кібербезпеки в розвитку підприємств електронної комерції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку підприємств електронної комерції сьогодні активно досліджуються науковцями. Серед них насамперед варто виокремити таких: К. Краус, А. В. Алфімова, О. Ю. Засенко, Г. О. Манорик, Я. С. Тертичний, Г. Тітова, В. В. Фалдина та ін.

Особливості формування системи кіберзахисту цих суб'єктів господарювання в умовах становлення цифрової економіки розглядали у своїх роботах М. Д. Василенко, Н. С. Кирєєва, Є. В. Кочура, І. М. Пістунов, П. Романюк, О. Харченко, В. Р. Яремич та ін.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте, незважаючи на численні напрацювання вчених у напрямку розвитку електронної комерції, питання забезпечення їх інформаційної безпеки, її впливу на їхню господарську діяльність, формування ефективних систем кібербезпеки цих суб'єктів господарювання залишаються актуальними й потребують додаткового вивчення та поглиблення.

Метою статті є теоретичне обґрунтування особливостей забезпечення кібербезпеки підприємств електронної комерції в умовах становлення цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу. Підприємства електронної комерції у свій час стали не лише тими економічними суб'єктами, які активно використовували інформаційні технології, але в багатьох випадках ставали центрами створення нових інформаційно-комунікаційних технологій. Такі технології вже в подальшому активно використовували та адаптували під свою діяльність інші економічні суб'єкти. Така ситуація цілком зрозуміла, враховуючи, що ефективність використання інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності підприємства електронної комерції визначає і загалом ефективність їхньої роботи. Саме тому ці економічні суб'єкти значну увагу й у минулому, і сьогодні приділяють створенню і адаптації сучасних цифрових технологій до своєї діяльності, власних бізнес-процесів, які ними впроваджуються для підтримки економічної діяльності, забезпечення стабільного функціонування та розвитку бізнесу. І роль таких суб'єктів господарювання у стимулюванні та підтримці процесів цифровізації економічних систем буде лише поглиблюватися, що зумовлено активним розвитком усієї галузі електронної комерції у світі та постійно зростаючим попитом на послуги підприємств, які здійснюють свою діяльність у цій галузі. На рис. 1 представлено інформацію про сучасний розвиток підприємств електронної комерції.

Таким чином з даних рис. 1 можна зробити висновок про досить динамічний розвиток підприємств електронної комерції у світі. Наприклад у сфері ритейлу у 2024 р. прогнозується зростання продажів до 6,36 трлн дол. США. З урахуванням, що ще у 2020 р. цей показник складав лише 4,28 трлн дол. США.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ



Рис. 1. Інформація про розвиток підприємств електронної комерції у світі

Джерело: Statista [14; 15].

Проникнення цифрових технологій у всі сфери економічного життя сучасного суспільства сьогодні продовжує здійснювати досить стрімкий вплив на розвиток підприємств електронної комерції. З одного боку, таке проникнення супроводжується поступовим зростанням цифрової грамотності громадян, що безпосередньо впливає на залучення їх і до системи електронної торгівлі. З іншого боку, саме COVID-19 став досить потужним імпульсом до розвитку електронної комерції в усьому світі. Активніше почали розвиватися і економічні суб'єкти, які надають послуги підприємствам електронної комерції, підтримують їхню діяльність. До цієї сфери почали долучатися навіть ті підприємства, які дотримувалися традиційної бізнес-моделі, а саме продажу товарів у фізичних магазинах. Поступово наявність онлайн-магазинів стало не лише бажаним для забезпечення зростання продажів, але й фактично обов'язковим для торговельних підприємств, які повинні підтримувати власну репутацію та належний рівень цифрового розвитку й конкурентоспроможності. Сьогодні існують усі передумови для подальшого світового розвитку електронної комерції і відповідно процесу цифрової трансформації цієї галузі (рис. 2).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

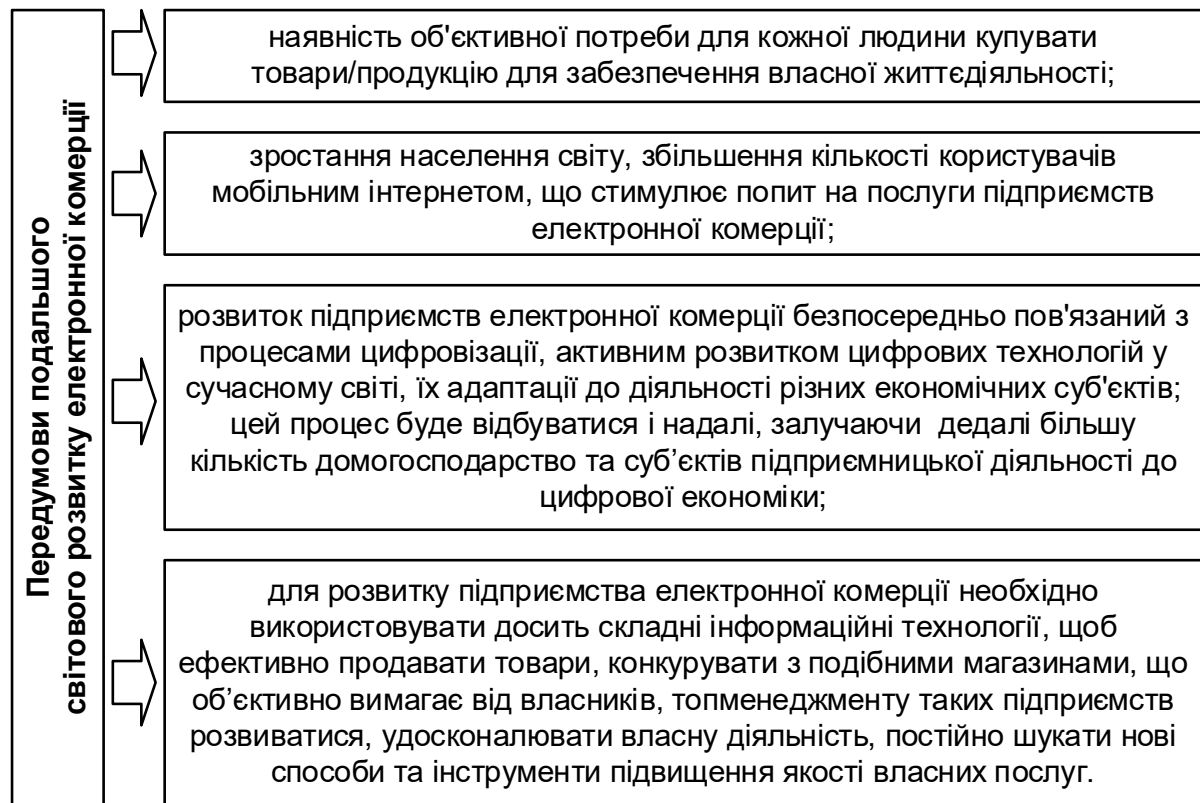


Рис. 2. Передумови подальшого світового розвитку електронної комерції

Джерело: складено авторами з урахуванням [16].

Розвиток підприємств електронної комерції зумовлений як зовнішніми чинниками, які загалом впливають на розвиток значної кількості економічних суб'єктів, так і внутрішніми факторами, які виникають безпосередньо в межах сфери електронної комерції і пов'язані в першу чергу з ринковими факторами. Вплив цих чинників переважно є постійним та одночасним, що вимагає від підприємств електронної комерції врахування наслідків їхнього впливу, впровадження механізмів протидії негативним наслідкам від такого впливу. У межах діяльності такого підприємства це можливо зробити виключно через постійне вдосконалення інформаційних систем, які ними використовуються. Втрата даних клієнтів, комерційної інформації негативно впливають не лише на фінансові витрати, але і негативно впливають на їхню репутацію серед клієнтів, партнерів, постачальників товарів та послуг. Це своєю чергою зумовлює використання сучасних цифрових технологій не лише у сфері

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

надання власних послуг клієнтам, продажу товарів, але також і у сфері власної інформаційної безпеки. Окреслене актуалізує питання пошуку методів, інструментів забезпечення належного рівня такої безпеки, побудови дійсно ефективної системи кібербезпеки.

Сучасний етап розвитку кібербезпеки характеризується новими тенденціями, які пов'язані з переходом від кількісного до якісного зростання стану технічного забезпечення самої інформаційної технології. Водночас сама кібербезпека реалізує стан захищеності інтересів як держави й суспільства загалом, так і кожного окремого індивіда від кіберзагроз. Фактично це правове, організаційне, науково-технічне, інформаційне забезпечення мережевої та комп'ютерної безпеки. Кібербезпека спрямована на забезпечення ефективного захисту кіберпростору та включає, зокрема, криптографічний захист інформації, адміністративну та інформаційну безпеку інформаційно-телекомунікаційних систем, безпеку вебсайтів [2, с. 29].

У сучасних умовах необхідність захисту інформаційної системи від потенційного зовнішнього негативного втручання в її функціонування зумовлена такими причинами:

– постійне зростання кількості кібератак на функціонування підприємств, які здійснюють активну діяльність в мережі інтернет, підвищення якості таких кібератак, що вимагає постійного пошуку нових методів та інструментів для як запобігання таким атакам, так і впровадження механізмів протидії їм;

– необхідність постійного оновлення інформаційної системи підприємства через активний розвиток цифрових технологій, підвищення вимог клієнтів до зручності використання сайтів, додатків таких підприємств;

– загострення конкуренції, зростання кількості випадків недобросовісної конкуренції, що вимагає також постійного удосконалення інформаційної системи;

– впровадження нових цифрових технологій у діяльність підприємств може потенційно в короткостроковій перспективі негативно впливати на рівень їх інформаційної безпеки через впровадження нової системи кіберзахисту, її адаптацію до умов діяльності такого підприємства.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розглянемо детальніше особливості ведення бізнесу підприємствами електронної комерції, які загалом і визначають специфічні риси побудови стабільно функціонуючої системи їх кіберзахисту. До таких особливостей, на наше переконання, належать такі:

- необхідність незначних інвестицій для початку здійснення діяльності у сфері електронної комерції (для малих підприємств);
- необхідність підтримувати всі бізнес-процеси в онлайн режимі, а отже, працювати з великими обсягами інформації;
- спрощена система оподаткування невеликих магазинів, які надають свою діяльність виключно в онлайн-форматі;
- залежність від розвитку фінансових установ і відповідно функціонування платіжних систем;
- залежність від роботи інших економічних суб'єктів, їх стабільного функціонування (логістичні компанії, компанії з доставки товарів оптові продавці, телекомунікаційні компанії);
- необхідність залучення висококваліфікованих фахівців, робота яких є високооплачуваною для підтримки роботи онлайн-магазинів, обслуговування клієнтів;
- враховуючи, що значна кількість підприємств електронної комерції є невеликими магазинами, то гнучкість їхньої роботи та можливості адаптації до змінного зовнішнього середовища є на порядок вищими, рішення ухвалюються оперативніше відповідно до ситуації, яка складається на окремих ринках товарів;
- висока конкуренція на ринках товарів та продукції, значна кількість електронних магазинів, підприємств, які суміщають продаж товарів в офлайн і в онлайн режимах;
- доступ до світового ринку товарів, продукції, послуг та сировини, які підприємства електронної комерції мають змогу замовляти для підприємницької діяльності у всьому світі;
- доступу до світових ринків, що дозволяє підприємствам електронної комерції шукати покупців, клієнтів у всьому світі; це дозволяє розширити бізнес, використовувати аутсорсингові послуги від компанії з усього світу для підтримки власної діяльності (наприклад, ІТ-підтримка, фінансові послуги);

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

– необхідність використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у всіх напрямках ведення бізнесу, включаючи маркетинг, логістичну діяльність, консультаційну діяльність, управління персоналом [1, с. 62; 6; 8, с. 215; 11; 10, с. 71-73].

На рис. 3 представлено інформацію про опитування бізнес-лідерів та фахівців у сфері кібербезпеки щодо можливих втрат від нових кібератак.



Рис. 3. Результати опитування основних, особистих занепокоєнь бізнес-лідерів щодо кібербезпеки

Джерело: [13].

Більшість опитаних зазначили, що найскладнішими будуть наслідки від кібератак, які вплинуть на окремі бізнес-процеси на підприємстві, що призведе до зупинення його операційної діяльності і може призвести до значних фінансових витрат. Також значна кількість топ-лідерів вважають саме кібервимагання небезпечним для бізнесу, оскільки настання таких ризиків приводить до фінансових витрат і зниженню репутації підприємств.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Об'єктивність потреби в забезпеченні високого рівня кібербезпеки підприємств електронної комерції також зумовлена низкою передумов та причин (рис. 4).

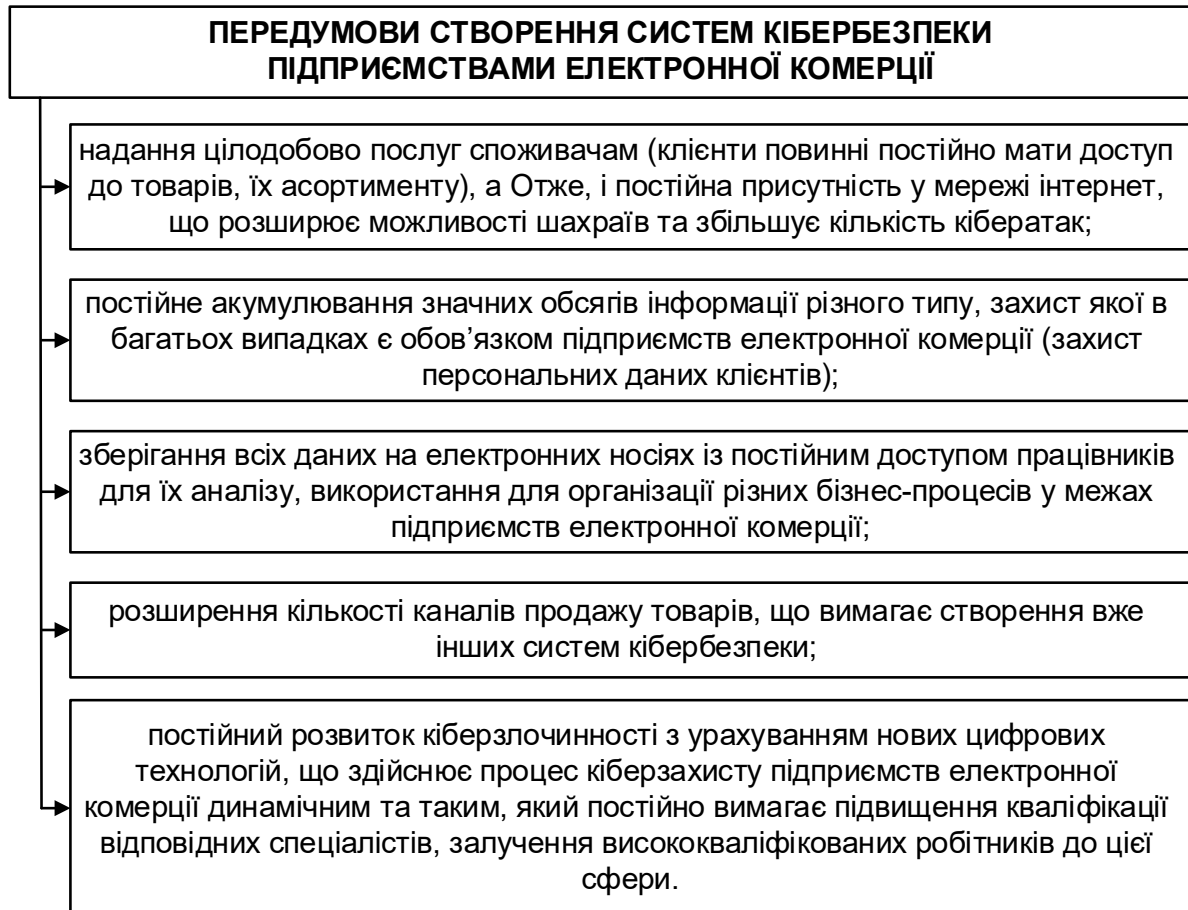


Рис. 4. Передумови створення систем кібербезпеки підприємствами електронної комерції

Джерело: складено авторами на основі [3; 5; 7; 11, с. 209].

Також однією з важливих особливостей забезпечення надійності інформаційної системи підприємств електронної комерції є об'єктивна їх потреба у взаємодії з іншими економічними суб'єктами для здійснення своєї діяльності. Особливо серед таких суб'єктів варто виокремити фінансові компанії, їх співпрацю з підприємствами електронної комерції, реалізацію спільних програм кредитування, кооперація для забезпечення можливостей клієнтів купувати зараз, навіть якщо тимча-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

сово власних коштів не вистачає. У багатьох випадках на сайтах онлайн-магазинів можна зробити заявку на отримання кредиту. Без того онлайн-магазини досить часто створюють свої системи онлайн-платежів, акумулюють і відповідно фінансову інформацію клієнтів.

Отже, у сучасних умовах становлення цифрової економіки для підвищення ефективності функціонування власної системи кібербезпеки підприємства електронної комерції можуть здійснити наступне:

1) поглиблення співпраці з органами державної влади, відповідними державними інститутами, які займаються боротьбою з кіберзлочинністю; залучення до роботи колишніх працівників цих органів;

2) поступово формувати команду кваліфікованих працівників у сфері кіберзахисту, що вимагає здійснення додаткових витрат;

3) активне використання сучасних технологій для автоматичного виявлення та попередження нових кібератак (використання технології штучного інтелекту, інші методи автоматизації роботи з інформаційними даними);

4) обов'язкове збереження копії всієї інформаційної системи, її компонентів за допомогою використання хмарних технологій;

5) уважний перегляд системи доступу працівників до різних типів управлінської та аналітичної інформації;

6) поступове впровадження системи кіберзахисту в діяльність підприємства електронної комерції, яка полягала у глибокому проникненні інструментів захисту інформації, її доступу, особливостей використання на всіх етапах та в усіх підрозділах функціонування такого підприємства;

7) розробка та поступове впровадження стратегії кіберзахисту підприємства електронної комерції в довгостроковій перспективі, акцент на постійності здійснення захисту, впровадженні довгострокових заходів для його забезпечення, а не досягнення виключно тактичних цілей;

8) активне використання технології аутсорсингу та залучення необхідних фахівців;

9) активне використання шифрування даних, багатофакторної аутентифікації;

10) періодично проводити аналіз кіберзахисту за допомогою залучення зовнішніх спеціалістів та ін. [2; 9, с. 181; 12].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Висновки та пропозиції. Отже, детальний розгляд теоретичних положень забезпечення кібербезпеки підприємств електронної комерції в умовах становлення цифрової економіки дозволило виокремити специфічні риси діяльності таких суб'єктів господарювання, визначити потенціал їхнього розвитку та конкретизувати специфічні риси забезпечення інформаційної безпеки таких підприємств. Результати проведеного дослідження засвідчують, що в сучасному світі, у якому активно розвиваються інформаційно-комунікаційні технології, є об'єктивна необхідність у побудові дієвих систем кіберзахисту діяльності економічних суб'єктів. При цьому підприємства, до яких доцільно віднести й суб'єктів господарювання, що здійснюють свою діяльність у галузі електронної комерції, які функціонують на основі використання інформаційних цифрових технологій об'єктивно для власного виживання і забезпечення конкурентоспроможності зобов'язані розробляти, використовувати та впроваджувати методи та інструменти боротьби з кіберзагрозами й іншими інформаційними ризиками, з якими вони можуть зіштовхнутися у своїй роботі.

У статті визначено, що специфіка економічної діяльності підприємств електронної комерції вимагає від них організації ефективної системи інформаційного забезпечення всіх бізнес-процесів, які відбуваються в межах функціонування такого підприємства. Таким чином, зазначені суб'єкти господарювання зобов'язані в процесі розробки і впровадження власної стратегії розвитку враховувати питання забезпечення кіберзахисту, розробляти відповідні стратегічні та тактичні цілі і заходи їх досягнення для підвищення власного рівня інформаційної безпеки. Також встановлено, що в сучасних умовах розвиток підприємств електронної комерції нерозривно пов'язаний з ефективністю функціонування їхніх систем кіберзахисту і саме надійність інформаційних систем дає змогу забезпечити не лише продуктивність внутрішніх процесів, які притаманні бізнес-діяльності, але й формує умови для зростання довіри діючих та потенційних клієнтів, покращення репутації підприємств електронної комерції та підвищення рівня їх конкурентоспроможності на висококонкурентних світових ринках товарів, послуг, сировини та капіталу. Запропоновані у статті напрямки підвищення ефективності функціонування системи кібербезпеки підприємств електронної комерції є пріоритетними для їх ви-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

користання. Їх поступове виконання дозволить підвищити рівень кіберзахисту таких підприємств, але не гарантує цілковиту інформаційну безпеку для них, оскільки інформаційний простір, у якому всі суб'єкти господарювання сьогодні розвиваються, постійно змінюється, також постійно удосконалюються технології та методи здійснення кібершахрайства та проникнення в діяльність економічних суб'єктів включаючи підприємства електронної комерції.

Список використаних джерел

1. Алфімова А. В. Стратегічний розвиток системи електронної комерції в Україні [Електронний ресурс] : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая; Класичний приватний університет. – Запоріжжя, 2021. – 212 с. – Режим доступу: http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/dis_Alfimova.pdf.

2. Василенко М. Д. Електронна комерція у проявах юриспруденції (законодавства) та кібербезпеки (несанкціонованих вторгнень): міждисциплінарне дослідження [Електронний ресурс] / М. Д. Василенко, Н. С. Киреєва // Наукові праці НУ ОЮА. – 2020. – № 26. – С. 25-33. – Режим доступу: <http://naukovipraci.nuoua.od.ua/arhiv/tom26/6.pdf>.

3. Кібербезпека в інформаційному суспільстві: Інформаційно-аналітичний дайджест [Електронний ресурс] / відп. ред. О.Довгань; упоряд. О.Довгань, Л.Литвинова, С.Дорогих; Державна наукова установа «Інститут інформації, безпеки і права НАПрН України»; Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. – Київ, 2024. – № 3 (березень). – 339 с. – Режим доступу: <https://ippi.org.ua/sites/default/files/2024-3.pdf>.

4. Кіберзлочинність та електронні докази = Cybercrime and digital evidence [Електронний ресурс] : навч. посібник / [Б. М. Головкін, О. І. Денькович, В. В. Луцик, Д. М. Цехан] ; за ред. канд. юрид. наук, доц. Ольги Денькович, д-р права, проф. Габріеле Шмельцер. – Електрон. вид. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. – 298 с. – (Удосконалення магістер. програми з кримін. юстиції = Modernising Master's Training on Criminal Justice. CRIMHUM). – Режим доступу: <https://law.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/08/Cybercrime-and-Digital-Evidence.pdf>.

5. Пістунов І. М. Безпека електронної комерції [Електронний ресурс] : навч. посіб. / І. М. Пістунов, Є. В. Кочура ; Нац. гірн. ун-т. – Д. : НГУ, 2014. – 125 с. – Режим доступу: http://pistunovi.narod.ru/6_E_K.pdf.

6. Романюк П. Основні проблеми електронної комерції в умовах цифрової трансформації бізнесу [Електронний ресурс] / П. Романюк // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2023. – № 4(04). – С. 32-37. – Режим доступу: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/125>.

7. Садчикова І. Теоретичне обґрунтування сутності поняття «електронна комерція» / І. Садчикова, А. Тарасенко, М. Дубина // Економіка та суспільство. – 2023. – № 53. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-36>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

8. Скопенко Н. С. Використання електронної комерції як напрям зменшення ризиковості бізнесу та створення конкурентної переваги [Електронний ресурс] / Н. С. Скопенко, Ю. В. Поліщук // Інфраструктура ринку. – 2021. – № 51. – С. 214–219. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/36.pdf.

9. Столбовий В. М. Заходи з підвищення кібербезпеки на державному та корпоративному рівнях в умовах діджиталізації суспільства / В. М. Столбовий, Д. П. Кисленко // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. – 2023. – Вип. 37. – С. 175-183.

10. Фалдина В. В. Розвиток підприємницьких структур на основі технологій електронної комерції [Електронний ресурс] : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Львівський університет бізнесу та права. – Львів, 2021. – 206 с. – Режим доступу: https://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2017/04/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%A4%D0%B0%D0%BB%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0.pdf.

11. Харченко О. Модель впровадження технологій електронної комерції [Електронний ресурс] / О. Харченко, В. Яремич // Електронне фахове наукове видання «Кібербезпека: освіта, наука, техніка». – 2023. – № 2(22). – С. 204–213. – Режим доступу: <https://csecurity.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/543>.

12. CYBER DIGEST. Огляд подій в сфері кібербезпеки, липень 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.rnbo.gov.ua/files/%D0%9D%D0%9A%D0%A6%D0%9A/2023/Cyber%20digest_July_2023_UA.pdf.

13. Global Cybersecurity. Outlook 2024. INSIGHT REPORT. – JANUARY 2024 [Electronic resource]. – Accessed mode: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Cybersecurity_Outlook_2024.pdf.

14. Mosby A. Global eCommerce Sales Growth (2016 – 2027) [Electronic resource] / Albert Mosby // Yaguara. – March 12, 2024. – Accessed mode: <https://www.yaguara.co/global-ecommerce-sales-growth>.

15. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2027 [Electronic resource] // Statista. – 2024. – Accessed mode: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales>.

16. The Role of Digitalization in Ensuring the Financial and Economic Security of Trading Enterprises Under the Conditions of External Shocks [Electronic resource] / M. Dubyna, L. Verbivska, O. Kalchenko, V. Dmytrovska, D. Pilevych, I. Lysohor. // International Journal of Safety and Security Engineering. – 2023. – Vol. 13, No. 5. – Pp. 821-833. – Accessed mode: <https://www.iieta.org/journals/ijssse/paper/10.18280/ijssse.130506>.

References

1. Alfimova, A.V. (2021). *Stratehichniy rozvytok systemy elektronnoi komertsii v Ukraini [Strategic development of the electronic commerce system in Ukraine]* [PhD dissertation; Mizhnarodnyi naukovy-tekhnichniy universytet imeni akademika Yuriiia Buhaia; Klasychnyi pryvatnyi uni-versytet]. http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/dis_Alfimova.pdf.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2. Vasylenko, M.D., Kyreieva, N.S. (2020). Elektronna komertsiiia u proiavakh yurysprudentsii (zakono-davstva) ta kiberbezpeky (nesanktsionovanykh vtorhnen): mizhdystsyplinarne doslidzhennia [Electronic commerce in manifestations of jurisprudence (legislation) and cyber security (unauthorized intrusions): interdisciplinary research]. *Naukovi pratsi NU OluA – Scientific works of the National Academy of Sciences of Ukraine*, (26), 25-33. <http://naukovipraci.nuoua.od.ua/arhiv/tom26/6.pdf>.
3. Dovhan, O. (Ed.). (2024). *Kiberbezpeka v informatsiinomu suspilstvi: Informatsiino-analitychnyi daidzhest [Cybersecurity in the information society: Informational and analytical digest]*, 3(March). <https://ippi.org.ua/sites/default/files/2024-3.pdf>.
4. Denkovych, O., Shmeltser, H. (2022). *Kiberzlochynnist ta elektronni dokazy = Cybercrime and digital evidence [Cybercrime and digital evidence]*. LNU im. Ivana Franka. (Modernising Master's Training on Criminal Justice. CRIMHUM). <https://law.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/08/Cybercrime-and-Digital-Evidence.pdf>.
5. Pistunov, I.M., Kochura, Ye.V. (2014). *Bezpeka elektronnoi komertsii [Security of electronic commerce]*. NHU. http://pistunovi.narod.ru/6_E_K.pdf.
6. Romaniuk, P. (2023). Osnovni problemy elektronnoi komertsii v umovakh tsyfrovoy transformatsii biznesu [The main problems of e-commerce in the conditions of digital transformation of business]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, 4(04), 32-37. <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/125>.
7. Sadchykova, I., Tarasenko, A., Dubyna, M. (2023). Teoretychne obgruntuvannia sutnosti poniattia «elektronna komertsiiia» [Theoretical justification of the essence of the concept of "electronic commerce"]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-36>.
8. Skopenko, N.S., Polishchuk, Yu.V. (2021). Vykorystannia elektronnoi komertsii yak napriam zmenshen-nia ryzykovosti biznesu ta stvorennia konkurentnoi perevahy [The use of electronic commerce as a way of reducing business risk and creating a competitive advantage]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, (51), 214–219. http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/36.pdf.
9. Stolbovyi, V.M., Kyslenko, D.P. (2023). Zakhody z pidvyshchennia kiberbezpeky na derzhavnomu ta korporatyvnomu rivniakh v umovakh didzhetalizatsii suspilstva [Measures to increase cyber security at the state and corporate levels in the conditions of digitalization of society]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna – Scientific notes of the Lviv University of Business and Law. Economic series. Legal series*, 37, 175-183.
10. Faldyna, V.V. (2021). *Rozvytok pidpriemnytskykh struktur na osnovi tekhnolohii elektronnoi komertsii [Development of entrepreneurial structures based on electronic commerce technologies]* [PhD dissertation; Lvivskyi universytet biznesu ta prava]. https://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2017/04/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%A4%D0%B0%D0%BB%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0.pdf.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

11. Kharchenko, O., Yaremych, V. (2023). Model vprovadzhennia tekhnolohii elektronnoi komertsii [Model of implementation of electronic commerce technologies]. *Elektronne fakhove naukove vydannia «Kiberbezpeka: osvita, nauka, tekhnika» – Electronic professional scientific edition "Cybersecurity: education, science, technology"*, 2(22), 204–213. <https://csecurity.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/543>.

12. CYBER DIGEST. Огляд подій в сфері кібербезпеки, липень 2023 [CYBER DIGEST. Review of events in the field of cyber security, July 2023]. (2024). https://www.rnbo.gov.ua/files/%D0%9D%D0%9A%D0%A6%D0%9A/2023/Cyber%20digest_July_2023_UA.pdf.

13. Global Cybersecurity. Outlook 2024. INSIGHT REPORT. (January 2024). https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Cybersecurity_Outlook_2024.pdf.

14. Mosby, A. (March 12, 2024). *Global eCommerce Sales Growth (2016 – 2027)*. Yaguara. <https://www.yaguara.co/global-ecommerce-sales-growth>.

15. *Statista*. (2024). Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2027. <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales>.

16. Dubyna, M., Verbivska, L., Kalchenko, O., Dmytrovska, V., Pilevych, D., Lysohor, I. (2023). The Role of Digitalization in Ensuring the Financial and Economic Security of Trading Enterprises Under the Conditions of External Shocks. *International Journal of Safety and Security Engineering*, 13(5), 821-833.

Отримано 26.01.2024

UDC 004.056.5:[004.738.5:339

JEL Classification: L81

Maksym Dubyna

Doctor of Economics, Professor, Head of the 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](https://orcid.org/0000-0002-5305-7815). **Scopus Author ID:** [56912277800](https://orcid.org/0000-0002-5305-7815)

Oleksii Zaiets

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

E-mail: oleksijzaec82@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-7974-0009>

ENSURING CYBER SECURITY OF E-COMMERCE ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE EMERGING DIGITAL ECONOMY

Abstract. *Active development of e-commerce enterprises in the world is driving their owners to look for new ways to expand their activities. In the conditions of the current environment, this is already being done in the vast majority of cases using modern digital technologies. These companies try to constantly changing and applying modern innovations in sales, customers' service. However, digitalization also contributes to the emergence of new threats to e-*

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

commerce businesses, and appropriate actions are required by the owners and top management of these enterprises. One of the challenges facing the e-commerce enterprises today is available cyber threats and external interference in the works of these enterprises through the information system to ensure the conduct of economic activities.

In the article, theoretical provisions to substantiate the peculiarities of cybersecurity of e-commerce enterprises in the context of the digital economy formation and the impact of the specifics of their economic activity on the formation of information security systems of these enterprises are deepened. It is also established that in modern conditions, development of the e-commerce enterprises is inextricably linked to effective operation of their cyber security systems, and it is the reliability of information systems that allows both ensuring productivity of internal processes, and creating the conditions to increase the trust of existing and potential customers, improving reputation of the e-commerce enterprises and their competitiveness increase.

Therefore, the prerequisites for establishing the cybersecurity system by e-commerce enterprises are highlighted, and common measures to improve the efficiency of its functioning in the operation of these enterprises are specified. Their gradual implementation will increase the cybersecurity level, but does not guarantee safe information security for them, since the information space where all business entities develop today, is constantly changing, and technologies and methods of the cyber fraud and penetration into the activities of economic entities, including e-commerce enterprises, are constantly developing.

Keywords: e-commerce, cyber security, cybersecurity system, e-commerce enterprise, digital economy, information security.

Fig.: 4. References: 16.

Бібліографічний опис для цитування:

Дубина М. В., Заєць О. В. Забезпечення кібербезпеки підприємств електронної комерції в умовах становлення цифрової економіки. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 208-223.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-224-233](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-224-233)

УДК 330.341.1:658.7

JEL Classification: O32; L8

Крістіна Павлівна Коваль

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

Олександр Олександрович Тєлєгін

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: alex.trucksv@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6944-7765>

**ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ
З НАДАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ**

Анотація. У статті розглянуто основні теоретичні аспекти інноваційного розвитку підприємств з надання логістичних послуг. Визначено основні характеристики інноваційної економіки та роль логістичних процесів в її становленні. Уточнено трактування інноваційної діяльності в контексті розвитку логістичних компаній, визначено її основні переваги. Розглянуто основні сучасні тренди інновацій у сфері надання логістичних послуг та організації логістичної мережі. Обґрунтовано важливість стратегічного планування впровадження інноваційних проєктів логістичними компаніями, визначено його основні завдання та чинники впливу на результативність процесу логістичних інновацій. Сформовано засади системи стратегічного планування інноваційного розвитку в логістичних компаніях з врахуванням взаємодії із логістичною системою регіону.

Ключові слова: логістика; логістична послуга; логістична компанія; інновація; інноваційний розвиток; стратегічне планування.

Рис.: 1. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Інноваційний розвиток підприємства є одним із провідних чинників підтримки конкурентоспроможної позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Реалізація інноваційних проєктів, орієнтація на виробничі, маркетингові та управлінські інновації дозволяє підвищити результативність бізнес-процесів підприємства при одночасному зниженні витрат на виробництво та збут продукції. Поєднання інновацій з ефективною організацією логістичних процесів також є дієвим фактором впливу на конкурентоспроможність. Актуальність інноваційних логістичних процесів, удосконалення логістичних методів та моделей визначається комплексом внутрішніх

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

та зовнішніх факторів. До основних внутрішніх факторів відносять скорочення ресурсних та часових втрат на реалізацію логістичних операцій та обслуговування логістичної мережі. Найбільш важливим зовнішнім фактором є необхідність міжфірмової кооперації підприємства із логістичними організаціями з метою оптимізації його діяльності. Тому інноваційна активність у напрямку логістичних процесів дає змогу підвищити прибуток та ефективність процесів постачання та збуту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Логістика як перспективний напрям бізнес-процесів сучасних підприємств знаходиться у фокусі уваги багатьох вітчизняних дослідників, таких як О. В. Гірна [1], І. С. Луценко [2], М. А. Окландер [3], Ю. В. Пономарьова [4]. Ученими розглядаються основні теоретико-концептуальні положення формування логістичних систем, їхньої інтеграції в загальну систему виробництва, питання методичного забезпечення ефективності логістичних процесів. Проте становлення інноваційної економіки дозволило виокремити напрям інноваційного розвитку логістичних підприємств, який досліджують Л. М. Болдирєва [5], Н. П. Резнік [6], А. В. Сохецька [7], Н. В. Смирнова [8] та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Процеси диджиталізації управління, потреба в підтримці конкурентоспроможності галузей виробництва, особливо в умовах пандемічних процесів та військової агресії РФ потребують додаткових уточнень теоретичних аспектів інноваційного розвитку компаній, що спеціалізуються на наданні логістичних послуг, та удосконалення прикладних засад впровадження нових технологій.

Метою статті є пошук нових управлінських рішень щодо інноваційного розвитку підприємств, що спеціалізуються на наданні логістичних послуг.

Виклад основного матеріалу. Найчастіше сучасні дослідники визначають логістику як поєднання наукової та практичної діяльності, що орієнтована на розробку оптимальних систем руху товарів, інформації та фінансів в умовах товарообмінних операцій [1-4]. Основне призначення логістики як управлінської функції - впровадження ефективних організаційних форм, засобів та підходів управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками. Використання інноваційних технологій у ланцюгах постачання сприяє підвищенню якості обслуговування кінцевих споживачів та забезпечує цілісність процесу взаємозв'язку в ланцюжку «постачальник – виробництво – споживач».

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ринок логістичних послуг на сьогодні є одним із найперспективніших та активних у світовому економічному просторі. Так, у розвинених країнах світу середня частка логістичних послуг у загальному обсязі ВВП становить 13-14 %. У географічному розрізі в Ірландії ця частка становить 14,1 %, у Німеччині – 13 %, у Сінгапурі – 13,8 %. У грошовому виразі світовий ринок транспортної логістики наприкінці 2022 р. становили приблизно 2,7 трильйона доларів США [9].

Невід'ємною ознакою інноваційної діяльності є впровадження нових технологій в організацію бізнес-процесів логістики, що є, наряду із виробничими інноваціями, частиною формування інноваційної економіки. Процес формування інноваційної економіки – комплексна соціально-економічна мета повоєнного відновлення України, досягнення якої стає можливим шляхом інтеграції ресурсного, фінансового та інтелектуального капіталів.

Інноваційна економіка має такі основні характеристики:

- будь-яка фізична або юридична особа в будь-який час може отримати необхідну інформацію про наявні знання та інновації;
- має місце розвинена інфраструктура з мережею розповсюдження інформаційних ресурсів для реалізації інноваційних проєктів;
- відбуваються радикальні зміни соціальних структур;
- активно використовується розвинена система підготовки та перепідготовки кадрів у сфері впровадження інноваційних проєктів.

Найчастіше під інноваційною діяльністю розуміється діяльність людей, спрямована на реалізацію у практиці наукових, виробничо-технічних та технологічних досягнень [6; 10]. У контексті дослідження процесів інноваційного розвитку в логістичних компаніях нами пропонується трактувати її як вид діяльності на основі результатів досліджень про формування нових знань, технологій, методик, прийомів просування продукції на ринок, організації системи закупок, зберігання сировини та готової продукції. Інноваційна діяльність завжди пов'язана з трансформацією окремих ідей в інноваційний продукт, послугу чи технологію для подальшого практичного використання.

Доцільно зазначити основні цілі інноваційного розвитку підприємств, що спеціалізуються на наданні логістичних послуг:

- збільшення обсягу реалізації продукції (товарів);
- зменшення потреби в основних фондах для складування матеріалів та готової продукції;

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- збільшення надійності постачання внутрішнім та зовнішнім споживачам;

- зниження витрат на надання логістичних послуг;

- зростання якості управління логістичними процесами.

Процеси розробки та реалізації інновацій компаніями, що надають логістичні послуги, ґрунтуються на використанні таких ключових переваг:

1. Фінансові переваги, що знаходять відображення в економії фінансових коштів за рахунок оптимізації логістичної мережі, зниження трудомісткості логістичних операцій, використанні інноваційних технологій та обладнання.

2. Організаційні переваги у вигляді адаптації існуючих форм та методів логістичної діяльності, які на виході перетворюються на інновації в існуючих різновидах логістичних процесів на підприємствах.

3. Забезпечення оптимального співвідношення між результатами та витратами на реалізацію інновацій, що передбачає відповідність логістичних нововведень наявним економічним та управлінським умовам функціонування підприємства.

Пріоритет у впровадженні інноваційних процесів на логістичних підприємствах надається сфері управління потоками. Використання інноваційних технологій у цьому напрямку орієнтоване на збільшення швидкості доставки, забезпечення її надійності та резистентності, а також мінімізацію витрат логістичної системи в процесі доведення потокових процесів до споживача. Основним мотиватором у цьому процесі виступає безпосередньо споживач, який розраховує на швидке постачання за мінімальною ціною.

Організація сучасних бізнес-процесів логістичних компаній орієнтується на такі логістичні інноваційні тренди [10]:

1. *Управління ланцюгом постачання в режимі реального часу.*

Популярними в цьому напрямку є невеликі проекти (стартапи), реалізація яких забезпечує прозорість ланцюга постачання. Основною інноваційною технологією, що використовується в напрямку удосконалення ланцюгів постачання, є сприяння швидкому реагуванню на зміни, що дозволяє логістичним підприємствам отримувати дані реального часу, насамперед інформацію про погодні умови, стан доріг в певній місцевості, наявність заторів та ремонтних дій, що забезпечує

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

оптимізацію маршрутів руху транспорту та доставлення товару. На світовому ринку поширення набувають технології Інтернету речей (IoT), мета яких – ефективно відстеження процесу постачання. Використання подібних технологій не є складним процесом, водночас підключення пристроїв IoT вздовж всього логістичного ланцюга дозволяє контролювати переміщення обладнання на складах, транспорту та товарів шляхом хмарних послуг. Таким чином забезпечується постійний моніторинг логістичного процесу.

2. Роботизація складських операцій.

Інновації в цьому напрямку стосуються автоматизації складського господарства, що дозволяє зменшити витрати на заробітну плату та одночасно збільшити кількість складів з метою скорочення часу доставки споживачам. Спеціалізоване обладнання дає змогу визначати наявність потрібного товару на складах, оптимізувати маршрути транспорту й кур'єрів шляхом моніторингу дорожньої ситуації на маршрутах та завантаження обладнання, аналізувати параметри доставки вантажів, у тому числі тимчасові «вікна» доставки, місцезнаходження кур'єра та дорожню ситуацію на маршруті. Таким чином стає можливим об'єднання складу та транспорту в єдину систему під безпосереднім контролем оператора.

3. Використання технологій штучного інтелекту.

За останні кілька років галузь логістики почала інтегрувати у свою діяльність рішення щодо штучного інтелекту, включаючи інтелектуальні перевезення, планування маршрутів та попиту. Поряд зі штучним інтелектом провідними логістичними компаніями використовується технологія поєднання штучного інтелекту та розширеного інтелекту, тобто поєднання інтелекту людини, досвіду, гнучкості мислення з автоматизованими процесами штучного інтелекту.

Впровадженню інновацій у логістичний процес має сприяти стратегічне планування відповідних дій та інноваційних напрямів. Проте в контексті стратегічного планування інноваційний процес у логістиці має бути більш адаптованим під можливі зміни середовища та підготовленим до впливу можливих ризиків та загроз, що передбачає врахування таких факторів:

- логістичні заходи стратегічного характеру мають стосуватись не лише окремого підрозділу чи бізнес-процесу, а безпосередньо всієї системи управління підприємством;

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- розробка логістичної стратегії має ґрунтуватись на попередньому аналізі внутрішнього середовища компанії, дослідженні процесів складських матеріалопотоків, а також внутрішнього середовища в контексті динаміки збуту, обсягів закупівель, ефективності організації транспортної мережі й т. ін.;

- стратегічні заходи мають забезпечувати стійкість компанії у зовнішньому середовищі та дозволяти проводити зміни у внутрішньому оточенні;

- організація окремих логістичних операцій та процедур усієї логістичної системи має підпорядковуватись вимогам економічної оптимальності.

Стратегічне планування інноваційного розвитку ставить перед керівництвом підприємства такі завдання:

- дослідження та підготовка нових ідей у напрямку організації потокових процесів на основі застосування наукових досягнень;

- вивчення світового досвіду в галузі інноваційних логістичних технологій з обґрунтуванням можливості адаптації конкретних інноваційних заходів;

- підготовка програм інноваційного розвитку на основі впровадження нових стандартів логістичних процесів.

Таким чином, формування системи стратегічного планування інноваційного розвитку в логістичних компаніях основними засадами має враховувати такі аспекти:

- деталізація генеральної мети логістичного проєкту на складові підцілі;

- зміни в організаційній структурі управління логістичної компанії в напрямку підвищення інноваційної сприйнятливості (матричної, мережевої, на основі тимчасових проєктних груп);

- впровадження гнучких бізнес-моделей управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища;

- забезпечення досягнення мети логістичного рівня з урахуванням потенціалу функціональних систем – на «перетині» цілей проєкту та завдань функціональних систем;

- створення ефективної системи контролю за реалізацією логістичних операцій;

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- використання нової моделі HR-менеджменту, орієнтованої на колективну участь персоналу в інноваційному логістичному процесі.

Оскільки логістика як вид діяльності пов'язує економічні процеси на мікро-, макро- та мезорівнях, в умовах становлення інноваційної економіки передбачається інтеграція інноваційної логістичної системи компанії в ієрархічну логістичну систему регіону (рис. 1).

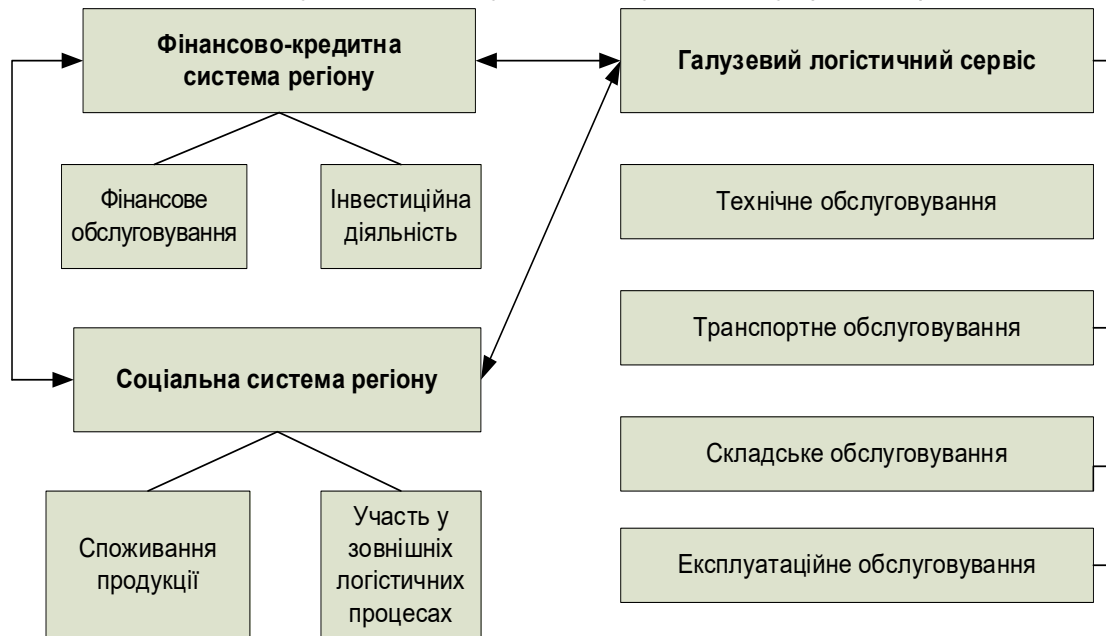


Рис. 1. Взаємозв'язок інноваційної логістичної системи компанії з ієрархічною логістичною системою регіону

Джерело: розроблено авторами.

В умовах формування системи інноваційного розвитку логістичних компаній важливою є також підтримка органів державної влади, перш за все регіонального рівня. Особливо це стосується стимулювання інноваційної активності шляхом надання преференцій та податкових пільг окремим підприємствам у ході реалізації логістичних проєктів. Інноваційні розробки у сфері логістики також вирішують екологічні завдання, сприяють розвитку регіональної логістичної інфраструктури.

Висновки та пропозиції. Впровадження інновацій у логістичні процеси ґрунтується на використанні матеріальних та інформаційних результатів науково-технічної діяльності у плануванні, організації, забезпеченні, контролі логістичної мережі. Інноваційний розвиток надає методології логістичного процесу повноту та комплексність. Ухвалення управлінських рішень щодо удосконалення складських, транспортних, розподільчих процесів відповідно до логістичної концепції

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

повинні прийматися в напрямку оновлення та модернізації всієї мережі. У контексті стратегічного планування це вимагає проведення додаткового аналізу, прогнозу та моделювання майбутнього стану логістичної мережі компанії.

Список використаних джерел

1. Гірна О. Б. Логістики і ланцюг поставок: виклики пандемії Covid-19 / О. Б. Гірна // Причорноморські економічні студії. – 2020. – Вип. 55. – С. 87-93. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.55-14>.
2. Луценко І. С. Логістика і її роль в умовах реформування економіки України / І. С. Луценко // Економіст. – 2000. – № 12. – С. 62-63.
3. Окландер М. А. Логістична система підприємства / М. А. Окландер. – Одеса : Астропринт, 2004. – 309 с.
4. Пономарьова Ю. В. Логістика / Ю. В. Пономарьова. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 192 с.
5. Болдирева Л. М. Інновації в логістиці: теоретико-методологічні та практичні аспекти / Л. М. Болдирева // Економіка Криму. – 2011. – № 1(34). – С. 18–23.
6. Резнік Н. П. Суть та місце менеджменту у сфері логістики / Н. П. Резнік, О. О. Малукало // Український журнал прикладної економіки. – 2021. – Т. 6, № 3. – С. 87–92.
7. Сохецька А. В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства / А. В. Сохецька // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2020. – Т. 31(70), № 2. – С. 8–12.
8. Смирнова Н. В. Дигіталізація як основний напрям інноваційного розвитку логістики / Н. В. Смирнова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2018. – № 4(68). – С. 169–180.
9. Світовий банк [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org>.
10. Kovacs G. New logistics and production trends as the effect of global economy changes [Electronic resource] / G. Kovacs, S. Kot // Polish Journal of Management Studies. – 2016. – Accessed mode: http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech28f37b29-531e-4313-adb7-3533c9d50462/c/Kovacs_PJMS_2016_14_2.pdf.

References

1. Hirna, O.B. (2020). Lohistyky i lantsiuh postavok: vyklyky pandemii Covid-19 [Logistics and supply chain: challenges of the Covid-19 pandemic]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 55, 87-93. <https://doi.org/10.32843/bses.55-14>.
2. Lutsenko, I.S. (2000). Lohistyka i yii rol v umovakh reformuvannia ekonomiky Ukrainy [Logistics and its role in the conditions of reforming Ukrainian economy]. *Economist*, (12), 62-63.
3. Oklander, M.A. (2004). *Lohistychna systema pidpryyemstva [Logistic system of the enterprise]*. Astroprynt.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

4. Ponomarova, Yu.V. (2003). *Lohistyka [Logistics]*. Tsentr navchalnoi literatury.
5. Boldyrieva, L.M. (2011). Innovatsii v lohistytsi: teoretyko-metodolohichni ta praktychni aspekty [Innovations in logistics: theoretical, methodological and practical aspects]. *Ekonomika Krymu – Economy of the Crimea*, (1(34)), 18–23.
6. Reznik, N.P., Malukalo, O.O. (2021). Sut ta mistse menedzhmentu u sferi lohistyky [The essence and place of management in the field of logistics]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky – Ukrainian Journal of the Applied Economics*, 6(3), 87–92.
7. Sokhetska, A.V. (2020). Lohistychnyj menedzhment iak instrument zabezpechennia efektyvnoi diial'nosti pidpriemstva [Logistics management as a tool for ensuring the effective operation of an enterprise]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia – Scientific Notes of Vernadsky Kyiv Polytechnic National University. Series: Economics and management*, 31(70)(2), 8–12.
8. Smyrnova, N.V. (2018). Dyhitalizatsiia iak osnovnyj napriam innovatsijnoho rozvytku lohistyky [Digitalization as the main direction of innovative development of logistics]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of socio and economic research*, (4(68)), 169–180.
9. Svitovyi bank [World Bank] (2022). <https://www.worldbank.org>.
10. Kovacs, G., Kot, S. (2016). New logistics and production trends as the effect of global economy changes. *Polish Journal of Management Studies*. http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech28f37b29-531e-4313-adb7-3533c9d50462/c/Kovacs_PJMS_2016_14_2.pdf.

Отримано 09.03.2024

UDC 330.341.1:658.7

JEL Classification: O32; L8

Kristina Koval

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

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

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

Oleksandr Tieliehin

PhD student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: alex.trucksv@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-6944-7765>

INNOVATIVE DEVELOPMENT OF COMPANIES PROVIDING LOGISTICS SERVICES

Annotation. *The article considers the main theoretical aspects of the innovative development of enterprises providing logistics services. The purpose of the article is to find new management solutions for the innovative development of enterprises specializing in the provision of logistics services. The main characteristics of the innovative economy and the role of logistics*

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

processes in its formation have been considered. The main purpose of logistics as a management function is the implementation of effective organizational forms, means and approaches to managing material, financial and information flows. The interpretation of innovative activity in the context of the development of logistics companies has been clarified, and its main advantages have been determined. Priority in the implementation of innovative processes at logistics enterprises is given to the field of flow management. The use of innovative technologies in this direction is aimed at increasing the speed of delivery, ensuring its reliability and resistance, as well as minimizing the costs of the logistics system in the process of bringing the flow processes to the consumer. The main modern innovation trends in the field of logistics services and organization of the logistics network have been considered. The importance of strategic planning for the implementation of innovative projects by logistics companies has been substantiated, its main tasks and influencing factors on the effectiveness of the logistics innovation process have been defined. The principles of the strategic planning system of innovative development in logistics companies, taking into account the interaction with the logistics system of the region, have been formed. In terms of forming a system of innovative development of logistics companies, the support of state authorities, primarily at the regional level, is also important. This especially applies to the stimulation of innovative activity by providing preferences and tax benefits to individual enterprises during the implementation of logistics projects.

Keywords: *logistics, logistics service, logistics company, innovation, innovative development, strategic planning.*

Бібліографічний опис для цитування:

Коваль К. П., Телегін О. О. Інноваційний розвиток підприємств з надання логістичних послуг. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 224-233.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-234-245](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-234-245)

УДК 658.7:[004.738.5:339

JEL Classification: M11; L81

Ольга Володимирівна Попело

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: popelo.olha@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4581-5129>

Олександр Анатолійович Свиріденко

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: globaltranssm@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8734-5373>

**УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СИСТЕМИ
ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

***Анотація.** В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій і постійного зростання запитів споживачів ефективність логістичних процесів стає вирішальним фактором успіху електронних торгових майданчиків. У статті досліджено процеси управління логістичним забезпеченням системи електронної комерції торговельних підприємств. Проаналізовано цілі управління логістичним забезпеченням електронної комерції, акцентуючи на отриманні соціальних та бізнес-переваг, серед яких виокремлено: своєчасне реагування, зниження витрат і підвищення ефективності, оптимізація масштабу, регулювання запасів. Наведено моделі логістики електронної комерції на основі управління ланцюгами поставок. Досліджено основні складові логістичних моделей та визначено завдання логістичної діяльності електронної комерції торговельних підприємств.*

***Ключові слова:** електронна комерція; логістика; аутсорсинг; управління логістичним забезпеченням; інтегрована співпраця; цифрові технології; торговельні підприємства.*

Рис.: 4. Бібл.: 19.

Постановка проблеми. В умовах сучасних цифрових трансформацій, питання логістичного забезпечення системи електронної комерції торговельних підприємств набуває все більшої актуальності, що обумовлено стрімким розвитком цифрових технологій, зростаючою конкуренцією на ринку, необхідністю пошуку оптимальних рішень та стратегій управління, забезпечення швидкої та якісної доставки товарів, зменшення витрат на складське утримання та оптимізацією ланцюгів постачання.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розвиток науки, техніки та інтернету відкрив нову економічну еру, у якій змінився спосіб споживання. Кількість користувачів онлайн-покупок у світі постійно зростає, і на сьогодні становить 79,5 % від усіх користувачів Інтернету [19]. За даними European Business Association, ринок е-комерції в Україні стабільно зростає та розвивався до лютого 2022 року, з річним ростом у 20-30 % починаючи з 2018 року. Весною 2023 року, обсяг електронної комерції в Україні повернувся на довоєнний рівень та демонструє позитивну динаміку [12].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значну кількість наукових праць присвячено підходам до підвищення ефективності управління логістичною діяльністю підприємств різної галузевої спрямованості.

Сучасні зарубіжні науковці узагальнюють дослідження з теорії управління логістичним забезпеченням. М. Kholaiif та ін. вивчали клієнтоорієнтоване «зелене» управління логістичним забезпеченням в контексті епідемії коронавірусу, і дійшли висновку, що «невизначеність перед новою коронаепідемією позитивно вплинуло на клієнтоорієнтоване управління логістичним забезпеченням електронної торгівлі. Такі фактори, як задоволеність клієнтів та довіра до партнерства також позитивно впливають на управління логістичним забезпеченням» [15]. С. Hendriksen стверджує, що «в міру прискорення глобалізації непередбачуване ринкове середовище вимагає від компаній більш гнучкого реагування на зміни на ринку та швидкої трансформації логістичного забезпечення» [14]. J. Liu та ін. вважають «логістичне забезпечення підприємства – це потік товарів у процесі задоволення попиту споживачів за допомогою використання інформаційних технологій, що сприяє оптимізації зв'язків, зниження витрат підприємства та підвищення прибутку» [13].

Українські вчені (М. Григорак, В. Кулик, Л. Костюченко [3]; Є. Крикавський, Н. Васильців, В. Фалович [6]; О. Гарафонова [1]; Б. Буркинський, В. Лисюк та ін. [8]; О. Кучмєєв [7]; Н. Трушкіна [11]; Н. Іванова [5], М. Дубина [10; 17]) приділяють увагу розробці логістичної моделі, стратегіям управління логістичним забезпеченням.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, управління логістичною діяльністю електронної комерції торговельних підприємств потребує проведення подальших досліджень. Адже ці питання набувають дедалі більшої актуальності в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Мета статті. Метою статті є дослідження концептуальних положень щодо управління логістичним забезпеченням системи електронної комерції торговельних підприємств в епоху цифровізації.

Виклад основного матеріалу. Електронна комерція – це одна зі сфер цифрової економіки, що включає торгівлі та, основані на ній, фінансові транзакції, які здійснюються через комп'ютерні мережі, а також бізнес-процеси, які супроводжують ці транзакції.

У переважній більшості зарубіжні науковці узагальнюють електронну комерцію як діяльність, що охоплює всі типи електронних транзакцій між торговельними підприємствами та споживачами.

Науковці A. Summer і Gr. Dunkan стверджують, що електронна комерція – форма бізнес-процесу, у якому суб'єкти взаємодіють за допомогою електронної комунікації [16, с. 95].

Відповідно до наукових поглядів C. Treese і Stewart Lawrence C. зміст терміна «електронна комерція» включає: «застосування технологій у фінансових операціях, електронному бронюванні квитків, застосування технологій у фінансовому бізнесі, електронному резервуванні квитків, постачанні, замовленнях, а також використання Інтернету для покупок і продажів товарів та послуг, зокрема післяпродажні послуги й підтримку» [18, с. 187].

У Законі України «Про електронну комерцію» дається таке визначення поняття: «електронна комерція – відносини з метою одержання прибутку, що виникають у процесі вчинення правочину щодо набуття, зміни або припинення цивільних прав та обов'язків, що здійснюються дистанційно з використанням інформаційно-комунікаційних систем, з тим щоб учасники цих відносин мали майнові права та обов'язки» [9].

Основними складовими електронної комерції є мобільна комерція, управління логістичним забезпеченням постачання, електронний переказ коштів, обробка онлайн-транзакцій, Інтернет-маркетинг, електронний обмін даними, системи управління запасами та автоматизовані системи збору даних.

Першочерговим завданням торговельних підприємств є формування адаптивної та ефективної логістичної інформаційної системи, яка здатна швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища, інституційні зміни, враховувати економічну турбулентність та коливання кон'юнктури товарних ринків.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Результати аналізу доводять різнобічність підходів учених до трактування сутності дефініції «управління логістичною діяльністю підприємства», під якою, на думку більшості авторів, розуміється інструмент, на основі якого можна знизити витрати на матеріально-технічне забезпечення, управління запасами, транспортування продукції споживачам; управління матеріальними та інформаційними потоками; інтеграція теорії менеджменту й логістики [2].

Спалах коронавірусної епідемії та пов'язана з ним «постепідемічна ера» також ставить під сумнів управління логістичним забезпеченням електронної комерції. З одного боку, мешканці не виходили з дому. Більшість із них здійснювали покупки онлайн, щоб задовольнити потреби повсякденного життя. З іншого боку, блокада доріг, зупинка виробництва та інші проблеми також становили виклик для індустрії електронної комерції.

Механізм управління логістичним забезпеченням – це інтегрована управлінська концепція і методологія, яка сприяє оптимізації операцій ланцюга постачання. Процес закупівель, який включає в себе робочий процес, логістику, грошові потоки та інформаційні потоки, може функціонувати ефективно та результативно з мінімально можливими витратами.

Механізм управління логістичним забезпеченням електронної комерції торговельних підприємств наведено на рис. 1, з якого видно, що зазначений механізм використовує комп'ютерні мережеві технології для планування, організації, координації та контролю бізнесу, логістичними, інформаційними та капітальними потоками в ланцюзі постачань.

Цілями управління логістичним забезпеченням електронної комерції є отримання соціальних та бізнес-переваг, а саме:

1. Своєчасне реагування. Чим коротший час обігу товарів, тим більша швидкість циклу. Чим коротший цикл суспільного виробництва та відтворення, тим швидший прогрес. Для соціального розвитку необхідна своєчасність реагування на зміни ринку, поглядів споживачів і т. ін.

2. Зниження витрат і підвищення ефективності. Логістичний процес як один із факторів прибуткової діяльності торговельних підприємств створює цей прибуток в основному шляхом економії, скорочення витрат, у тому числі витрат часу і капітальних витрат. У процесі

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

обігу товарів економії часу і виробничих ресурсів необхідно досягати одночасно, щоб сприяти підвищенню ефективності використання логістичного потенціалу.

3. Оптимізація масштабу. Для логістики – масштабування як мета, прагнення до економії. У сфері логістики доцільно застосовувати різні способи створення логістичних систем, досліджувати й вивчати ступінь логістичної інтенсифікації для досягнення ефекту масштабу.

4. Регулювання запасів. Контроль запасів є вимогою механізму управління логістичним забезпеченням електронної комерції і тісно пов'язаний з ефективністю логістики. Запаси, призначені для задоволення потреб сотень споживачів, створюються, щоб гарантувати, що торговельні підприємства можуть створити ефективне соціальне середовище.

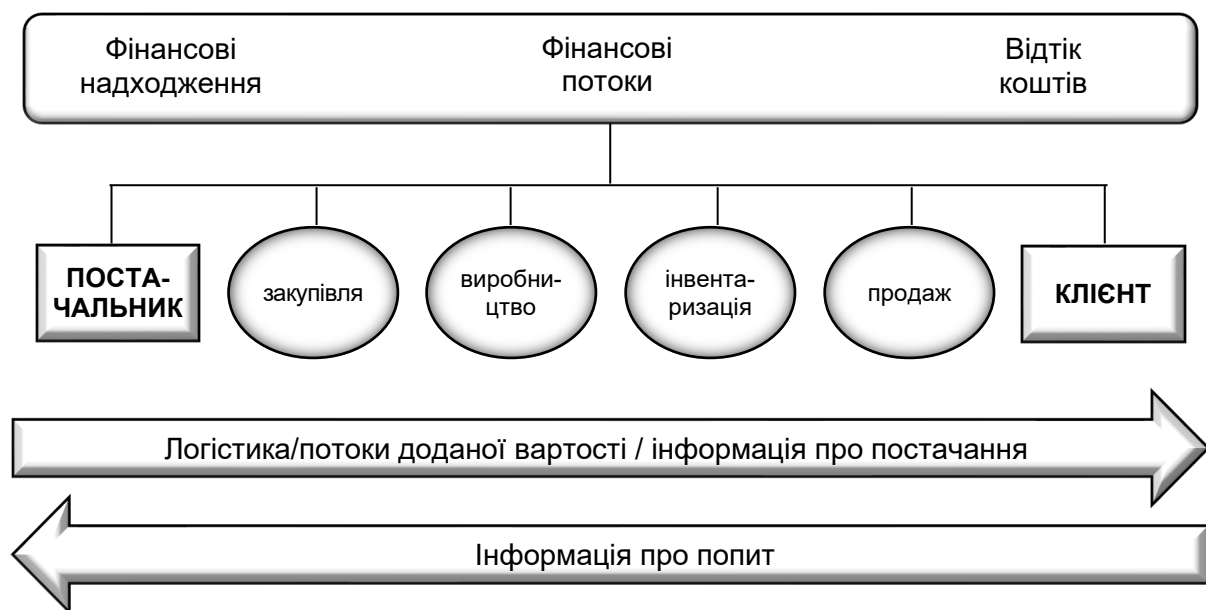


Рис. 1. Управління логістичним забезпеченням електронної комерції

Джерело: систематизовано авторами.

Традиційна логістична модель «бізнес-до-споживача» (B2C) поділяється на такі напрями: самостійно створена логістична модель, логістична модель третьої сторони, модель логістичного альянсу [4].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Логістична модель, побудована власними силами, передбачає будівництво власних складів, проєктування власної логістичної мережі, а також підбір та навчання фахівців з логістики. Специфіка роботи цієї логістичної моделі представлена на рис. 2, що спрямована на реалізацію процесу управління від замовлення до післяпродажного обслуговування та дистрибуції. Ця модель більше підходить для торговельних підприємств з значною фінансовою стійкістю.

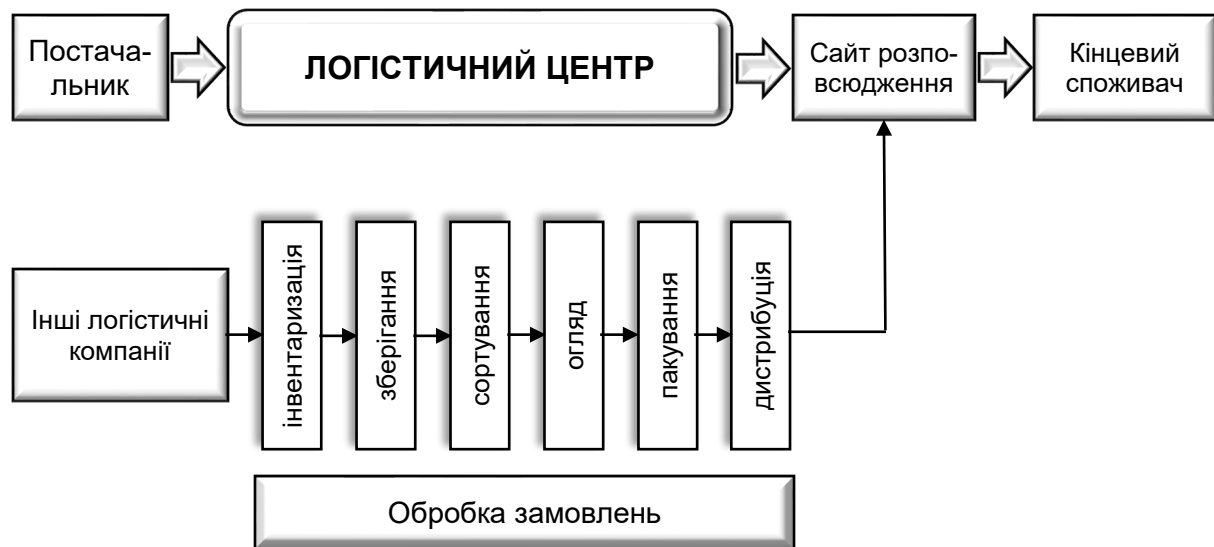


Рис. 2. Порядок роботи самостійно побудованої логістичної моделі

Джерело: систематизовано авторами.

Модель логістики третьої сторони. Логістику третьої сторони (3PL/TPL) часто називають аутсорсинговою логістикою, і ця логістична модель означає спосіб, за якого підприємство передає свою внутрішню логістичну діяльність на аутсорсинг професійній логістичній компанії, що займається дистрибуцією. Її специфічна робота представлена на рис. 3.

Перевагою логістичної моделі третьої сторони є те, що підприємство зменшує інвестиції в логістику і може зосередити цю частину капіталу для розвитку основного бізнесу та технологій, вдосконалення бізнесу та підвищення конкурентоспроможності.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

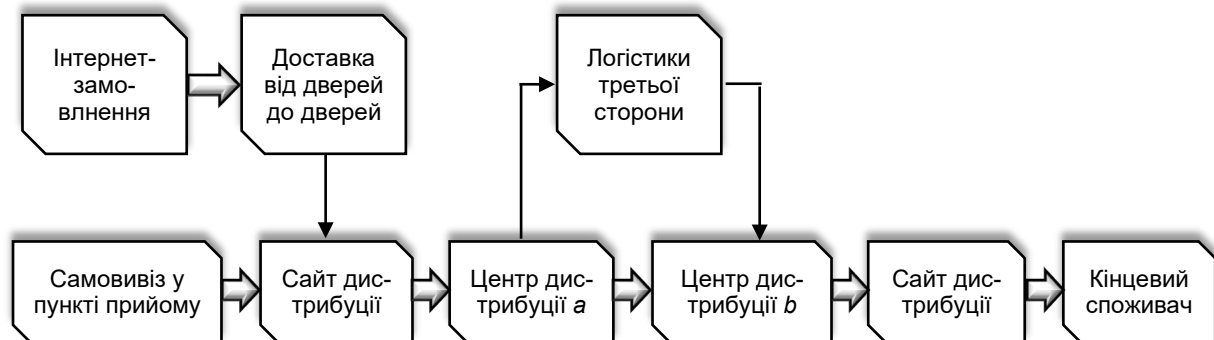


Рис. 3. Порядок роботи сторонньої логістичної моделі

Джерело: систематизовано авторами.

Водночас є і деякі недоліки, пов'язані з тим, що логістичні послуги повністю покладаються на сторонні логістичні компанії: якість логістичних послуг не може бути гарантована, слабкий ступінь управління логістичним забезпеченням, ризик витоку інформації про клієнтів, наявність ризику безпеки, що може вплинути на корпоративний імідж. Тому вибір логістичної компанії для співпраці особливо важливий для компаній, що займаються електронною комерцією, оскільки вони повинні враховувати власні сильні сторони, вимоги до обслуговування клієнтів, характеристики продукції тощо.

Модель логістичного альянсу. Логістичний альянс відомий як тип стратегічного альянсу, зазвичай реалізується між одною або кількома логістичними компаніями та іншими підприємствами. Це форма поєднання власної логістики та логістики третьої сторони. Цей логістичний альянс створює середовище, у якому взаємодоповнюють переваги та співіснують інтереси.

Залежно від співпраці підприємств логістичні альянси можна поділити:

- альянси, управління якими відбувається сторонніми компаніями електронної комерції, такими як Hummingbird Alliance.
- альянси, управління якими здійснюється компаніями електронної комерції, такими як логістичний альянс Cainiao Logistics.
- альянси на чолі з виробничими компаніями, такими як Suning і Gome.

На прикладі логістичного альянсу електронної комерції діє Rookie.com, який є лідером, його логістична модель представлена на рис. 4.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

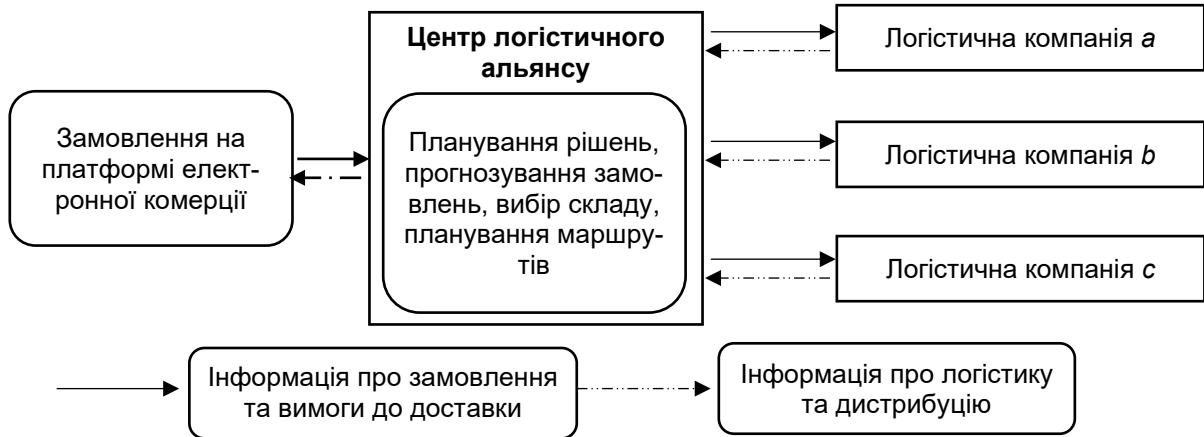


Рис. 4. Модель роботи логістичного альянсу

Джерело: систематизовано авторами.

Основною характеристикою логістичного альянсу є те, що логістичний альянс здатний використовувати платформу великих даних для реагування на замовлення платформи електронної комерції в найкоротші терміни і підвищити високу ефективність доставки. Управління логістичною діяльністю повинно постійно вдосконалюватися, використовуючи переваги інформаційних технологій для здійснення динамічної логістики в режимі реального часу, відстеження партнерів по альянсу, запитів до баз даних, взаємозв'язку інформаційного наповнення логістичних вимог, обміну інформацією щодо програмного забезпечення тощо.

Висновки і пропозиції. Отже, на сьогодні електронна комерція вийшла на передові позиції. Торговельні підприємства, які прагнуть розповсюдження і, особливо, виходу на міжнародний ринок повинні активно розвивати та постійно вдосконалювати механізм управління логістичним забезпеченням електронної комерції. Управління логістичним забезпеченням як детермінанта управління електронною комерцією відіграє все більш вагомую роль у розвитку торговельних підприємств. Основними напрямками вдосконалення електронної комерції торговельних підприємств є інтеграція власних логістичних систем електронної комерції з логістикою інших підприємств електронної комерції та логістичними компаніями шляхом побудови спільної іннова-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ційної моделі для електронної комерції. Це не тільки зменшує операційні витрати платформ електронної комерції, але й покращує економічні вигоди підприємств.

Список використаних джерел

1. Гарафонова О. І. Особливості потокового управління в логістичних системах промислових підприємств / О. І. Гарафонова // Науковий вісник Полісся. – 2015. – № 4. – С. 51–55.
2. Гнатишин Л. Б. Цифрова трансформація системи управління логістичною діяльністю аграрних підприємств / Л. Б. Гнатишин, Н. В. Трушкіна // Бізнес Інформ. – 2021. – № 12. – С. 98-107. – Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-12_0-pages-98_107.pdf.
3. Григорак М. Ю. Логістичний менеджмент : навч. посіб. / М. Ю. Григорак, В. А. Кулик, Л. В. Костюченко. – Київ : Логос, 2013. – 268 с.
4. 10 найкращих платформ електронної комерції B2C у 2022 році [Електронний ресурс] / Worldtrade. – Режим доступу: <https://www.eworldtrade.com/blog/uk/>.
5. Іванова Н.В. Інноваційний розвиток логістичного обслуговування: стратегічні пріоритети та інструменти реалізації / Іванова Н.В. // Economic Synergy. – 2023. – Вип. 2(8). – С. 177-192.
6. Крикавський Є. В. Матеріальні потоки у логістиці промислового підприємства: монографія / Є. В. Крикавський, Н. М. Васильців, В. А. Фалович. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2015. – 252 с.
7. Кучмеев О. О. Особливості управління матеріальними потоками в логістичних системах торговельних підприємств / О. О. Кучмеев // Причорноморські економічні студії. – 2018. – Вип. 30-1. – С. 99–103.
8. Логістика товарного ринку: монографія / за ред. Б. В. Буркинського, В. М. Лисюка. – Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2018. – 244 с.
9. Про електронну комерцію [Електронний ресурс] : Закон України від 3 вересня 2015 року № 675-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>.
10. Садчикова І. Теоретичне обґрунтування сутності поняття «електронна комерція» / І. Садчикова, А. Тарасенко, М. Дубина // Економіка та суспільство. – 2023. – № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-36>.
11. Трушкіна Н. В. Клієнтоорієнтований підхід до логістичного сервісу в умовах інформаційної економіки / Н. В. Трушкіна // Бізнес Інформ. – 2020. – № 6. – С. 196–204.
12. Як змінилася електронна комерція у 2022 році - дослідження Admitad [Електронний ресурс] / European Business Association. – Accessed mode: <https://eba.com.ua/yak-zminylasya-elektronna-komertsiya-u-2022-rotsi-doslidzhennya-admitad>.
13. Blockchain-based digital twin for supply chain management: a literature review and future research directions [Electronic resource] / J. Liu, W. Yeoh, Y. Qu, L. Gao. – 2022. – Accessed mode: <https://arxiv.org/abs/2202.03966>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

14. Hendriksen C. Artificial intelligence for supply chain management: disruptive innovation or innovative disruption? / C. Hendriksen // *Journal of Supply Chain Management*. – 2023. – Vol. 59(3). – Pp. 65-76.

15. Kholaf M. Post covid-19's opportunities for customercentric green supply chain management and customers' resilience; the moderate effect of corporate social responsibility / M. Kholaf, X. Ming, G. K. Getele // *International Journal of Emerging Markets*. – 2023. – Vol. 18(6). – Pp. 1397-1424.

16. Summer A. E-Commerce / A. Summer, Gr. Duncan. – New York: NYH Publishing, 1999. – 263 p.

17. The Role of Digitalization in Ensuring the Financial and Economic Security of Trading Enterprises Under the Conditions of External Shocks / M. Dubyna, L. Verbivska, O. Kalchenko, V. Dmytrovska, D. Pilevych, I. Lysohor // *International Journal of Safety and Security Engineering*. – 2023. – Vol. 13, No. 5. – Pp. 821-833.

18. Treese C. Winfield, Stewart Lawrence C. Designing Systems for Internet Commerce / Treese C. // AddisonWesley. – 1998. – P. 375.

19. Yang F. E-commerce logistics system based on internet of things [Electronic resource] / F. Yang // *Journal of Interconnection Networks*. – 2022. – Vol. 22(03). – Accessed mode: https://www.researchgate.net/publication/368498081_Internet_of_Things_and_Big_Data_in_Smart_Logistics/link.

References

1. Harafonova, O.I. (2015). «Osoblyvosti potokovoho upravlinnia v lohistychnykh systemakh promyslovykh pidpryemstv» [Features of Streaming Management in Logistics Systems of Industrial Enterprises]. *Naukovyi visnyk Polissia – Polissya scientific bulletin*, 4, 51-55.

2. Hnatyshyn, L.B., Trushkina, N.V. (2021). Tsyfrova transformatsiya systemy upravlinnya lohistychnoyu diyal'nisty ahrarnykh pidpryemstv [Digital transformation of the logistics management system of agrarian enterprises]. *Biznes Inform – Business Inform*, (12), 98-107. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-12_0-pages-98_107.pdf.

3. Hryhorak, M. Yu., Kulyk, V. A. & Kostiuhenko, L. V. (2013). *Lohistychnyi menedzhment [Logistics Management]*. Lohos.

4. 10 best B2C e-commerce platforms in 2022 (2023). *Worldtrade*. <https://www.eworldtrade.com/blog/uk/>.

5. Ivanova, N.V. (2023). Innovatsiyni rozvytok lohistychnoho obsluhovuvannia: stratehichni priorytety ta instrumenty realizatsii [Innovative development of logistics service: strategic priorities and implementation tools]. *Economic Synergy*, 2(8), 177-192.

6. Krykavskiy, Ye.V., Vasylytsiv, N.M. & Falovych, V.A. (2015). *Materialni potoky u lohistytsi promysloвого pidpryemstva [Material Flows in the Logistics of an Industrial Enterprise]*. Vyd-vo Lvivskoi politekhniki.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

7. Kuchmieiev, O.O. (2018). "Osoblyvosti upravlinnia materialnymy potokamy v lohistrychnykh systemakh torhovelnykh pidpriemstv" [Features of Material Flow Management in Logistics Systems of Trade Enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii –Black Sea Economic Studies*, 30-1, 99–103.
8. Lohistyka tovarnoho rynku [Commodity Market Logistics]. (2018). IPREED NAN Ukrainy.
9. Pro elektronnu komertsiyu [About electronic commerce], Law of Ukraine № 675-VIII 3 (2015) (Ukraine). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>.
10. Sadchykova, I., Tarasenko, A., & Dubyna, M. (2023). Teoretychne obgruntuvannia sutnosti poniattia «elektronna komertsii» [Theoretical substantiation of the essence of the concept of "electronic commerce"]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-36>.
11. Trushkina, N.V. (2021). "Tsyfrovyyi marketynh v umovakh hlobalnoho informatsiinoho prostoru: teoretychni pidkhody" [Digital Marketing in the Conditions of Global Information Space: Theoretical Approaches]. *Biznes Inform – Business Inform*, 5, 62-74.
12. Yak zminylasia elektronna komertsii u 2022 rotsi - doslidzhennia Admitad [How e-commerce has changed in 2022 - Admitad research]. (2023). *European Business Association*. <https://eba.com.ua/yak-zminylasya-elektronna-komertsiiya-u-2022-rotsi-doslidzhennya-admitad/>.
13. Liu, J., Yeoh, W., Qu, Y., & Gao, L. (2022). *Blockchain-based digital twin for supply chain management: a literature review and future research directions*.
14. Hendriksen, C. (2023). Artificial intelligence for supply chain management: disruptive innovation or innovative disruption? *Journal of Supply Chain Management*, 59(3), 65-76.
15. Kholoif, M., Ming, X., & Getele, G. K. (2023). Post covid-19's opportunities for customercentric green supply chain management and customers' resilience; the moderate effect of corporate social responsibility. *International Journal of Emerging Markets*, 18(6), 1397-1424.
16. Summer, A., Dunkan, Gr. (1999). *E-Commerce*. NYH Publishing.
17. Dubyna, M., Verbivska, L., Kalchenko, O., Dmytrovska, V., Pilevych, D., Lysohor, I. (2023). The Role of Digitalization in Ensuring the Financial and Economic Security of Trading Enterprises Under the Conditions of External Shocks. *International Journal of Safety and Security Engineering*, 13(5), 821-833.
18. Treese, C. Winfield, Stewart Lawrence C. (1998). *Designing Systems for Internet Commerce*. AddisonWesley.
19. Yang, F. (2022). E-commerce logistics system based on internet of things. *Journal of Interconnection Networks*, 22(03). https://www.researchgate.net/publication/368498081_Internet_of_Things_and_Big_Data_in_Smart_Logistics/link.

Отримано 06.02.2024

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

UDC 658.7:[004.738.5:339
JEL Classification: M11; L81

Olha Popelo

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

E-mail: popelo.olha@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4581-5129>

Oleksandr Svyridenko

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

E-mail: globaltranssm@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-8734-5373>

**EFFECTIVE MANAGEMENT OF LOGISTICS SUPPORT
OF THE TRADE ENTERPRISES' E-COMMERCE SYSTEM
IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION**

Abstract. *In the conditions of the rapid development of digital technologies and the constant growth of consumer requests, the efficiency of logistics processes becomes a decisive factor in the success of electronic trading platforms. The article examines the processes of managing logistics support of the e-commerce system of trading enterprises. The goals of e-commerce logistics management are analyzed, focusing on obtaining social and business advantages, among which the following are highlighted: timely response, cost reduction and efficiency improvement, scale optimization, inventory regulation. E-commerce logistics models based on supply chain management are presented. The main components of logistics models were studied and the tasks of logistics activities of electronic commerce of trading enterprises were determined. It is argued that trade enterprises that seek distribution and, especially, access to the international market should actively develop and constantly improve the mechanism of managing the logistics support of electronic commerce. It has been proven that logistics management as a determinant of e-commerce management plays an increasingly important role in the development of trade enterprises. It is noted that the main directions for improving e-commerce of trading enterprises are the integration of their own e-commerce logistics systems with the logistics of other e-commerce enterprises and logistics companies by building a joint innovative model for e-commerce, which not only reduces the operating costs of e-commerce platforms, but also improves economic benefits enterprises.*

Keywords: *e-commerce; logistics; outsourcing; management of logistics support; integrated cooperation; digital technologies; trade enterprises.*

Fig.: 4. References: 19.

Бібліографічний опис для цитування:

Попело О. В., Свириденко О. А. Управління логістичним забезпеченням системи електронної комерції торговельних підприємств в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 234-245.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-246-259](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-246-259)

УДК 005.332.3

JEL Classification: D210; M140; O200

Світлана Вікторівна Повна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: svitlanapovna@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0654-9868>

ResearcherID: [G-9355-2016](https://orcid.org/0000-0002-0654-9868)

Дмитро Володимирович Шабардін

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: shabardindv@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0009-0005-7918-9495>

Researcher ID: [HNR-3943-2023](https://orcid.org/0009-0005-7918-9495)

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ: ПОРІВНЯННЯ ЗАХІДНИХ
ТА СХІДНИХ ТЕОРІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Анотація. У статті зроблено порівняння західних та східних теорій управління змінами. Визначено, що при розгляді західних теорій управління змінами основна увага приділяється страху впровадження змін та подоланню опору змінам. Східні теорії менеджменту орієнтовані на постійне запровадження невеликих удосконалень, що стає повсякденною діяльністю. При порівнянні принципів управління змінами у західних та східних теоріях менеджменту виявлено, що східні теорії управління багато уваги приділяють самоменеджменту та вдосконаленню людей та запевняють, що робота з управління змінами має викликати захоплення та ентузіазм. Також у командну роботу щодо розробки та впровадження удосконалень залучаються абсолютно всі без винятку, увага направляється на гарні відносини в колективі.

Ключові слова: теорія управління; кайдзен; ошадливе управління; бережливе управління; управління змінами; сприйняття змін; опір змінам.

Табл.: 1. Бібл.: 14.

Постановка проблеми. Теорії західного менеджменту акцентують увагу на тому, що управління змінами – це надзвичайно складна справа й тому є мистецтвом, а при впровадженні змін та інновацій виникає суттєвий опір, з яким треба боротися. У традиційному західному підході є багато моделей, які описують особливості управління змінами, але всі ці моделі поєднують між собою принципові особливості впровадження змін, що пов'язані з людським фактором і страхом перед змінами [1]. Отже, найголовнішою проблемою, що може існувати при запровадженні змін і викликає відповідний опір – це їх сприйняття як таких, що загрожують буттю і не є бажаними.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробкою теорій управління змінами займалися багато закордонних та вітчизняних вчених. Найбільш відомими є моделі К. Левіна, Л. Грейнера, Дж. Коттера, А. Джадсона, Е. Кемерона, Масаакі Імаї, Д. Надлера й М. Ташмена, Дж. Фішера, Е. Шейна тощо. Серед вітчизняних науковців можна відмітити наступних: А. Ведишевська, Т. І. Кужда, О. В. Михайловська, О. Б. Мосій, О. А. Сороківська тощо.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри суттєву кількість моделей для управління змінами в західному та східному менеджменті, проблема управління змінами та постійного удосконалення підприємств залишається актуальною, особливо для національного менеджменту. У статті сформульовані рекомендації щодо полегшення сприйняття змін для того, щоб діяльність з удосконалення та розвитку національних підприємств могла стати регулярною.

Метою дослідження є з'ясування відмінних та спільних рис у західних і східних теоріях менеджменту стосовно управління змінами та формулювання рекомендацій щодо полегшення сприйняття змін для їх запровадження в національних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Людям, які стикаються зі змінами, згідно з моделлю Фішера [2], властиві такі емоції, як тривога, страх і загроза, почуття провини від зміни своїх переконань, депресія, розгубленість, а в кінці – поступове прийняття та рух вперед. Ми себе гарно почуваємо, коли віримо в те, що робимо правильний вибір. Якщо ж зміни проводяться неправильно, їхніми результатами можуть бути розчарування, ворожість, гнів чи відмова визнати проблему. Отже, у зв'язку зі змінами у більшості випадків виникають «гойдалки» в емоційному сприйнятті, що в майбутньому, ймовірно, буде викликати обережність у зв'язку із запровадженням змін навіть при позитивних кінцевих результатах, коли такі було досягнуто в минулому. Фішер відзначає, що на одному з початкових етапів виникають позитивні емоції щастя, позитивного хвилювання від можливості покращення, але їх важливо не пропустити. Якщо розпочати втручання на цій стадії, можна мінімізувати вплив інших емоцій, згладжуючи криву.

У моделі Левіна [3] стверджується, що при управлінні змінами існують три базові етапи: розморожування, впровадження змін та заморожування. При цьому на стадії розморожування треба довести

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

працівникам, що становище суттєво погіршиться, якщо не запровадити пропоновані зміни. Отже, у процесі управління змінами прагнуть налякати ще більше, щоб страх запровадження змін був не настільки актуальний.

Шейн розглядає, які види страху виникають у людини через запровадження змін та досліджує, як повинні співвідноситися різні види страху. Так, Шейн виділяє такі види страху [4]: 1) страх втрати посади чи влади; 2) страх тимчасової некомпетентності; 3) страх покарання за некомпетентність; 4) страх перестати бути членом групи. І виділяє такі основні принципи управління змінами: 1) тривога за виживання має бути більшою, ніж тривога навчання; 2) тривога навчання має зменшувати тривогу виживання. Отже, головним заходом щодо подолання опору змінам Шейн бачить зниження індивідуальної тривоги навчання.

Шейн виділяв такі 8 способів залучити людину до навчання і стверджував, що всі вони є важливими для управління змінами [5]: 1) необхідно створити та поширити чітке бачення майбутнього, якщо відбудуться зміни; 2) організувати формальне навчання щодо тих компетенцій, яких не вистачає; 3) зробити можливим контроль цілей, методів та темпів навчання людиною, яка навчається; 4) навчатися повинна вся група, якої стосуються зміни (тобто навчання не має бути вибіркоvim); 5) навчальні ресурси мають дозволяти метод спроб і помилок, а також зворотний зв'язок щодо помилок; 6) навчання має надавати позитивні зразки для наслідування (або кращі практики); 7) створити групову підтримку для внесення змін та навчання; 8) створити систему мотивації та організаційну структуру, що підтримують бажаний стан організації.

Східна концепція кайдзен дослівно означає «зміни на краще» [6]. У східному підході до менеджменту вважається, що постійного вдосконалення, тобто змін на краще, заслуговує не лише робота, а ще й такі сфери, як сім'я, особисте життя тощо. Кайдзен вважається частиною більш широкого підходу бережливого управління (Lean) [7]. В основі Lean-мислення лежить прагнення до безперервного та повторюваного процесу вдосконалення, починаючи від пошуку найбільшої цінності до удосконалення потоку створення цієї цінності, прибираючи зі шляху усі зайві витрати. Інструментом удосконалення є кайдзен. Також стверджується, що кайдзен не повинен бути складним чи дорогим.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Отже, вже при первісному розгляді стає зрозумілим радикально різний психологічний підхід у східних та західних теоріях: на заході більше досліджують, як зменшити страх від змін та відповідний опір, пов'язаний з їх впровадженням; а східна теорія одразу наполягає, що зміни є «на краще», отже, у зв'язку з цим має виникати ентузіазм та радісне прийняття змін. І тут варто згадати про кінцеві результати: західні підприємства можуть роками не змінюватись, у той час як результати зміни японських підприємств стають видимі кожні 3-4 роки [8], хоча японці не прагнуть до радикальних інновацій, а спочатку приймають до реалізації всі пропозиції щодо покращень, які не потребують суттєвого інвестування.

Наступним етапом порівнюємо принципи управління змінами західної та східної теорій менеджменту, класифіковані за обраними нами рубриками (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння принципів управління змінами у західних та східних теоріях менеджменту

<i>Принципи західного менеджменту</i>	<i>Принципи східного менеджменту</i>
1	2
Результат:	
Перед початком організаційних змін запитайте себе: чого ми хочемо досягти цією зміною, чому та як ми дізнаємося, що зміна досягнута?	Фокус на клієнтах: немає нічого важливішого, ніж задоволення потреб клієнта компанії. Визначити цінність для клієнтів
Процес виконання роботи:	
Сплануйте зміни, яких ви намагаєтесь досягти, визначивши відповідні, досяжні та вимірні етапи	Безперервні зміни: невеликі, але постійні поліпшення – основа концепції кайдзен
	Розвиток по горизонталі: особистий досвід кожного співробітника стає досягненням усього підприємства (шляхом зміни стандартів)
	Стандартизація: постійна стандартизація – основа стабільної роботи

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Закінчення табл. 1

1	2
Команди, співпраця:	
Залучити до процесу всю команду. Залучення та інформування людей створює для них можливості брати участь у плануванні та впровадженні змін на додаток до формування почуття власності серед тих, кого це стосується	Створення робочих команд: всі співробітники компанії приєднуються до робочих команд і гуртків якості
	Управління проектами за допомогою міжфункціональних команд: ефективність команд полягає в їхній співпраці між собою
	Формування «підтримуючих взаємин»: для досягнення високих результатів необхідна залученість співробітників в роботу і гарні відносини в колективі
Комунікації:	
Комунікація є ключем до ефективного управління змінами. Переконайтеся, що люди, яких торкнуться зміни, погоджуються або принаймні розуміють необхідність змін, мають можливість вирішити, як керувати змінами, і беруть участь у їх плануванні та впровадженні.	Відкрите визнання проблем: без існування проблем неможливе вдосконалення
Для організаційних змін, які передбачають нові дії, цілі та процеси для групи чи команди людей, використовуйте семінари для досягнення розуміння, залучення, планів, вимірюваних цілей, дій і зобов'язань	Інформування кожного співробітника: будь-яка інформація повинна бути доступна всім співробітникам
Зміни – це процес, який вимагає часу. Це важливо мати на увазі, оскільки «швидкі зміни» перешкоджають належним консультаціям і участі, які є ключовими компонентами успішного управління змінами	Пропаганда відкритості в компанії: будь-яка пропозиція, скарга або зауваження будуть почуті
Самоменеджмент:	
–	Розвиток самодисципліни: важливий самоконтроль, повага себе, своїх колег і компанії загалом
	Самовдосконалення: кожен несе відповідальність за те коло завдань, яке йому довірено

Джерело: розроблено авторами за [6; 9.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Отже, при порівнянні принципів управління змінами можна виявити такі позитивні відмінності східної концепції кайдзен:

- Процес виконання роботи, що пов'язаний зі змінами, у східному підході поєднується з повсякденною діяльністю.

- Робота в командах у східному менеджменті стосується абсолютно усіх без винятку, увага направляється на гарні взаємини в колективі.

- Робота щодо вдосконалення стає не чимось незвичайним, що загрожує становищу, а розглядається як регулярна діяльність щодо ліквідації проблемних ситуацій.

- Східна концепція акцентує увагу на вдосконалення людей та самодисципліни, а в західному менеджменті ці питання при управлінні змінами не порушуються.

Водночас у західному менеджменті велика увага приділяється комунікаціям, постановці цілей та формулюванню досяжних та вимірних етапів, що дійсно спроможне суттєво полегшити запровадження проєктів щодо змін.

Розглянемо особливості підходу кайдзен більш докладно.

Кайдзен починається з розуміння того, що в будь-якої компанії є проблеми, і їх треба знайти та ухвалити довгострокові рішення щодо їх усунення. Хоча наявність проблем у вітчизняній та західній культурі сприймається як дещо негативне, кайдзен виховує позитивне сприйняття проблем і стверджує, що при вирішенні всіх проблем, які буде знайдено, компанія отримує конкурентну перевагу. У випадку, якщо проблему не знайдено, немає потреби у вдосконаленні, а це призводить до самовдоволення та самозаспокоєння, що не дає можливості реалізувати кайдзен. Тому необхідно створити таку корпоративну культуру, де кожен може легко і прямо повідомити про невирішені питання [8; 10].

Для кращого виявлення проблем є дуже проста система 5S, яка полягає у створенні такого середовища, де легко дотримуватися стандартизованої роботи. Система 5S перекладається з японської як «акуратність, порядок, чистота, стандартизація, дисципліна» [6] та передбачає таке: 1) сортувати всі речі та видаляти зайве; 2) кожна річ, яка залишилася, повинна мати своє місце; при цьому необхідно продумати, де саме річ буде використовуватися та покласти так, щоб її було зручно брати і класти на місце; 3) після використання всі речі необхідно почистити та переконатися, що вони працюють; це означає відповідальність за робоче місце та впевненість у тому, що наступний

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

користувач зможе без проблем виконувати свою роботу; 4) стандартизація попередніх дій шляхом прийняття рішення щодо їх регулярності (наприклад, це може бути прибирання в кінці кожного робочого дня, щотижневе прибирання тощо); 5) підтримка керівництвом прагнень щодо покращення робочого середовища працівників через вирішення питань, які знаходяться поза контролем команд (наприклад, проблеми з ІТ, оновлення меблів, погано працюючого обладнання тощо). Такі дії дозволяють створити робочі місця, де різницю між нормальним та ненормальним становищем можна помітити одразу, тобто виконується принцип візуального управління [11].

У кайдзен вважається, що кінцевою метою заходів щодо удосконалення є покращення задоволеності споживача. Для цього треба регулярно залучати всіх співробітників до обговорення і впровадження невеликих кроків на краще. Кайдзен передбачає щоденне планування, надалі моніторинг як виконується план та запис будь-яких перешкод, які виникли під час виконання плану. Бережливе управління та кайдзен передбачають щоденні розмови з працівниками, з метою виявлення та вирішення їх проблем [8; 10; 11].

І хоча основною різницею між західним та східним підходом відзначається те, що західні менеджери орієнтуються на результат, а східні – на процес [8], ми вважаємо це не є абсолютно незаперечною тезою. Дійсно, кайдзен орієнтований на удосконалення процесу, але перед удосконаленням процесу розмірковують про те, як кінцевий споживач може отримати більшу цінність, і прагнуть зробити це з найменшими зусиллями. Тобто процес удосконалюють заради зменшення витрат при зростанні цінності та високій якості роботи. Хоча різниця, дійсно, існує при оцінці роботи співробітників та їх мотивації: так в американському підході відсутність вагомих результатів роботи веде до низької оцінки праці робітника, навіть якщо він докладає багато зусиль. У кайдзен, крім результатів, враховується старанність працівника та його прагнення удосконалити процес своєї роботи. Отже, керівники, що дотримуються східного підходу до менеджменту, глибше продумують, як досягти кращого результату, та створюють передумови для отримання гарного результату шляхом удосконалення процесу роботи і ліквідації зайвих витрат.

Кайдзен-підхід наголошує на тому, що удосконалювати можна будь-яку діяльність і робити це нескінченно, і велику роль у цьому приділяє «вихованню людей» шляхом постійного спрямування думок усіх

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

працюючих на можливі поліпшення. Будь-яка пропозиція щодо удосконалення обов'язково розглядається керівництвом. Тобто мислення кожної людини перенаправляється від невдоволення існуючим станом на пошук можливостей поліпшити ситуацію, оскільки неможливо в той самий час бути невдоволеним (негативне спрямування думок) і думати про покращення (позитивне спрямування думок).

При запровадженні новітніх гнучких методів менеджменту, до основних з яких належать кайдзен, Lean та американський Agile [12], стверджується, що основною проблемою при запровадженні змін завжди є людський фактор та культурна складова, а зовсім не процедурні проблеми [13]. Крім того, при спробах запровадження системи Lean (ощадливого управління) на західних підприємствах було з'ясовано, якщо під час реалізації змін враховують лише технічний бік процедур та не враховують психологічний та культурний бік проблеми, то прогрес звичайно не є тривалим і відбувається швидке повернення до старих методів роботи [13, 14]. Тому роботі із самоменеджменту та удосконалення персоналу варто приділяти достатньо уваги.

На підприємствах, що дотримуються західного менеджменту, багато зусиль кайдзен залишаються на формальному рівні організації, де вимагається пройти визначені кроки, заповнити шаблон вирішення проблем, можливо, змінити процес. Дуже часто такі зміни не доходять до реальної точки процесу, де виконується виробнича операція, де користувач використовує продукт, тобто конструкція фактично виконує функцію. Справжні удосконалення кайдзен вимагають від керівництва з'ясування того, які типові проблеми вплинуть на конкурентоспроможність, а потім залучити командний талант і ентузіазм до пошуку креативних шляхів робити речі краще. Вважається, що кайдзен не може бути програмованим. Це має початися з прагнення вищого керівництва збільшити цінність продукту для користувачів і клієнтів, а також стимулюванні команд на вивчення власних методів роботи та того, як можна зменшити втрати в операційному процесі [11].

У Lean створюється система управління талантами, де постійний розвиток кожного працівника забезпечується його участю у вирішенні проблем підприємства. Для цього намагаються створити середовище, де кожний працівник легко може порушувати питання щодо наявних проблем, він мотивований їх аналізувати та пропонувати заходи щодо вирішення. Тому вважається, що кайдзен – це насамперед культура

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

[7]. В основі кайдзен лежить переконання, що кожна людина буде отримувати величезне задоволення від високого рівня якості своєї робочої діяльності, хоча такий стиль поведінки й потребує великої старанності та значних зусиль [8].

Тому при запровадженні кайдзен мова йде про формування у персоналу кайдзен-мислення, або про вбудовування думок щодо удосконалення у поточну діяльність. Це передбачає такі основні етапи, як: 1) пошук проблем; 2) вміння вирішувати проблеми; 3) стандартизація роботи для запобігання повторному виникненню проблем [8].

У японському менеджменті прийнято приділяти достатній час на розгляд пропозицій та мотивувати працівників за надання пропозицій. Також заохочуються індивідуальні та групові змагання щодо кількості поданих пропозицій, повідомляючи про них на дошках оголошень. Пропонування та випробовування нових ідей є важливим фактором мотивації та кар'єрного зростання працівника.

Результатом системи пропозицій є впровадження інновацій, тобто змін, що в подальшому веде до перегляду стандартів. Кайдзен передбачає постійне встановлення стандартів виконання роботи вищого рівня. Однак оскільки стандарти виконання роботи зростають за ініціативою самого працівника, він приймає це з ентузіазмом та гордістю [8].

Під час функціонування будь-якої організації виникає необхідність певного балансу змін і відносної стабілізації [1]. У кайдзен при контролі стандартизованої роботи діють критерії, націлені на результат; при управлінні вдосконаленнями (або змінами) – критерії, що орієнтовані на процес. Тобто мислення, орієнтоване на процес, використовується саме при управлінні змінами. Оскільки процеси можна вдосконалювати по-різному, то під час вирішення проблем в першу чергу визначаються пріоритети [8].

У роботі Т. І. Кужди [1] виділена структура процесу змін, що, на нашу думку, є близькою як до західного підходу, так і до кайдзен:

Перший етап – підготовка до змін, що включає усвідомлення необхідності змін (тобто наявності проблеми), діагностика стану організації, формулювання цілей змін, підготовка команди змін).

Другий етап – власне управління змінами (планування змін, організування процесу змін, мотивування змін, контролювання змін).

Третій етап – коригування та закріплення змін, що включає збір інформації про впроваджені зміни, виявлення проблемних моментів у проведенні змін, застосування коригуючих дій.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Останні два етапи нагадують про відомий цикл PDCA (плануй – дій – перевіряй – впливай), що має коріння зі східної теорії управління.

На нашу думку, вимоги японського менеджменту є набагато більш жорсткі, оскільки вимагають постачання сировини без зайвих запасів, «точно в термін»; переміщення виробів між операціями не партіями, а одиничними виробами. Не дивлячись на більш жорсткі вимоги, японський менеджмент досягає більшого ентузіазму працівників при впровадженні змін та кращого сприйняття змін.

Ми виділили такі рекомендації, які є легкими до впровадження у кожній організації при управлінні змінами:

1. Думати про поліпшення існуючої ситуації треба завжди. На фоні цього позитивним є досвід стимулювання більшої кількості пропозицій щодо удосконалень від усіх працівників та узгодження рівня активності працівника у сфері пропозицій щодо удосконалення з його кар'єрним зростанням.

2. При запровадженні будь-яких змін необхідно бачити перед собою ідеальний результат, який бажано отримати (цільову настанову), думати про цінність.

3. Дотримання порядку з використанням східної системи 5S, що передбачає можливість краще побачити недогляди лише в умовах чистоти й порядку, коли кожна річ знаходиться на своєму місці.

На нашу думку, головною позитивною відміною східної теорії менеджменту є піклування про сприйнятливість до змін у працівників та формування віри в них у те, що зміни є «на краще». Це досягається через мотивування подачі пропозицій щодо покращення роботи, через участь усіх працівників у цьому процесі, а також врахування активності працівника в напрямі удосконалень роботи при його кар'єрному зростанні. Тобто в цьому процесі залучається величезний потенціал, який купити неможливо – орієнтація на творчий потенціал кожного співробітника та співпрацю між ними.

Початкова процедура удосконалення робочих місць – система 5S – неймовірно проста, і викликає лише захоплення та розуміння, що настільки прості кроки можуть суттєво поліпшити виконання роботи та умови роботи. Передбачається, що зміни стають не тим, чого треба боятися, а тим, що викликає захоплення та ентузіазм.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Висновки та пропозиції. Отже, у статті розглянуто відмінні та спільні риси між західними і східними теоріями управління змінами. На основі порівняння теорій запропоновано рекомендації щодо покращення сприйняття змін у національному менеджменті. Позитивні аспекти, що дозволяють краще управляти змінами, можна виділити й у західних, і у східних теоріях менеджменту, але починати треба з найпростіших кроків у цьому напрямі для того, щоб «зміни на краще» змогли стати стилем життя і роботи кожного працівника.

Список використаних джерел

1. Кужда Т. І. Теоретичні аспекти управління змінами в публічній організації [Електронний ресурс] / Т. І. Кужда, О. А. Сороківська, О. Б. Мосій // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – Випуск 26. – Частина 2. – Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_26/2/11.pdf.
2. Fisher John. The Process of Transition (Fisher's Personal Transition Curve). [Електронний ресурс] / John Fisher. – 2012. – Режим доступу: <https://www.businessballs.com/freepdfmaterials/fisher-transition-curve-2012bb.pdf>.
3. Lewin's Change Theory. Overview, Application & Examples [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://study.com/academy/lesson/lewins-3-stage-model-of-change-unfreezing-changing-refreezing.html#:~:text=Principles%20of%20Management,Lewin%27s%20Change%20Theory%20%7C%20Overview%2C%20Application%20%26%20Examples,-Lesson>.
4. Schein Model of Change [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу: <https://leanmpi.com/wp-content/uploads/2020/05/Scheinchangemodel.pdf>.
5. Wirth, Ross. Lewin / Schein's Change Theory [Електронний ресурс]. – 2004. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/237112705_LewinSchein's_Change_Theory/link/5ad4cb97a6fdcc29358091db/download?_tp=eYJb250ZXh0ljp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19.
6. Ведишевська А. Кайдзен – японський секрет досконалості [Електронний ресурс] / А. Ведишевська – 2021. – Режим доступу: <https://taslife.com.ua/blog/kaizen>.
7. Приоло Р. Що таке кайдзен? [Електронний ресурс] / Р. Приоло // Lean Institute. – Режим доступу: <https://lean.org.ua/kaizen>.
8. Masaaki Imai. Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. [Електронний ресурс] / Masaaki Imai. – 1986. – Режим доступу: <https://www.amazon.com/Kaizen-Key-Japans-Competitive-Success/dp/007554332X>.
9. Kotter. Change Management. [Електронний ресурс] / Kotter. – 2002. – Режим доступу: <https://www.businessballs.com/change-management/kotters-change-model/>.
10. Michael Balle. Why real kaizen and innovation start with leadership. [Електронний ресурс] / Michael Balle, Benoit Charles-Lavauzelle and Regis Medina. – 2017. – Режим доступу: <https://www.planet-lean.com/articles/kaizen-lean-leadership-balle>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

11. Michael Balle. Michael Ballé on the gemba cardinal sins hindering kaizen [Електронний ресурс] / Michael Balle. – 2016. – Режим доступу: <https://www.planet-lean.com/articles/lean-thinking-gemba-sins-balle>.

12. Повна С. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій / С. Повна // Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал. – 2020. – № 1 (21). – С. 63-71. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71.

13. Повна С. Системні засади Lean як сучасної концепції управління, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг / С. Повна, Д. Шабардін // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 1 (33). С. 40-53. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-40-53](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-40-53).

14. Liker, J.K. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer [Електронний ресурс] / J.K. Liker. – 2020. – Режим доступу: <https://www.amazon.com/Toyota-Way-Management-Principles-Manufacturer/dp/0071392319>.

References

1. Kuzhda, T.I., Sorokivska, O.A., Mosii, O.B. (2017). Teoretychni aspekty upravlinnia zminyamy v publichnii orhanizatsii [Theoretical aspects of change management in a public organization]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, 26. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_26/2/11.pdf.

2. Fisher, John (2012). *The Process of Transition (Fisher's Personal Transition Curve)*. <https://www.businessballs.com/freepdfmaterials/fisher-transition-curve-2012bb.pdf>.

3. Lewin's Change Theory. Overview, Application & Examples. <https://study.com/academy/lesson/lewins-3-stage-model-of-change-unfreezing-changing-refreezing.html#:~:text=Principles%20of%20Management,Lewin%27s%20Change%20Theory%20%7C%20Overview%2C%20Application%20%26%20Examples,-Lesson>.

4. Schein Model of Change. (2019). <https://leanmpi.com/wp-content/uploads/2020/05/Scheinchangemodel.pdf>.

5. Wirth, Ross (2004). Lewin / Schein's Change Theory. https://www.researchgate.net/publication/237112705_LewinSchein's_Change_Theory/link/5ad4cb97a6fdcc29358091db/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19.

6. Vedyshevska, A. (2021). *Kaidzen – yaponskyi sekret doskonalosti [Kaizen is the Japanese secret of perfection]*. <https://taslife.com.ua/blog/kaizen>.

7. Priolo, R. (n.d.). Shcho take kaidzen? [What is kaizen?]. <https://lean.org.ua/kaizen>.

8. Masaaki Imai (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. <https://www.amazon.com/Kaizen-Key-Japans-Competitive-Success/dp/007554332X>.

9. Kotter (2002). *Change Management*. <https://www.businessballs.com/change-management/kotters-change-model>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

10. Balle, M., Charles-Lavauzelle, B., Medina, R. (2017). Why real kaizen and innovation start with leadership. <https://www.planet-lean.com/articles/kaizen-lean-leadership-balle>.

11. Balle, M. (2016). Michael Ballé on the gemba cardinal sins hindering kaizen. <https://www.planet-lean.com/articles/lean-thinking-gemba-sins-balle>.

12. Povna, S. (2020). Svitovyi dosvid zaprovadzhennia hnuchkykh metodolohii upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv ta orhanizatsii [World experience in introducing flexible methodologies of management of enterprises and organizations competitiveness]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economic and management*, (1), 63-71. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71.

13. Povna S., Shabardin D. (2023). Systemni zasady Lean yak suchasnoi kontseptsii upravlinnia, oriientovanoi na pidvyshchennia konkurentospromozhnosti produktsii ta posluh [The system principles of Lean as a modern management concept focused on increasing the competitiveness of products and services]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economic and management*, (1), 40-53. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-40-53](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-40-53).

14. Liker, J.K. (2020). The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. <https://www.amazon.com/Toyota-Way-Management-Principles-Manufacturer/dp/0071392319>.

Отримано 15.02.2024

UDC 005.332.3

JEL Classification: D210; M140; O200

Svitlana Povna

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

E-mail: svitlanapovna@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-0654-9868>

ResearcherID: [G-9355-2016](https://orcid.org/0000-0002-0654-9868)

Dmytro Shabardin

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

E-mail: shabardindv@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0009-0005-7918-9495>

Researcher ID: [HNR-3943-2023](https://orcid.org/0009-0005-7918-9495)

**CHANGE MANAGEMENT: COMPARISON OF WESTERN
AND EASTERN THEORIES OF MANAGEMENT**

Abstract. *The article compares Western and Eastern theories of change management. It was determined that when considering Western theories of change management, the main focus is on the fear of implementing changes and overcoming resistance to changes. Eastern management theories are focused on the constant introduction of small improvements, which*

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

becomes a daily activity. When comparing the principles of change management in Western and Eastern management theories, it was found that Eastern management theories pay a lot of attention to self-management and improvement of people and assure that the work of change management should cause admiration and enthusiasm. Also, absolutely everyone without exception is involved in teamwork regarding the development and implementation of improvements, attention is directed to good relations in the team.

At the same time, in Western management, great attention is paid to communications, goal setting, and the formulation of achievable and measurable milestones, which can really significantly facilitate the implementation of change projects.

The following recommendations can be offered for domestic enterprises, which can significantly facilitate the perception of changes: (1) one should always think about improving the existing situation. Against this background, the experience of stimulating a greater number of suggestions for improvement from all employees and matching the level of activity of the employee in the field of suggestions for improvement with his career growth is positive; (2) when introducing any changes, it is necessary to see in front of yourself the ideal result that is desirable to obtain (target instruction), think about the value; (3) maintaining order using the Eastern 5S system, which involves the ability to better see oversights only in conditions of cleanliness and order, when everything is in its place.

Keywords: *management theory; kaizen; lean management; change management; perception of changes; resistance to change.*

Table: 1. References: 14.

Бібліографічний опис для цитування:

Повна С. В., Шабардін Д. В. Управління змінами: порівняння східних та західних теорій менеджменту. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 246-259.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-269-275](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-269-275)

УДК 005:441

JEL Classification: H41; H83; K14; O35

Денис Олександрович Гюльмагомедов

аспірант кафедри менеджменту факультету економіки та управління
Київського національного економічного університету
ім. Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

E-mail: Giu.lmh@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8341-4767>**ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ
ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ
ОРГАНІВ ДОСУДОВОГО РОЗСЛІДУВАННЯ**

Анотація. Стаття присвячена концептуальним засадам визначення стратегічних цілей органів досудового розслідування в контексті їх трансформації у стратегічно орієнтовані організації. У статті пропонується модель визначення стратегічних цілей, яка враховує не лише місію організації, але й інтереси ключових стейкхолдерів. У роботі проаналізовано групи стейкхолдерів органів досудового розслідування, їхні ключові інтереси та запропоновано підхід до оцінки значущості цих інтересів для організації. На основі цього аналізу розроблено авторську модель визначення стратегічних цілей, яка дозволяє перейти від лінійного до комплексного мислення в стратегічному управлінні. У дослідженні підкреслено важливість врахування інтересів стейкхолдерів при формуванні стратегії органів досудового розслідування та окреслює напрямки подальших досліджень у цій сфері.

Ключові слова: органи досудового розслідування; управління результативністю; стратегічні цілі; ключові стейкхолдери; аналіз інтересів стейкхолдерів; EFQM; місія організації; комплексний план реформування органів правопорядку; вартісний аналіз, аналіз стейкхолдерів.

Рис.: 4. Табл.: 1. Бібл.: 9.

Постановка проблеми. У сучасному глобалізованому суспільстві все більше зростає запит на вищий рівень ефективності урядових організацій. В українському контексті широкомасштабної війни з Російською Федерацією, в умовах суттєвого браку матеріальних, фінансових ресурсів та людського капіталу, суспільство вимагає від органів державної влади діяти цілеспрямовано, ефективно та прозоро. Такі вимоги, зокрема, стосуються і системи правоохоронних органів, у складі яких діють органи досудового розслідування.

Так, відповідно до указу Президента України № 273/2023 від 11.05.2023 визначено, що у відповідь на безпрецедентні безпекові виклики від збройної агресії Російської Федерації, з одного боку, а також очікування громадянського суспільства на рішучі та позитивні зміни у

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

всіх сферах життя, у тому числі в діяльності правоохоронних органів, з іншого боку – правоохоронні органи мають запровадити, зокрема, систему управління власною діяльністю, яка орієнтована на результат відповідно до встановлених пріоритетів. Визначити ключові показники ефективності (KPI), на підставі яких буде здійснюватися оцінювання ефективності та якості роботи органів правопорядку [9].

Державою визначено завдання для правоохоронних органів – трансформуватися у стратегічно орієнтовані організації та застосовувати підхід вимірювання власної ефективності (результативності) з використанням ключових показників ефективності. Такі підходи широко застосовуються в бізнес-організаціях впродовж більше ніж 70 років – стратегічний підхід до управління діяльністю організацій розвинувся після завершення Другої світової війни, орієнтовно в цей же період Пітер Друкер вперше описав модель управління діяльністю організації по ключових показниках ефективності (KPI) – проте ніколи не застосовувалися на системному рівні вітчизняними правоохоронними органами.

Отже, на сьогодні правоохоронні органи, зокрема й органи досудового розслідування, які діють в їхньому складі, мають екстраполювати бізнес-практики стратегічного управління діяльністю організацій на власну управлінську діяльність, визначивши власні стратегічні цілі, пріоритети, а також ключові показники ефективності (результативності), як індикаторів успішного досягнення таких цілей.

Слід зазначити, що за змістом Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки й оборони України на 2023-2027 роки не містить опису підходів, методологій чи дорожньої карти трансформації органів правопорядку в стратегічно орієнтовані організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняних науковців, які вивчають управлінські відносини у сфері кримінальної юстиції, на сьогодні також не запропоновано комплексного підходу щодо визначення стратегічних цілей, пріоритетів і ключових показників ефективності правоохоронних органів, зокрема й органів досудового розслідування. У цій сфері фрагментарно здійснювали дослідження М. І. Пашковський, С. В. Албул, А. В. Кубаєнко, Д. І. Йосифович та інші.

М. І. Пашковський здійснив аналіз підходів до пріоритезації органами досудового розслідування та органами прокуратури кримінальних проваджень у розрізі міжнародних злочинів за ст. 438 КК України [6].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

С. В. Албул здійснив опис загальної концепції реформування органів правопорядку, зокрема і щодо трансформації їх у стратегічно орієнтовані організації [1].

А. В. Кубаєнко дослідив підхід визначення ключових показників ефективності (результативності), як елемент оптимізації діяльності органів досудового розслідування[5].

Д. О. Гюльмагомедов, Д. І. Йосифович, Є. І. Бірюков, А. В. Сідельников, Н. В. Глєбова, І. В. Гонтарева запропонували концепції моделей управління результативністю діяльності органів досудового розслідування з використанням ключових показників ефективності, а також адміністрування тривалості слідчих дій і понесених на них матеріальних витрат [3].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проведені дослідження розглядають окремі аспекти проблеми, проте не пропонують комплексного (цілісного) підходу до її вирішення. Методологія аналізу та врахування інтересів різних стейкхолдерів діяльності правоохоронних органів не отримали достатньої уваги в наявних дослідженнях. Відсутні дослідження, які б пропонували підходи до адаптації моделей діяльності правоохоронних органів, у тому числі органів досудового розслідування, до моделі EFQM.

Таким чином, є актуальною потреба в подальших дослідженнях щодо концепцій формування стратегічних цілей органами досудового розслідування в умовах їх трансформації у стратегічно орієнтовані організації.

Мета статті. Розробка та представлення концептуальної моделі визначення стратегічних цілей органів досудового розслідування, яка враховує не лише місію організації, але й інтереси ключових стейкхолдерів та наявні ресурси, що дозволяє перейти від лінійного до комплексного підходу в стратегічному управлінні діяльністю цих органів.

Виклад основного матеріалу. За загальним підходом каскадування цілей організації відбувається шляхом розкладання місії організації на конкретні SMART завдання на всіх рівнях управління. Ланцюг каскадування можна описати в такій послідовності: місія організації – стратегічні цілі організації – тактичні цілі підрозділів організації – ключові показники ефективності – операційні SMART-завдання.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Такий підхід має свої переваги, зокрема: зрозумілість – співробітники компанії розуміють як їх робота пов'язана із досягненням загальної мети діяльності організації; вимірюваність – ключові показники ефективності дозволяють оцінити прогрес у досягненні цілей; системність – забезпечується узгодженість дій усіх підрозділів організації. Проте лінійний взаємозв'язок таких елементів, як місія організації – стратегічні цілі організації – ключові показники ефективності має обмеження, насамперед пов'язане з відсутністю достатньої гнучкості, яке потрібно для успішного функціонування будь-якої організації в сучасному динамічному світі.

М. А. Горшков зазначає, що система цілей організації може формуватися як на базі розробленої місії організації, яка визначає бачення, так і безпосередньо впливати на формування її змісту. Особливу роль відіграють зацікавлені групи впливу, які мають свої очікування від організації і, які організація, своєю чергою, має врахувати при складанні місії та забезпечення її досягнення. Будь-яка організація повинна мати чітке уявлення про свою місію, як сенс існування і про цілі, на досягнення яких спрямовані всі її зусилля[2].

А. А. Турило зазначає, що місія як ключовий елемент базової ідеології та частина філософії компанії повинна включати в себе фундаментальні принципи й основи існування організації, що їх можна сформулювати за допомогою ключових цінностей компанії. Вони повинні залишатися стабільними й незмінними. Тому не можуть бути спрямовані ні на зовнішнє середовище, що в сучасних умовах надзвичайно динамічно розвивається, ні на споживача, в якого змінюються потреби або в компанії може змінитися споживчий сегмент, ні на майбутнє бачення керівництва підприємства [8].

Д. Козловська, проаналізувавши визначення поняття “місія”, які сформовані різними вченими, доходить висновку, що основною характеристикою місії повинна бути її незмінність та актуальність протягом всього циклу існування підприємства [4].

Отже, місія, яка є філософією діяльності організації та сенсом її існування, а також характеризується стабільністю і незмінністю, має впливати на стратегічні цілі організації, проте не обмежувати їх.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Таким чином, органи досудового розслідування, під час формування власних стратегічних цілей та ключових показників ефективності не мають обмежуватися каскадуванням місії правоохоронних органів (їх основних завдань) за наведеним вище лінійним підходом, оскільки це суттєво звузить стратегічні цілі органів досудового розслідування та, як наслідок, залишить поза фокусом уваги інтереси різних стейкхолдерів.

Сучасні прийоми управління цілями організації передбачають застосування комплексних підходів, серед яких збалансована система показників, формування стратегічних карт, agile-підходи тощо. Проте, на наш погляд, одним із найбільш комплексних рішень є модель Європейського фонду з управління якістю (EFQM).

У контексті визначення стратегічних цілей органів досудового розслідування, слід здійснити аналіз груп стейкхолдерів, інтереси яких мають враховувати органи досудового розслідування під час визначення власних стратегічних цілей. Модель EFQM передбачає, що організації мають орієнтуватися на досягнення результатів для: 1) споживача (клієнта); 2) персоналу; 3) суспільства. Водночас для органів досудового розслідування нами пропонується додати ще одну категорію – 4) партнери.

Важливо здійснити ретельний аналіз та детальний опис груп стейкхолдерів у кожній із категорій, оскільки кожна група стейкхолдерів має унікальні потреби й очікування. Детальний опис допоможе зрозуміти, що саме важливо для кожної з них. У свою чергу, чітке розуміння інтересів кожної групи дає можливість визначити, які з них є найбільш важливими для досягнення.

У цьому дослідженні наведемо лише приклад аналізу груп стейкхолдерів органів досудового розслідування з їх розподілом за принципом моделі EFQM для того, щоб продемонструвати підхід до аналізу зацікавлених сторін.

Після визначення стейкхолдерів необхідно визначити та описати їхні ключові інтереси або очікування від діяльності організації. З метою забезпечення якості процесу визначення інтересів стейкхолдерів необхідно використовувати методи, які передбачають поєднання кількох різних підходів до аналізу інформації, зокрема це може бути експертна оцінка, мозковий штурм серед працівників органу досудового розслідування, опитування стейкхолдерів органів досудового розслідування, SWOT-аналіз тощо (рис. 1).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Критерії стейкхолдерів результативності за моделлю EFQM	Споживачі	<i>заявники; викривачі; потерпілі; підозрювані особи; особи, права та інтереси, яких обмежені під час розслідування; адвокати; прокурори; судді тощо</i>
	Персонал	<i>слідчі (детективи); оперативні працівники; адміністративний персонал; керівний склад</i>
	Суспільство	<i>громадські організації; засоби масової інформації; громадські активісти; територіальні громади; народні депутати; органи державної влади; бізнес; науковці; окремі соціальні групи тощо</i>
	Партнери	<i>органи прокуратури; відповідні комітети Верховної Ради України; Кабінет Міністрів України; міжнародні організації; Європол; Інтерпол; інші правоохоронні органи; суди; правозахисні організації; антикорупційні організації; вищі навчальні заклади; науково-дослідні установи тощо</i>

Рис. 1. Аналіз стейкхолдерів органів досудового розслідування за підходом моделі EFQM (групи стейкхолдерів, на яких спрямовано результат діяльності організації)

Джерело: складено автором.

Смачило В. В., Колмакова О. М., Коломієць Ю. В. зазначають, що для аналізу стейкхолдерів може використовуватися широкий перелік інструментів, зокрема: матриця стейкхолдерів, модель Мендлоу (матриця влада/інтерес), матриця влада/динамізм, модель Мітчелла, система показників відповідальності (модель Accountability Scorecard) тощо [7].

Для цілей цього дослідження застосуємо метод експертної оцінки інтересів одного стейкхолдера з кожної із зазначених вище груп стейкхолдерів (рис. 2).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

<p>Заявники (споживач)</p>	<p><i>зручний спосіб повідомлення про кримінальне правопорушення; гарантії конфіденційності та безпеки; оперативний зворотній зв'язок від органу досудового розслідування; ретельність перевірки викладених фактів; прозорість прийняття рішень (пояснення причин) тощо</i></p>
<p>Слідчий (персонал)</p>	<p><i>гідна заробітна плата; відчуття належності до реалізації місії організації; належне матеріально-технічне забезпечення; професійний та кар'єрний розвиток; соціальні гарантії; визнання важливості здійснюваної роботи; відсутність бюрократичних перешкод; справедлива оцінка роботи тощо.</i></p>
<p>громадські організації (суспільство)</p>	<p><i>ефективне розслідування злочинів у сфері уваги громадської організації; публічність, прозорість та відкритість; вчасне інформування про результати діяльності органу досудового розслідування за допомогою агрегованих даних тощо</i></p>
<p>орган прокуратури (партнер)</p>	<p><i>спільні пріоритети; тісна комунікація та взаємодія; забезпечення ефективного (ретельного) розслідування; врахування ресурсів один одного; прозорість прийняття рішень; спільне планування; спільна комунікація з іншими стейкхолдерами тощо</i></p>

Рис. 2. Аналіз ключових інтересів окремих стейкхолдерів
Джерело: складено автором.

Розуміння організацією інтересів стейкхолдерів є важливою умовою якісного процесу встановлення стратегічних цілей. Водночас ресурси будь-якої організації обмежені, що означає неможливість задоволення по суті невичерпного переліку інтересів. Організації слід сфокусувати свою увагу та основні ресурси на ключових інтересах ключових стейкхолдерів, а також на ефективності використання ресурсів організації, яка може бути виміряна як співвідношення витрачених ресурсів та вагомість досягнутих за рахунок цього результатів.

Виходячи з такого підходу пропонуємо використовувати такі критерії для оцінки ваги кожного інтересу стейкхолдера (табл. 1):

Таблиця 1

Модельні дані ваги стейкхолдерів та їхніх інтересів

Стейкхолдер	Вага (A=AVERAGE (A1:A4))				Інтерес	Вага (B)	Вага (C)	Вага (K)
	ChatGPT	Claude.ai	Gemini	Perplexity		Gemini	Gemini	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Заявник (клієнт)	0,7	0,8	0,9	0,9	зручний спосіб повідомлення про кримінальне правопорушення	0,75	0,4	15,5
					гарантії конфіденційності та безпеки	0,95	0,3	26,1
					оперативний зворотний зв'язок від органу досудового розслідування	0,85	0,3	23,4
					ретельність перевірки викладених фактів	0,9	0,6	12,4
					прозорість ухвалених рішень (пояснення причин)	0,8	0,2	33
Слідчий (працівник)	0,9	1	1	1	гідна заробітна плата	0,9	0,8	10,9
					відчуття належності до реалізації місії організації	0,85	0,2	41,4
					належне матеріально-технічне забезпечення	0,75	0,7	10,4
					професійний та кар'єрний розвиток	0,95	0,5	18,5

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
					<i>соціальні гарантії</i>	0,6	0,6	9,7
					<i>визнання важливості здійснюваної роботи</i>	0,8	0,2	39
					<i>відсутність бюрократичних перешкод</i>	0,65	0,4	15,8
					<i>справедлива оцінка роботи</i>	0,7	0,3	22,7
Громадські організації (суспільство)	0,5	0,6	0,7	0,5	<i>ефективне розслідування злочинів у сфері уваги громадської організації</i>	0,95	0,6	9,1
					<i>публічність, прозорість та відкритість</i>	0,9	0,2	25,8
					<i>вчасне інформування про результати діяльності органу досудового розслідування за допомогою агрегованих даних</i>	0,8	0,4	11,5
Органи прокуратури (партнери)	0,8	0,9	0,8	0,8	<i>спільні пріоритети</i>	0,9	0,2	37,1
					<i>тісна комунікація та взаємодія</i>	0,9	0,3	24,7
					<i>забезпечення ефективного (ретельного) розслідування</i>	0,95	0,6	13,1
					<i>прозорість ухвалення рішень</i>	0,85	0,2	35,1
					<i>спільне планування</i>	0,8	0,3	22
					<i>спільна комунікація з іншими стейкхолдерами</i>	0,7	0,2	28,8
<i>врахування ресурсів один одного</i>	0,75	0,4	15,5					

Джерело: складено автором.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

А – вагомість значення стейкхолдера для організації. Від 0,1 до 1, де 0,1 – це практично не важливий, 1 – найважливіший;

В – вагомість інтересу для стейкхолдера. Від 0,1 до 1, де 0,1 – це практично не важливий, 1 – найважливіший;

С – вага витрат, необхідних для задоволення інтересу стейкхолдера. Від 0,1 до 1, де 0,1 – не потребує додаткових витрат, 1 – гранично доцільні витрати.

Пропонується наступна формула для визначення ваги інтересу кожного стейкхолдера для організації (К): $K = A * B / C * 100$.

У разі, якщо інтереси в різних стейкхолдерів збігаються, наприклад: “ретельність перевірки викладених фактів” у заявника; “ефективне розслідування злочинів у сфері уваги громадської організації” у громадських організацій; “забезпечення ефективного (ретельного) розслідування” у органів прокуратури, то вага таких інтересів (К) сумується: $K + K(n-1)$, де n – кількість збігів інтересів.

З використанням мовних моделей штучного інтелекту, таких як Chat GPT, Claude.ai, Gemini, Perplexity згенеровано модельні (фіктивні) дані щодо оцінки ваги для організації кожного із наведених вище стейкхолдерів. Модельна (фіктивна) оцінка ваги інтересу для відповідного стейкхолдера, а також оцінка ваги вартості задоволення кожного інтересу здійснена за допомогою мовної моделі Gemini.

Згенеровані за допомогою мовних моделей штучного інтелекту дані дають можливість продемонструвати подальший аналіз інтересів стейкхолдерів за допомогою точкової діаграми. На вісі Y відображаємо вагу потенційних витрат для реалізації кожного інтересу. На вісі X – вагу інтересу стейкхолдера. Розмір кожної точки визначається загальною вагою (К) інтересу для органу досудового розслідування. Ключові інтереси стейкхолдерів розташовані праворуч на точковій діаграмі (рис. 3).

Таким чином, органи досудового розслідування під час розробки власної стратегії діяльності можуть враховувати інтереси стейкхолдерів з урахуванням ваги таких інтересів для організації та наявних ресурсів для їх задоволення.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

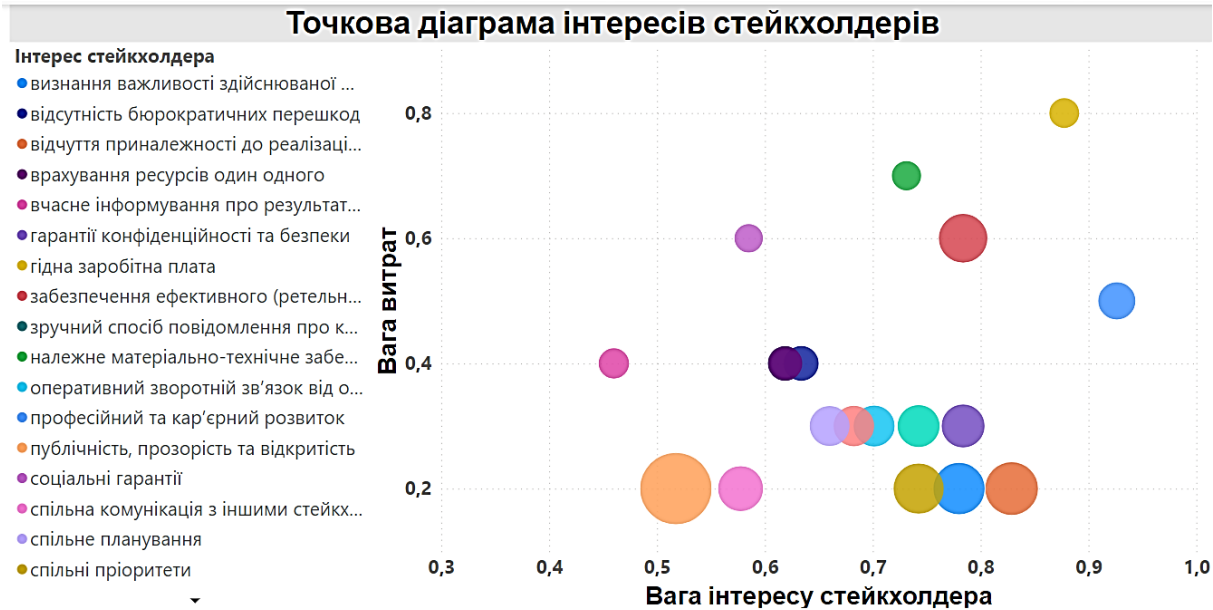


Рис. 3. Точкова діаграма аналізу інтересів стейкхолдерів

Джерело: складено автором.

На основі викладеного дослідження нами пропонується авторська модель визначення стратегічних цілей органів досудового розслідування, яка основним чином заснована на досягненні визначених пріоритетних цілей з урахуванням ресурсів організації та з орієнтиром на власну місію, а також ключових інтересів стейкхолдерів (рис. 4).

Запропонований підхід до визначення стратегічних цілей в діяльності органів досудового розслідування, як і в будь-якій організації, але в першу чергу державного сектору управління, дозволяє змінити парадигму лінійного мислення (місія організації – стратегічні цілі організації – тактичні цілі підрозділів організації – ключові показники ефективності – операційні SMART завдання) на парадигму комплексного мислення, яке враховує інтереси ключових стейкхолдерів під час визначення стратегічних цілей органу досудового розслідування.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

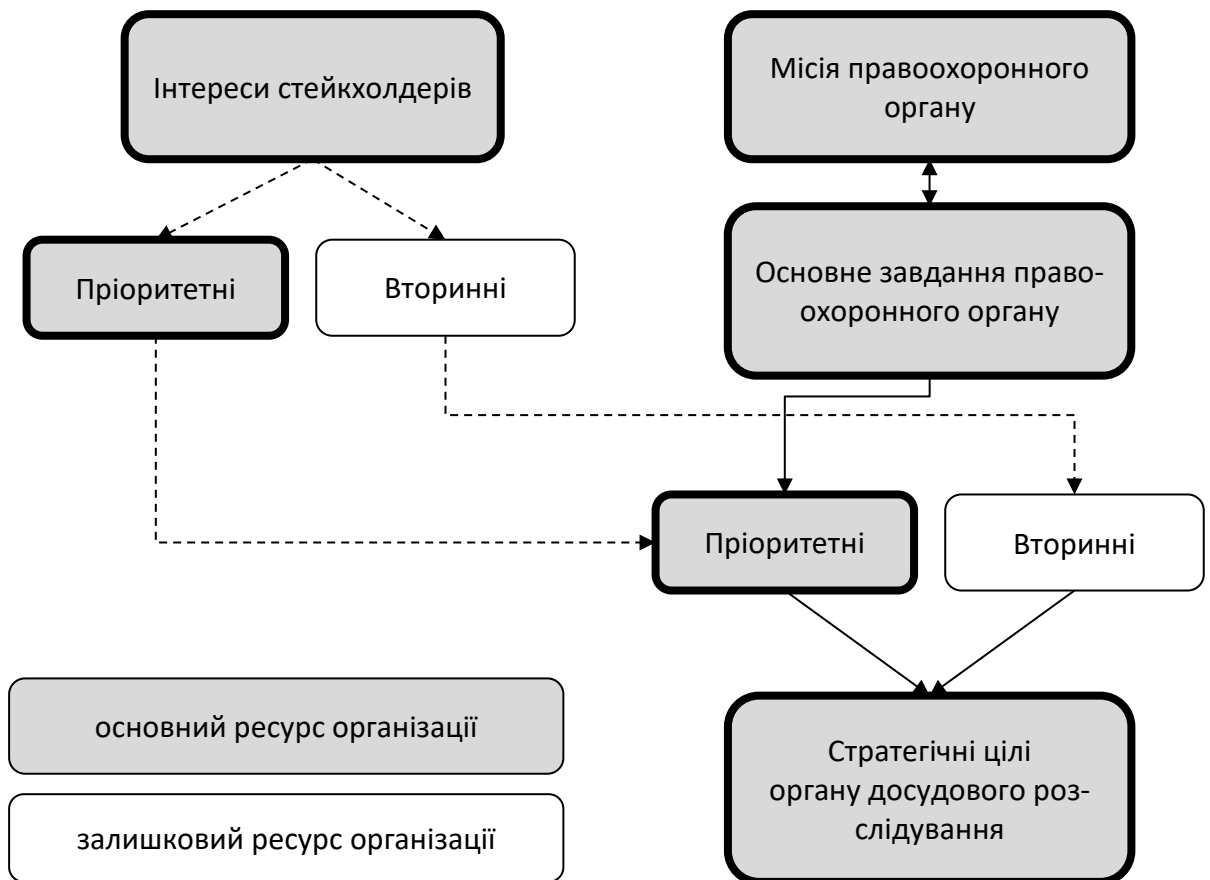


Рис. 4. Модель визначення стратегічних цілей органів досудового розслідування з урахуванням місії та стейкхолдерів організації

Джерело: складено автором.

Висновки і пропозиції. Перед органами правопорядку поставлене завдання трансформації в стратегічно орієнтовані організації, які спрямовують свої основні ресурси на досягнення конкретних результатів відповідно до визначених пріоритетів. Органи правопорядку традиційно використовують жорстку командно-адміністративну модель управління, запозичену у військових ще в ХХ столітті. Така модель управління забезпечує ефективне виконання операційних завдань, проте має ваду, яка проявляється у прямолінійності мислення. Командно-адміністративна модель управління не передбачає орієнтирів на широке коло стейкхолдерів організації, що не відповідає сучасним підходам стратегічного управління.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Запропонована авторська модель визначення стратегічних цілей організації передбачає підняття інтересів ключових стейкхолдерів на рівень місії правоохоронних органів та їх врахування у визначенні стратегічних цілей органів досудового розслідування.

Поряд з цим питання підходів до аналізу основних стейкхолдерів органів досудового розслідування, їхніх ключових інтересів, а також перетворення таких ключових інтересів на конкретні SMART-завдання для працівників органів досудового розслідування потребують подальшого дослідження та практичного застосування.

Список використаних джерел

1. Албул С. Реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України: сучасні виклики та шляхи їх вирішення [Електронний ресурс] / С. Албул. – 04.12.2023. – Режим доступу: <https://oduvsv.edu.ua/news/реформування-органів-правопорядку-я>.

2. Горшков М. А. Формування місії та мети функціонування організації [Електронний ресурс] / М. А. Горшков // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : збірник наукових праць XI Міжнародної науково-практичної конференції. – Вінниця : Вінницький торгово-економічний інститут ДТЕУ, 2023. – С. 119-126. – Режим доступу: <http://www.vtei.com.ua/doc/2024/konf/pr061.pdf#page=119>.

3. Концептуальний підхід і фінансовий аспект управління результативністю діяльності органів досудового розслідування [Електронний ресурс] / Д. О. Гюльмагомедов, Д. І. Йосифович, Є. І. Бірюков, А. В. Сідельников, Н. В. Глебова, І. В. Гончарова // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. – 2023. – Т. 6, № 53. – Режим доступу: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/31.pdf.

4. Козловська Д. Особливості формування місії підприємства: теоретичні аспекти [Електронний ресурс] / Д. Козловська // Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології : зб. матеріалів IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Вінниця, 06 жовтня 2022 р. – Вінниця, 2022. – С. 388-396. – Режим доступу: <http://vtei.edu.ua/doc/2022/konf0610/zb1.pdf#page=388>.

5. Кубаєнко А. В. Оптимізація організаційних процесів досудового розслідування: необхідність структурних змін [Електронний ресурс] / А. В. Кубаєнко // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: юридичні науки. – 2023. – Том 34(73), № 1. – Режим доступу: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/31.pdf.

6. Пашковський М. І. Пріоритезація кримінальних проваджень за статтею 438 КК України: перспективи цифровізації [Електронний ресурс] / М. І. Пашковський // Альманах наукових праць фахівців НДІ вивчення проблем злочинності імені академіка В. В. Сташиса НАПрН України за результатами досліджень у 2022 р. –

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Харків, 2023. – С. 80-91. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/374739917_Paskovskij_M_I_Prioritezacia_kriminalnih_provaden_za_statteu_438_K_Ukraini_perspektivi_cifrovizacii_Almanah_naukovih_prac_fahivciv_NDI_vivcenna_problem_zlocinnosti_imeni_akademika_V_V_Stasisa_NAPrN.

7. Смачило В. В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Смачило, О. М. Колмакова, Ю. В. Коломієць // Економіка та суспільство. – 2017. – Вип. 12. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/profile/Oleg-Maiboroda/publication/360600898_DIRECTIONS_FOR_IMPROVING_THE_EFFICIENCY_OF_EVALUATION_OF_LIQUIDITY_AND_SOLVENCY_OF_ENTERPRISES/links/627fcde0973bbb29cc7e6be4/DIRECTIONS-FOR-IMPROVING-THE-EFFICIENCY-OF-EVALUATION-OF-LIQUIDITY-AND-SOLVENCY-OF-ENTERPRISES.pdf#page=340.

8. Турило А. А. Місія розвитку підприємства на основі інновацій [Електронний ресурс] / А. А. Турило // Економічний форум. – 2014. – № 4. – С. 164-169. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2014_4_29.

9. Про Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023 – 2027 роки [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 11.05.2023 № 273/2023. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/2732023-46733>.

Reference

1. Albul, S. (n.d.). *Reformuvannya organiv pravoporядku yak chastyny sektora bezpeky i oborony Ukrainy: suchasni vyklyky ta shlyakhy yikh vyrishennya [Reforming law enforcement agencies as part of the security and defense sector of Ukraine: modern challenges and ways to solve them]*. <https://oduvs.edu.ua/news/реформування-органів-правопорядку-я>.

2. Gorshkov, M.A. (2023). Formuvannya misiyi ta mety funkcionuvannya organizatsiyi [Formation of the mission and goals of the organization]. *Zbirnyk naukovykh prats XI Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii Sotsialnopolitychni, ekonomichni ta humanitarni vymiry yevropeiskoi intehratsii Ukrainy: zbirnyk naukovykh prats KhI Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii – Socio-political, economic and humanitarian dimensions of the European integration of Ukraine: collection of scientific papers of the 11th International Scientific and Practical Conference* (pp. 119-126). <http://www.vtei.com.ua/doc/2024/konf/pr061.pdf#page=119>.

3. Gulmahomedov, D.O., Yosyfovych, D.I., Biryukov, Ye.I., Sidelnikov, A.V., Glebova, N.V., Gontareva, I.V. (2023). Kontseptualnyi pidkhid i finansovyi aspekt upravlinnia rezulatyvnistiu diialnosti orhaniv dosudovoho rosliduvannia [Conceptual approach and financial aspect of managing the performance of pretrial investigation bodies]. *Finansovokreditna diyalnist: problemy teorii i praktyky – Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 6(53). https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/31.pdf.

4. Kozlovska, D. (2022). Osoblyvosti formuvannya misiyi pidpryyemstva: teoretychni aspekty [Peculiarities of enterprise mission formation: theoretical aspects]. *Menedzhment KhKhI stolittia: suchasni modeli, stratehii, tekhnolohii : zb. materialiv IX*

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii – Management of the 21st century: contemporary models, strategies, technologies: coll. of materials of the IX All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference (pp. 388-396). <http://vtei.edu.ua/doc/2022/konf0610/zb1.pdf#page=388>.

5. Kubayenko, A.V. (2023). Optimizatsiya organizatsiynykh protsesiv dosudovoho roslidUvannya: neobhidnist strukturnykh zmin [Optimization of organizational processes of pretrial investigation: the need for structural changes]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: yuridychni nauky – Scientific notes of TNU named after V. I. Vernadskyi. Series: legal sciences*, 34(73)(1). https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/31.pdf.

6. Pashkovsky, M.I. (2023). Priorityzatsiya kryminalnykh provadzhen za statteyu 438 KK Ukrayiny: perspektyvy tsyfrovyzatsiyi [Prioritization of criminal proceedings under Article 438 of the Criminal Code of Ukraine: prospects for digitalization]. *Almanakh naukovykh prats fakhivciv NDI vyvchennya problem zlochyynnosti imeni akademika V. V. Stashysa NAPrN Ukrayiny za rezultatyamy doslidzhen u 2022 r. – Almanac of Scientific Works of the Research Institute for the Study of Crime Problems named after Academician V. V. Stashis of the National Academy of Sciences of Ukraine for on the results of research in 2022* (pp. 80-91). https://www.researchgate.net/publication/374739917_Paskovskij_M_I_Prioritezacia_kryminalnih_provadzen_za_statteu_438_KK_Ukraini_perspektivi_cifrovizacii_Almana_h_naukovih_prac_fahivciv_NDI_vivcenna_problem_zlocinnosti_imeni_akademika_V_V_Stasisa_NAPrN.

7. Smachylo, V.V., Kolmakova, O.M., Kolomiyets, Yu.V. (2017). Protsdura analizu steykholderiv pidpryyemstva [The procedure for analyzing the stakeholders of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 12. [https://www.researchgate.net/profile/Oleg-](https://www.researchgate.net/profile/Oleg-Maiboroda/publication/360600898_DIRECTIONS_FOR_IMPROVING_THE_EFFICIENCY_OF_EVALUATION_OF_LIQUIDITY_AND_SOLVENCY_OF_ENTERPRISES/links/627fcde0973bbb29cc7e6be4/DIRECTIONS-FOR-IMPROVING-THE-EFFICIENCY-OF-EVALUATION-OF-LIQUIDITY-AND-SOLVENCY-OF-ENTERPRISES.pdf#page=340)

[Maiboroda/publication/360600898_DIRECTIONS_FOR_IMPROVING_THE_EFFICIENCY_OF_EVALUATION_OF_LIQUIDITY_AND_SOLVENCY_OF_ENTERPRISES/links/627fcde0973bbb29cc7e6be4/DIRECTIONS-FOR-IMPROVING-THE-EFFICIENCY-OF-EVALUATION-OF-LIQUIDITY-AND-SOLVENCY-OF-ENTERPRISES.pdf#page=340](https://www.researchgate.net/profile/Oleg-Maiboroda/publication/360600898_DIRECTIONS_FOR_IMPROVING_THE_EFFICIENCY_OF_EVALUATION_OF_LIQUIDITY_AND_SOLVENCY_OF_ENTERPRISES/links/627fcde0973bbb29cc7e6be4/DIRECTIONS-FOR-IMPROVING-THE-EFFICIENCY-OF-EVALUATION-OF-LIQUIDITY-AND-SOLVENCY-OF-ENTERPRISES.pdf#page=340).

8. Turylo, A.A. (2014). Missiya rozvytku pidpryyemstva na osnovi innovatsiy [Mission of enterprise development based on innovations]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, (4), 164-169. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2014_4_29.

9. Pro Kompleksnyi strategichnyi plan reformuvannya organiv pravoporядku yak chastyny sektora bezpeky i oborony Ukrayiny na 2023–2027 roky [On the Comprehensive Strategic Plan for the Reform of Law and Order Bodies as a Part of the Security and Defense Sector of Ukraine for 2023-2027]. Decree of the President of Ukraine № 273/2023dated 11.05.2023. <https://www.president.gov.ua/documents/2732023-46733>

Отримано 21.01.2024

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

UDC 005:441

JEL Classification: H41; H83; K14; O35

Denys GiulmagomedovPostgraduate student of the Department of Management,
Faculty of Economics and Management

Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman

E-mail: Giu.lmh@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8341-4767>**ECONOMIC ASPECTS AND CONCEPTUAL APPROACHES
TO DETERMINING THE STRATEGIC GOALS
OF PRETRIAL INVESTIGATION BODIES**

Abstract. *This article addresses the conceptual foundations for defining strategic objectives of pre-trial investigation agencies in the context of their transformation into strategically-oriented organizations. The study proposes a model for determining strategic goals that takes into account not only the organization's mission but also the interests of key stakeholders.*

The main idea of the article is to develop a comprehensive approach to setting strategic objectives for pre-trial investigation agencies that moves beyond linear thinking to incorporate stakeholder interests alongside the organizational mission. This is particularly relevant and timely given the current mandate for law enforcement agencies in Ukraine to become more strategically-oriented and results-focused, especially in the challenging context of war and limited resources.

A key contribution is the proposed formula for determining the weight of each stakeholder interest for the organization, taking into account the stakeholder's importance, the significance of the interest, and the resources required to satisfy it. This allows for a more nuanced prioritization of strategic objectives.

The research highlights the importance of considering stakeholder interests in strategy formation for pre-trial investigation bodies. It outlines directions for further research, particularly in developing approaches to stakeholder analysis and translating key interests into specific SMART objectives for employees.

The study's relevance stems from the current reform efforts in Ukrainian law enforcement, which call for a shift towards more strategic, results-oriented management. The proposed model offers a practical framework for agencies to align their objectives with both their mission and stakeholder expectations, potentially improving their effectiveness and public trust.

Keywords: *bodies of pre-trial investigation; performance management; strategic goals; key stakeholders; analysis of stakeholders' interests; EFQM; mission of the organization; a comprehensive plan for reforming law enforcement agencies.*

Fig.: 4. Table: 1. References: 9.

Бібліографічний опис для цитування:

Гюльмагомедов Д. Концептуальні засади визначення стратегічних цілей органів досудового розслідування. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 260-275.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-276-289](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-276-289)

УДК 338.24

JEL Classification: I10; I18

Назарій Дмитрович Фіщук

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: n_fishchuk@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-2616-4289>

Богдан Дмитрович Фіщук

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: b_fishchuk@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-6903-1071>

**АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Анотація. Стаття присвячена дослідженню процесів адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації. Проаналізовано основні технологічні тренди в контексті цифрової трансформації в галузі охорони здоров'я, серед яких виокремлено: штучний інтелект (ШІ), Інтернет медичних речей (ІоМТ), віддалений моніторинг пацієнтів, віртуальна та доповнена реальність, нанотехнології, 3D-біодрук та імплантати, клінічна автоматизація, геолокаційні технології. Доведено, що в умовах сучасної організації та цифровізації системи охорони здоров'я в Україні, електронні системи стають невід'ємною складовою, що забезпечує ефективне управління та надання медичних послуг. Досліджено ключові ролі основних суб'єктів електронної системи охорони здоров'я в Україні. Представлено структуру управління електронною системою охорони здоров'я в Україні. Запропоновано напрями адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації.

Ключові слова: адаптивне управління, заклади охорони здоров'я, система охорони здоров'я, цифровізація, трансформація, механізм.

Рис.: 3. Бібл.: 14.

Постановка проблеми. Сучасний світ переживає період стрімкого розвитку технологій, що впливає на усі сфери, зокрема і на систему охорони здоров'я. Цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації цієї галузі, прискорюючи доступ до медичних послуг, поліпшуючи діагностику та лікування, а також сприяючи збереженню та аналізу великих обсягів медичних даних. Однак разом зі зростанням можливостей, які надають ці інновації, виникають і виклики, пов'язані з необхідністю адаптації закладів охорони здоров'я до цифрової реальності. Цифрові технології надають закладам охорони здо-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ров'я потужні інструменти для вдосконалення надання медичних послуг, але одночасно вони вимагають нових підходів до управління та організації роботи. Перехід до цифрових систем ставить перед установами нові завдання щодо забезпечення безпеки та конфіденційності даних пацієнтів, а також вимагає постійного оновлення технічних та професійних навичок персоналу. У зв'язку з цим проблема адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації набуває дедалі більшої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифровізації сфери охорони здоров'я знаходить своє відображення в працях таких науковців, як Г. Андрощук [1], І. Іртищева [6], М. Макарєнко [7], О. Попєло [9; 14], С. Сергійчук [6], Л. Соколенко [12], І. Яремко [13] та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте, зважаючи на стрімкий технологічний розвиток, охорона здоров'я стикається з рядом складних викликів, що потребують нових стратегій управління, що актуалізує необхідність подальшого дослідження означеної проблеми.

Метою статті є дослідження процесів адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, охорона здоров'я стикається з необхідністю постійного адаптування до нових вимог та можливостей. Забезпечення високого рівня медичного обслуговування, захист персональних даних пацієнтів та оптимізація процесів в умовах швидкої технологічної трансформації стають актуальними завданнями для керівництва закладів охорони здоров'я. У такому контексті, адаптивне управління стає стратегічним кроком у забезпеченні ефективної реакції на зміни та вдосконалення роботи закладів охорони здоров'я.

Система охорони здоров'я формує унікальну галузь суспільної сфери, що відрізняється від комерційних підприємств. Це ускладнює впровадження адаптивного управління, оскільки така система вимагає специфічних підходів та розгляду різноманітних чинників, що впливають на її функціонування. Адаптивне управління медичним закладом має безпосередній вплив на результати його діяльності. Ефективні методи управління, які враховують обмежені ресурси, надають можливість під-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

вищити рівень якості медичних послуг та фінансову стабільність закладу. Ці методи стають основою для подальшого розвитку медичного закладу та підвищення кваліфікації його персоналу [13, с. 128, 134].

У контексті цифрової трансформації в галузі охорони здоров'я привертають такі основні технологічні тренди, як штучний інтелект (ШІ), Інтернет медичних речей (IoMT), віддалений моніторинг пацієнтів, віртуальна та доповнена реальність, нанотехнології, 3D-біодрук та імплантати, клінічна автоматизація, геолокаційні технології.

Погоджуємось із Г. Андрощуком, що ШІ стає дедалі більш поширеним інструментом в охороні здоров'я, що відкриває нові можливості для прогнозування та лікування захворювань. Використання ШІ дозволяє аналізувати великі обсяги клінічних даних та історії хвороби, що сприяє підвищенню ефективності клінічних випробувань та розробці нових ліків. Це відображається у різкому зростанні кількості патентних заявок у цій галузі та очікуваному збільшенні ринку ШІ в охороні здоров'я до 2029 року.

Щодо Інтернету медичних речей, ця технологія надає можливість збирати та аналізувати дані з різних пристроїв, таких як смарт-годинники та пульсометри, що допомагає лікарям у діагностиці та лікуванні. Ці напрями визначають майбутнє розвитку охорони здоров'я, сприяючи покращенню медичних послуг та підвищенню якості життя пацієнтів.

Віддалений моніторинг пацієнтів (RPM) є одним із перспективних напрямів в охороні здоров'я, який використовує передові інформаційні технології для збору та аналізу даних про стан здоров'я пацієнтів у реальному часі. Такий підхід може сприяти покращенню якості життя пацієнтів та зменшенню ймовірності госпіталізацій, що робить його важливим напрямом для подальшого дослідження.

Доповнена реальність (AR) та віртуальна реальність (VR) стають все більш популярними в галузі охорони здоров'я, особливо в контексті освітніх та діагностичних цілей. AR та VR мають широкий спектр застосувань у медичному навчанні, де вони дозволяють студентам-медикам практикувати хірургічні процедури у реалістичних умовах та моделювати надзвичайні ситуації. Крім того, вони допомагають вивчати догляд за пацієнтами та медичне обладнання, а також зменшують ризик людських помилок у стресових ситуаціях.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Нанотехнології являють собою значний прорив у галузі медицини. Однією з ключових переваг нанотехнологій є їхні можливості в удосконаленні діагностичних тестів та запобіганні помилкових діагнозів. Такі технології відображають потенціал у забезпеченні більш ефективного та точного медичного обслуговування, що робить їх важливим об'єктом подальших досліджень та розвитку в галузі охорони здоров'я.

Імплантати та технологія 3D-біодруку значно покращують якість та результати лікування в медичних установах. Прогрес у цих напрямках очікується, оскільки вони продовжують активно розвиватися та знаходять все більше застосувань у медичній практиці.

Клінічна автоматизація в охороні здоров'я стає все більш важливою, оскільки вона допомагає підвищити задоволеність пацієнтів та покращити якість обслуговування. Позитивні аспекти клінічної автоматизації включають спрощене планування, зниження вартості, легкий доступ до даних, зменшення помилок, адаптацію до змін та ефективну реакцію у надзвичайних ситуаціях, що сприяє підвищенню задоволеності пацієнтів та забезпечує швидше планування [1].

Розглянуті напрями відображають стрімкий прогрес у цифровізації сфери охорони здоров'я. Ці технології вже застосовуються для поліпшення діагностики, лікування, та моніторингу стану пацієнтів, що сприяє підвищенню ефективності та якості медичної допомоги. Однак, з ростом числа цифрових інструментів та швидким темпом змін в галузі, стає очевидною необхідність впровадження механізму адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я. Цей механізм дозволить організаціям охорони здоров'я гнучко реагувати на нові технологічні можливості та вимоги ринку, адаптуючи свої стратегії розвитку та працюючи над забезпеченням безперервного покращення якості медичних послуг.

У контексті сучасної організації та цифровізації системи охорони здоров'я в Україні, електронні системи стають невід'ємною складовою, що забезпечує ефективне управління та надання медичних послуг. У 2020 році схвалено Концепцію розвитку електронної охорони здоров'я, яка «визначає мету та основні напрями розвитку електронної охорони здоров'я, сучасний стан справ, наявні проблеми та

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

шляхи їх розв'язання, а також очікувані результати та питання ресурсного забезпечення» [10]. Також успішно функціонує Електронна система охорони здоров'я (ЕСОЗ), яка об'єднує понад 35 мільйонів пацієнтів, сотні сервісів, сотні тисяч медичних працівників і десятки операторів медичних інформаційних систем, які надають сервіси для пацієнтів і лікарів [4]. Взаємодія учасників у рамках Електронної системи охорони здоров'я (рис. 1) сприяє збору, обробці та обміну медичної інформації, що є важливим фактором для подальшого розвитку та підвищення якості медичних послуг в Україні в умовах цифровізації.



Рис. 1. Ключові ролі основних суб'єктів електронної системи охорони здоров'я в Україні

Джерело: [5].

Електронна система охорони здоров'я є комплексною інформаційною екосистемою, що базується на ефективному та безпечному використанні інформаційно-комунікаційних технологій. Управління структурою e-Health можна описати як комплексний процес, що охоплює різноманітні аспекти цифрової трансформації в медичній сфері (рис. 2) [11].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

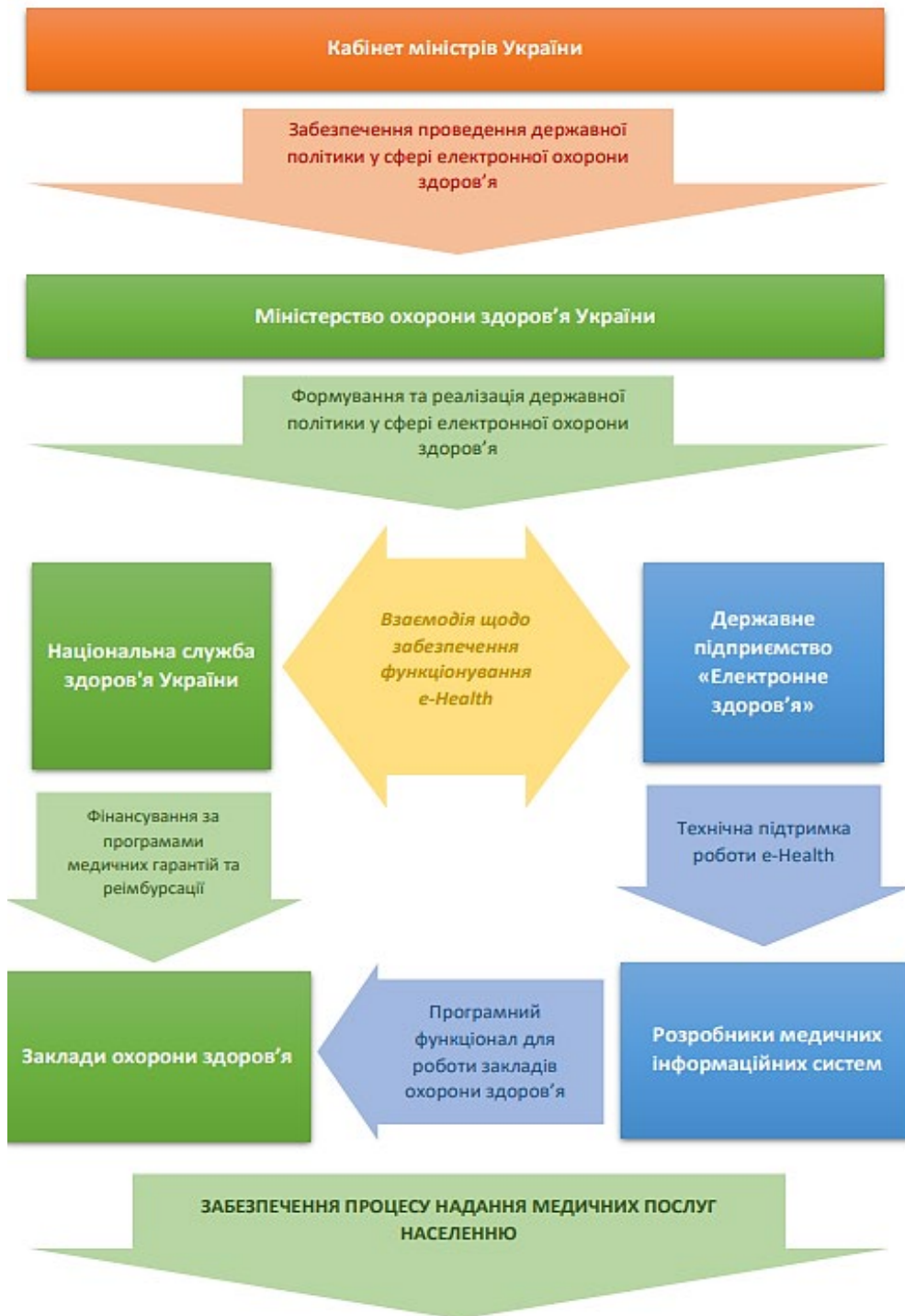


Рис. 2. Структура управління електронною системою охорони здоров'я в Україні

Джерело: [11, с. 6].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Вирішення проблем та викликів, пов'язаних з цифровою трансформацією системи охорони здоров'я в Україні, вимагає комплексного підходу. Для забезпечення ефективної роботи системи необхідна стандартизація, єдина термінологія та упорядкована робота держреєстрів. Також важливо забезпечити технічні можливості для медичних закладів та захист персональних даних. У цьому контексті важливою є розробка уніфікованих рішень щодо інфраструктури та відповідне фінансування. Необхідність висококваліфікованих фахівців, які впроваджуватимуть та супроводжуватимуть eHealth, підкреслює важливість співпраці лікарень з експертами та ІТ-компаніями. З метою підвищення цифрових компетенцій медичних працівників необхідно створити відповідні можливості для навчання. Крім того, важливо забезпечити вільний доступ до Інтернету для всіх верств населення, що дозволить забезпечити доступ до особистої медичної інформації та послуг у сфері охорони здоров'я. Остаточо система eHealth повинна бути спрямована на людину, надаючи можливість управління власним здоров'ям та отримання медичної допомоги у віддаленому режимі [6, с. 72].

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій сфера охорони здоров'я переживає значні зміни, вимагаючи від закладів охорони здоров'я адаптації до нових викликів та можливостей. Для забезпечення ефективного розвитку у цифровому середовищі необхідно впроваджувати адаптивні стратегії управління (рис. 3). Описані напрями адаптивного управління в цій сфері спрямовані на покращення якості медичного обслуговування, забезпечення безпеки даних та конфіденційності пацієнтів, а також на розвиток інфраструктури та компетентності персоналу. Загалом ці напрями визначаються як ключові компоненти успішної адаптації закладів охорони здоров'я до вимог цифрової епохи, що відкриває шлях до забезпечення найвищого рівня медичного обслуговування та задоволення потреб сучасного суспільства.

Адаптивне управління закладами охорони здоров'я в умовах цифровізації стає надзвичайно важливим для забезпечення ефективності та безпеки медичного обслуговування. З метою досягнення цих цілей, рекомендується впровадження комплексної підготовки для організацій та установ, що стосуватиметься управління інформацією про охорону здоров'я, ідентифікації небезпек для безпеки, питань залучення зацікавлених сторін, достатньої підготовки персоналу, поступового впровадження технологій, безперервного оцінювання та моніторингу результатів, оптимізації та регулярних оновлень технологій

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

[12]. Ці підходи спрямовані на забезпечення безпеки пацієнтів та покращення результатів лікування, враховуючи динаміку змін у цифровізованому середовищі сучасної медицини.



Рис. 3. Напрями адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації

Джерело: розроблено авторами з урахуванням [2, с. 67; 3].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ключовим кроками у напрямі забезпечення адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації є вдосконалення управління бюджетними ресурсами з метою забезпечення їх ефективного та цільового використання, що включатиме оптимізацію фінансових процесів для забезпечення максимального ефекту від кожної витраченої гривні. Важливим напрямом є перехід від традиційної паперової бази даних та звітності до електронного формату, дозволить полегшити доступ до інформації, швидше обробляти дані та забезпечувати їх надійність. Крім того, важливо дотримуватись прозорості всіх процесів у системі охорони здоров'я, щоб забезпечити відкритість перед громадськістю та стимулювати довіру до системи [7, с. 61].

Незважаючи на негативні наслідки повномасштабного вторгнення в Україну протягом 2023 року було запроваджено певні цифрові ініціативи, спрямовані на поліпшення доступу до медичних послуг та оптимізацію адміністративних процедур. Зокрема, введені нові сервіси, що дозволяють отримувати рецептурні ліки за електронним рецептом, отримувати імуносупресивні та знеболювальні препарати за е-рецептом, а також формувати COVID-сертифікати пацієнтів, які отримали щеплення за кордоном. Крім того, був запущений пілотний проєкт електронної системи управління запасами ліків та медичних виробів «e-Stock», а також розвинуто нові модулі системи «MedData», зокрема щодо гуманітарної допомоги та обліку медичних даних. Також продовжується робота з модернізації державних реєстрів та впровадження нових систем у сфері охорони здоров'я на базі платформи «Дія.Engine». У 2024 році планується розпочати реалізацію ще 142 цифрових проєктів, які спрямовані на подальше покращення медичних послуг та забезпечення доступності медичної допомоги для всіх громадян [8].

Тому в контексті сучасної цифровізації системи охорони здоров'я в Україні, механізм адаптивного управління набуває великого значення для забезпечення ефективного розвитку медичних закладів. Система електронного здоров'я, яка стає важливою складовою цифровізації, сприяє зростанню доступності медичних послуг, оптимізації адміністративних процедур і покращенню якості надання медичної допомоги. Реалізація цифрових проєктів і впровадження новітніх технологій в охороні здоров'я дає змогу не лише спростити життя медичному персоналу та пацієнтам, а й забезпечити більш прозоре та

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ефективне управління медичними процесами. Водночас необхідно постійно адаптуватися до швидкого темпу змін у сфері технологій та впроваджувати нові ініціативи, щоб відповідати потребам сучасного медичного середовища.

Висновки та пропозиції. У контексті цифровізації сучасна охорона здоров'я переживає трансформацію, що створює унікальні виклики та можливості для закладів охорони здоров'я. Адаптивне управління стає ключовим фактором успіху в цьому процесі, оскільки вимагає не лише впровадження новітніх технологій, але й гнучкого підходу до змін у середовищі. Впровадження механізму адаптивного управління передбачає активну роль керівництва в забезпеченні стратегічного бачення та спроможності закладів реагувати на зміни у цифровому ландшафті охорони здоров'я, що означає не лише впровадження технічних інновацій, але і зміни в культурі та організаційних процесах.

Одним із важливих аспектів адаптивного управління є підвищення цифрової грамотності персоналу закладів охорони здоров'я. Навички у сфері цифрових технологій стають необхідними для медичного персоналу та керівництва, щоб ефективно використовувати нові інструменти та процеси.

Успіх адаптивного управління також залежить від співпраці між різними галузями та зацікавленими сторонами. Індустрія охорони здоров'я повинна співпрацювати з технологічними компаніями, урядовими установами та академічними закладами для створення інтегрованих рішень, що задовольняють потреби сучасного пацієнта та покращать результати лікування.

Отже, адаптивне управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації вимагає гнучкості, стратегічного мислення та співпраці, щоб ефективно впроваджувати та використовувати нові технології та процеси для поліпшення якості медичної допомоги.

Список використаних джерел

1. Андрощук Г. Цифрова трансформація в охороні здоров'я: аналіз технологічних трендів [Електронний ресурс] / Г. Андрощук // Юридична газета. – 2023. – 30 червня. – Режим доступу: <https://jur-gazeta.com/publications/practice/informaciynepravo-telekomunikaciyi/cifrova-transformaciya-v-ohoroni-zdorovya-analiz-tehnologichnih-trendiv.html>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2. Дубина М. Організаційно-економічний механізм розвитку сфери охорони здоров'я: сутність, морфологія та специфічні особливості функціонування / М. Дубина, Д. Сердюк // Науковий вісник Полісся. – 2023. – № 1 (26). – С. 238–254. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1\(26\)-238-254](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1(26)-238-254).

3. Дубина М. Роль фінансово-кредитних установ у стратегічному розвитку сфери охорони здоров'я / М. Дубина, М. Забаштанський, А. Роговий // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2020. – № 4(24). – С. 64-73.

4. Електронна система охорони здоров'я (ЕСОЗ) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://moz.gov.ua/article/news/elektronna-okhorona-zdorovja-ehealth>.

5. Електронна система охорони здоров'я в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ehealth.gov.ua>.

6. Іртищева І. О. Стан і перспективи цифрової трансформації індустрії охорони здоров'я в Україні / І. О. Іртищева, С. І. Сергійчук, Д. М. Рябець // Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). – 2020. – № 1(41). – С. 70-77. DOI: [10.31388/2519-884X-2020-41-70-77](https://doi.org/10.31388/2519-884X-2020-41-70-77).

7. Макаренко М. В. Світові тренди цифровізації сфери охорони здоров'я та принципи реалізації / М. В. Макаренко // Публічне управління та митне адміністрування. – 2023. – № 1 (36). – С. 58-63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.8>.

8. Понад 100 проєктів із цифровізації сфери охорони здоров'я заплановано на 2024 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/ponad-100-proektiv-iz-tsyfrovizatsii-sfery-okhorony-zdorovia-zaplanovano-na-2024-rik>.

9. Попело О. В. Фінансове забезпечення сфери охорони здоров'я в умовах трансформаційних викликів / О. В. Попело, Н. С. Островська // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 12. – С. 13-19. DOI: [10.32702/2306-6814.2023.12.13](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.13).

10. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 № 1671-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text>.

11. Система електронної охорони здоров'я в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://amer.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/e-Health-e-booklet_Ukraine.pdf.

12. Соколенко Л. Ф. Впровадження засобів цифрового управління в сфері охорони здоров'я / Л. Ф. Соколенко, С. О. Линник // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2020. – № 8. DOI: [10.32702/2307-2156-2020.8.53](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.8.53).

13. Яремко І. І. Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я / І. І. Яремко // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2021. – № 2(6). – С. 127-139. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.127>.

14. Popelo O. V. Organizational and economic support for the transformation of the health care system in the context of digitalization / O. V. Popelo, R. V. Tulchynskiy // Економічний вісник Державного вищого навчального закладу «Український державний хіміко-технічний університет». – 2023. – № 1. – С. 151-157. DOI: [10.32434/2415-3974-2022-17-1-151-157](https://doi.org/10.32434/2415-3974-2022-17-1-151-157).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

References

1. Androshchuk, H. (June 30, 2023). Tsyfrova transformatsiia v okhoroni zdorovia: analiz tekhnolo-hichnykh trendiv [Digital transformation in health care: analysis of technological trends]. *Yurydychna hazeta – Legal newspaper*. <https://jur-gazeta.com/publications/practice/informaciyne-pravo-telekomunikaciyi/cifrova-transformaciya-v-ohoroni-zdorovya-analiz-tehnologichnih-trendiv.html>.
2. Dubyna, M., Zabashtanskyi, M., Rohovyi, A. (2020). Rol finansovo-kredytnykh ustanov u stratehichnomu rozvytku sfery okhorony zdorovia [The role of financial and credit institutions in the strategic development of the health care sector]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (4(24)), 64-73.
3. Dubyna, M., Serdiuk, D. (2023). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm rozvytku sfery okhorony zdorovia: sutnist, morfolohiia ta spetsyfichni osoblyvosti funktsionuvannia [Organizational and economic mechanism of health care development: essence, morphology and specific features of functioning]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, (1(26)), 238–254. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1\(26\)-238-254](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1(26)-238-254).
4. Elektronna systema okhorony zdorovia (ESOV) [Electronic health care system (EHS)]. <https://moz.gov.ua/article/news/elektronna-ohorona-zdorovja-ehealth>.
5. Elektronna systema okhorony zdorovia v Ukraini [Electronic health care system in Ukraine]. (n.d.). <https://ehealth.gov.ua>.
6. Irtysheva, I.O., Serhiichuk, C.I., Riabets, D.M. (2020). Stan i perspektyvy tsyfrovoy transformatsii industrii okhorony zdorovia v Ukraini [The state and prospects of the digital transformation of the healthcare industry in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky) – Collection of scientific works of the Dmytro Motorny TDATU (economic sciences)*, (1(41)), 70-77. DOI: 10.31388/2519-884X-2020-41-70-77.
7. Makarenko, M.V. (2023). Svitovi trendy tsyfrovizatsii sfery okhorony zdorovia ta pryntsyipy realizatsii [World trends of digitization of the health care sphere and implementation principles]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – Public management and customs administration*, (1(36)), 58-63. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.8>.
8. Ponad 100 proektiv iz tsyfrovizatsii sfery okhorony zdorovia zaplanova-no na 2024 rik [More than 100 projects on digitization of the healthcare sector are planned for 2024]. (n.d.). <https://www.kmu.gov.ua/news/ponad-100-proektiv-iz-tyfrovizatsii-sfery-okhorony-zdorovia-zaplanovano-na-2024-rik>.
9. Popelo, O.V., Ostrovska, N.S. (2023). Finansove zabezpechennia sfery okhorony zdorovia v umovakh transformatsiinykh vyklykiv [Financial provision of the health care sector in the conditions of transformational challenges]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (12), 13-19. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.12.13.
10. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku elektronnoi okhorony zdorovia [On the approval of the Concept of the development of electronic health care], Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 1671-r (28.12.2020). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

11. Systema elektronnoi okhorony zdorovia v Ukraini [Electronic health care system in Ukraine]. (2021). https://amer.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/e-Health-e-booklet_Ukraine.pdf.

12. Sokolenko, L.F., Lynnyk, S.O. (2020). Vprovadzhennia zasobiv tsyfrovoho upravlinnia v sferi okhorony zdorovia [Introduction of digital management tools in the sphere of health care]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State management: improvement and development*, (8). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.8.53.

13. Yaremko, I.I. (2021). Pidvyshchennia efektyvnosti mekhanizmiv upravlinnia zakladamy sfery okhorony zdorovia [Increasing the efficiency of the management mechanisms of health care institutions]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, (2(6)), 127-139. <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.127>.

14. Popelo, O.V., Tulchynskiy, R.V. (2023). Organizational and economic support for the transformation of the health care system in the context of digitalization. *Ekonomichnyi visnyk Derzhavnoho vyshchoho navchalnoho zakladu «Ukrainskyi derzhavnyi khimiko-tekhnichnyi universytet» – Economic Bulletin of the State Higher Educational Institution "Ukrainian State Chemical and Technical University"*, (1), 151-157. DOI: 10.32434/2415-3974-2022-17-1-151-157.

Отримано 29.01.2024

UDC 338.24

JEL Classification: I10, I18

Nazarii Fishchuk

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

E-mail: n_fishchuk@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-2616-4289>

Bohdan Fishchuk

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

E-mail: b_fishchuk@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-6903-1071>

**ADAPTIVE MANAGEMENT OF THE HEALTHCARE INSTITUTIONS
DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION**

Abstract. *The article is devoted to the study of the processes of adaptive management of the development of health care facilities in the conditions of digitalization. The main technological trends in the context of digital transformation in the field of healthcare are analyzed, among which the following are highlighted: artificial intelligence (AI), Internet of Medical Things (IoMT), remote monitoring of patients, virtual and augmented reality, nanotechnology, 3D bioprinting and implants, clinical automation, geolocation technologies. It has been proven that in the conditions*

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

of modern organization and digitization of the health care system in Ukraine, electronic systems become an integral component that ensures effective management and provision of medical services. The key roles of the main subjects of the electronic health care system in Ukraine have been studied. The management structure of the electronic healthcare system in Ukraine is presented. The directions of adaptive management of the development of health care institutions in the conditions of digitalization are proposed.

It is proven that in the modern conditions of digitalization, modern health care is undergoing a transformation, which creates unique challenges and opportunities for health care institutions. It is noted that adaptive management becomes a key success factor in this process, as it requires not only the introduction of the latest technologies, but also a flexible approach to changes in the environment. It is argued that the implementation of the adaptive management mechanism implies an active role of management in ensuring a strategic vision and the ability of institutions to respond to changes in the digital landscape of health care, which means not only the introduction of technical innovations, but also changes in culture and organizational processes. According to the authors, one of the important aspects of adaptive management is increasing the digital literacy of the staff of health care institutions, because it is the skills in the field of digital technologies that are becoming necessary for medical staff and management to effectively use new tools and processes. It is argued that the success of adaptive management also depends on cross-industry and multi-stakeholder collaboration, so the healthcare industry must work with technology companies, government agencies and academia to create integrated solutions that meet the needs of the modern patient and improve outcomes.

Keywords: *adaptive management; health care institutions; health care system; digitalization; transformation; mechanism.*

Fig.: 3. References: 14.

Бібліографічний опис для цитування:

Фіщук Н. Д., Фіщук Б. Д. Адаптивне управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 276-289.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-290-308](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-290-308)

УДК 004:336.71(477)

JEL Classification: G21

Ірина Анатоліївна Мурашківськадоктор філософії з фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)**E-mail:** murira24@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7699-7036>**Владислав Валерійович Гречка**аспірант фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)**E-mail:** vladislav.grrr@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-3990-8437>**В'ячеслав Петрович Островський**аспірант фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)**E-mail:** viacheslav.ostrovskiy.w@gmail.com.**ORCID:** <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0007-4428-7049>**ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ
В УКРАЇНІ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Анотація. У статті розкриті проблеми конкурентоспроможності банківських установ в умовах трансформаційних цифрових процесів в Україні. Теоретично обґрунтовано застосування спеціалізованих фінансових програмних для підвищення конкурентоспроможності банківських установ в умовах розвитку цифрової економіки та питання посилення гнучкості банківських установ при цифровізації. Запропоновано вирішення ряду проблем пов'язаних із інтеграцією у світову фінансову спільноту, формування транскордонних потоків фінансових даних. Відображені характерні особливості цифрової економіки з точки зору конкурентоспроможності банківських установ. Структуровані основні види банківських операцій, що мають значний потенціал розвитку в Україні. Наведена структурована характеристика банківських установ за рівнем цифрової трансформації. Проаналізована трансформація стратегічних пріоритетів розвитку фінансових технологій банківських установ в Україні. Проаналізовані причини, що спонукатимуть цифрові фінанси стати ключовим драйвером економічного зростання державного банківського цифрового ринку.

Ключові слова: цифровізація фінансових послуг, цифрова економіка, банківські установи, конкурентоспроможність, кредитний ринок, фінансовий ринок, банківська система, кредитна система, онлайн-банкінг, фінансові мобільні операції, хмарні банківські сервіси, цифрові ключі доступу.

Рис.: 7. Табл.: 1. Бібл.: 15.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Постановка проблеми. Розвиток цифрових технологій у фінансовому секторі економіки держави є основним напрямком еволюції та цифровізації у фінансах провідних країн світу. Саме через правильно скоординоване конкурентне середовище у фінансово-кредитній системі держави, зароджуються нові цифрові технології майбутнього, що тісно взаємопов'язані із користувачами і дають нові можливості користування та взаємодії із популярними фінансово-кредитними операціями. У цьому випадку цифрова трансформація банківських установ є безперервним процесом, який на пряму впливає на зовнішнє та внутрішнє середовище фінансового ринку. Таким чином, проблеми конкурентоспроможності банківських установ в умовах трансформаційних цифрових процесів в економіці є основною причиною успішного розвитку фінансового ринку, після повного перезавантаження економічних процесів, у зв'язку із повномасштабними військовими діями і неможливістю споживачів на пряму звернутися у відділення банку. При цьому банківські установи в цифровій економіці, відіграють роль визначених бізнес-центрів, що саме формують хмарні цифрові ділові відносини, тобто виступають посередниками нового покоління між юридичними і фізичними особами споживачами банківських послуг. Ці та інші проблемні питання зумовили розгляд та актуальність теми даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у теоретичні дослідження конкурентоспроможності банківських установ в умовах становлення цифрової економіки внесли такі вчені, як Н. К. Гребенюк, С. В. Коваль, С. К. Кириленко, Ю. К. Овчаренко, Т. М. Шевчук, Л. В. Кузнецова, Dr. Breiteneker Robert J., Krawinkler A., Wang J.-L та інші. Наведені вчені у своїх наукових працях основну увагу зосереджують на конкурентних перевагах банківських установ при впровадженні цифрових фінансових технологій та їх монопольне використання деякими банками. Сектор банківського обслуговування переживає вагомий зміни, ключовим фактором яких є цифровізація економіки та перехід всіх фінансових установ на хмарні сервіси і інноваційні онлайн-рішення з надання послуг. Отже, тема дослідження є актуальною, відповідає сучасним тенденціям та потребує ширшого теоретичного обґрунтування.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Виділення не вирішених раніш частин загальної проблеми. Розвиток здорової конкуренції банківських установ в умовах цифровізації фінансово-економічного світового простору є основною метою економіки держави задля забезпечення поглибленої інтеграції у світову банківську систему та створення унікальних продуктів, що нададуть значні переваги і відкриють нові можливості у користуванні відкритими фінансовими потоками в міжнародному банківському середовищі. Саме конкурентні переваги того чи іншого банківського продукту, зрештою, є визначальними для кінцевого споживача. Цифровізація багатьох процесів в банківському середовищі в більшості випадків, позитивно відображається на зниженні витрат при обслуговуванні нового цифрового фінансового продукту. Проте залишаються не повністю розкритими питання теоретичного обґрунтування застосування спеціалізованих фінансових програмних та апаратних засобів для підвищення конкурентоспроможності банківських установ в умовах розвитку цифрової економіки та питання посилення гнучкості банківських установ при цифровізації своїх діючих продуктів, вихід на обслуговування хмарних сервісів, впровадження банківських інновацій для забезпечення стабільного сталого розвитку і підвищення своїх позицій у загальному рейтингу. Такі питання потребують детального теоретичного дослідження та розгляду, оскільки вектор на формування цифрової економіки призводить до необхідності перегляду традиційних підходів розвитку банківських установ і всього фінансового сектору загалом.

Мета статті. Метою цієї статті є дослідження теоретичних положень забезпечення конкурентоспроможності банківських установ в Україні в умовах становлення цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу. Нові цифрові технології дуже стрімко ввійшли в фінансовий сектор економіки держави, ставши основним атрибутом розвитку фінансового сектору й показником стабільного сталого розвитку держави на міжбанківському світовому ринку. Цифрова економіка – це основа конкурентоспроможності, що базується на впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій на всіх етапах соціально-політичної діяльності держави і відображена у всіх сферах її впливу. Сама концепція розвитку цифрової економіки багатьма вченими і фінансистами сприймається як панацея від за-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

стою, що був у світовій фінансово-економічній системі останні 45 років [1]. Проте, на нашу думку, розвиток цифровізації економічних та фінансово-кредитних процесів – це сукупність комплексу трансформаційних заходів, що зазнає економічна система держави, взаємодіючи із соціальним, економічним, політичним та правовим аспектами громадянського суспільства. Розвиток цифрових фінансових технологій в Україні набуває закономірного значення, вважається таким, що складає базис економічних відносин в суспільстві і бізнес-середовищі. Основа такого бізнес-середовища, що створює фінансові цифрові продукти є банківські установи всіх форм власності. Саме банківські установи починають створювати нові цифрові фінансові продукти і перебудовувати «старі» фінансові мобільні додатки, що використовують фінансові цифрові електронні платформи для створення нових сервісів та бізнес-моделей. Передбачається, що протягом 2022-2027 років завершиться цифровізація глобальної фінансово-економічної трансформації основних економік світу, що будуть складатися із інноваційно-адитивних технологічних зв'язків і нанотехнологій цифрової передачі даних між собою. Україна також вступила на цей шлях, після повномасштабного військового конфлікту, задля збереження життя громадян і відходу від паперових і аналогових інструментів ведення бізнесу. Основними чинниками таких кроків, виступають:

- реалізація державної концепції електронного уряду;
- поява на фінансово-кредитному ринку цифрових інноваційних продуктів нового технологічного покоління;
- зростання попиту на інноваційні засоби вищої та середньої освіти.

Конкуренція банківських установ в такому стрімко зростаючому цифровому середовищі, характеризується високою швидкістю та надійністю обміну інформацією, а також різноманітністю надання широкого спектру фінансових послуг і продуктів. Цифровізація дає можливість зробити рішення типових банківських завдань набагато швидшими, дешевшими і без посередників. Такі процеси, безперечно мають позитивний вплив на розвиток цифрової економіки, а саме:

- цифровізація передачі даних дає можливість стабільного обміну цифровою фінансовою інформацією в глобальному масштабі (світовий рівень фінансової комунікації);
- глобальне управління цифровими фінансовими даними стає ще більш важливішим через поширення передачі інформації мережами 5G та IoT;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- транскордонне управління банківськими світовими ринками за допомогою цифровізації банківських послуг і впровадженню інноваційних технологій, викликає високий ступінь глобальної фінансово-інформаційної взаємозалежності в цифровій економіці і може мати різний ступінь впливу на країни, що підключені до таких процесів обміну даними;

- формування законодавчої бази для глобального управління цифровими фінансовими платформами, що може мати різні політичні наслідки для економічної стабільності державного розвитку;

- формулювання теорії глобального підходу до управління фінансовими цифровими даними, щоб запобігти нерівномірній участі країн, що розвиваються, від розширення прямого впливу, що керується глобальними даними найрозвиненіших країн та їхніх нейромереж.

Саме глобальні можливості економічного розвитку, інтеграція у світову фінансову спільноту, формування транскордонних потоків фінансових даних є найкориснішими для становлення цифрової економіки України. Банківські установи при цьому, формують ринок фінансових послуг, що готовий інтегруватися у світові транскордонні потоки обміну даними. При цьому треба вирішити проблеми, що можуть виникати при такій інтеграції:

- визначення та адаптація загального розуміння ключових фінансових термінів та понять, пов'язаних з цифровізацією економіки;

- обмеження різного ступеню доступу даних до серверів банківської системи України задля захищеності конфіденційної інформації;

- формування методики оцінки економічних даних, транскордонних потоків обміну фінансовою інформацією;

- дослідження інноваційних форм та методів впливу управління цифровими фінансовими даними як на внутрішньому ринку банківських послуг так і світовому;

- розробка національних стандартів, що стосуються обміну цифровими фінансовими даними на міжбанківському ринку капіталу.

Характерні особливості цифрової економіки з погляду конкурентоспроможності банківських установ наведено на рис. 1. Основу цифрової економіки становить стабільно зростаючий банківський сектор та рівень конкурентоспроможності банківських установ. Конкурентоспроможність держави з точки зору громадян, оцінюється як рівень якості життя, який забезпечується рівнем економічного зростання. У

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

цьому випадку банківські установи постійно конкурують між собою за можливість перевершити конкурентів у боротьбі за споживача банківського інноваційного цифрового продукту [11].

Таким чином, детально розглянувши рис. 1, можемо сформулювати авторське визначення поняття «цифрова економіка», на нашу думку – це комплекс заходів, що базується на цифровій та електронній технологіях поширення інформації та має на меті об’єднання сфер банківського обслуговування, бізнесу, культурної складової, економіки та соціальної сфери для відділеної комунікації з учасниками в мережі інтернет за допомогою інноваційних цифрових платформ.



Рис. 1. Характерні особливості цифрової економіки з погляду конкурентоспроможності банківських установ
Джерело: згруповано авторами на основі [4; 7].

Суб’єктами конкурентної боротьби в банківському секторі є банки, споживачі банківських послуг і держава. Саме через жорстку конкуренцію в банківському секторі, цифрову глобалізацію ринка банківських послуг та повномасштабні військові дії, вітчизняні банківські установи

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

змушені були перейти на цифрову банківську модель розвитку. Ці позиції змушують банківські установи, що хочуть бути конкурентними в середовищі швидкого розвитку цифрової економіки, винаходити нові системи управління цифровими трансформаціями. Розглянемо детальніше систему основних напрямів застосування цифрових технологій у банківському секторі зображену на рис. 2.



Рис. 2. Система основних напрямів застосування цифрових технологій у банківському секторі

Джерело: згруповано авторами на основі [2; 4; 5].

Як бачимо із рис. 2, впровадження цифрових технологій у банківській діяльності має значний вплив на економіку держави і на банківський сектор зокрема. Система основних напрямів застосування цифрових технологій у банківському секторі при цьому, допомагає правильно запланувати на майбутній календарний період загальну стратегію, що буде базуватися на цифровізації частини сервісів і програм, щоб в майбутньому повністю перейти на віддалене цифрове обслуговування споживача.

Конкурентоспроможність банківських установ при становленні цифрової економіки, напряму залежить від того, які типи банківських операцій є домінантними. Розглянемо більш детально види банківських операцій, що мають значний потенціал розвитку в Україні (рис. 3).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Деякі типи операцій банківські установи вже використовують, деякі тільки починають впроваджувати. Багато банківських установ, це переважно із третьої десятки рейтингу на кінець 2023 року, майже не використовують жодної з приведених операцій. Приведені типи операцій можуть значно збільшити дохід банківських установ, що на пряму впливає на цифровізацію їхньої діяльності, адже додаткові кошти залучені від реалізації певних видів банківських продуктів, які є найбільш дорогими, банк, як правило перерозподіляє на майбутні інноваційні проекти, щоб мати унікальну перевагу перед конкурентами.

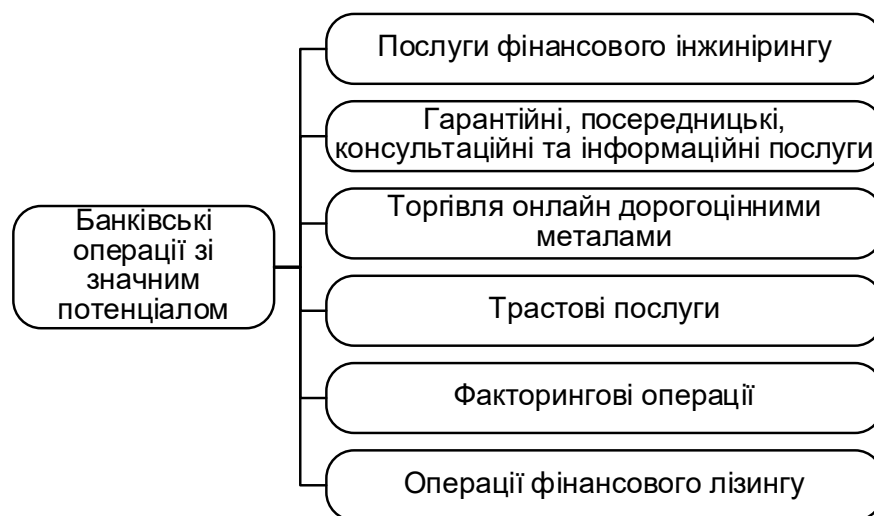


Рис. 3. Види банківських операцій, що мають значний потенціал розвитку в Україні

Джерело: згруповано авторами на основі [12].

Як бачимо з рис. 3, види фінансових операцій, що є перспективними, загалом знайомі банківській системі України і не носять новітній характер, але тим не менше, мало використовуються або взагалі не використовуються на сьогодні. На основі приведених видів банківських операцій в Україні, їхньої інноваційної складової та цифровізації банківських продуктів, складемо рейтинг, виявивши на якому місці у світовому рейтингу, знаходяться банківські інноваційні продукти, тобто рейтинг конкурентоспроможності українського банківського ринку (рис. 4).

Як бачимо із рис. 4, даний рейтинг складений відповідно до показників Рейтингу цифрової конкурентоспроможності (Digital Competitiveness Ranking, 2023). Україна у 2021 році посіла 54-те мі-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

сце із 62 досліджуваних країн, проте повномасштабні бойові дії сприяли тому, що в період 2022-2024 роки, Україну тимчасово виключили з цього рейтингу.

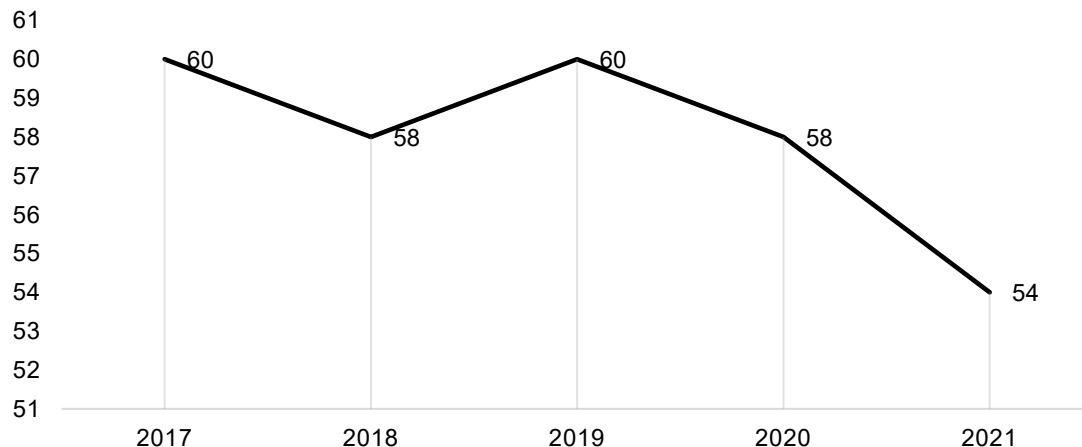


Рис. 4. Рейтинг конкурентоспроможності українського банківського ринку з урахуванням цифровізації економічних процесів

Джерело: згруповано авторами на основі [14].

Отже, банківський сектор в процесах цифровізації рухається у правильному напрямку, якщо порівнювати із показниками 2017 року, то Україна підвищилася на 6 пунктів на кінець 2021 року. Складовими цього дослідження виступали:

- ІТ-інтегрованість банківських установ, залежність від аутсорсингу, власні розробки, робота із хмарними мережевими сховищами фінансових даних та їх оцифрування;
- спритність ведення банківського бізнесу в умовах переходу на цифрові процеси передачі і обробки даних;
- використання адаптаційних можливостей для переходу на інноваційні процеси надання фінансової інформації споживачам;
- створення технологічних кластерів, що залучають найкращих співробітників сфери розробки та обслуговування фінансових онлайн-сервісів;
- підвищення наукової концентрації, шляхом випуску готових робочих кадрів після проходження навчання або перекваліфікації у відповідних навчальних центрах, створення умов для їх навчання та розвитку.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Розглянемо більш детально залученість банківських установ України до співпраці з Фінтех-компаніями (таблиця 1), що безперечно на пряму впливає на якість, своєчасність і швидкість випуску інноваційного цифрового фінансового продукту. Слід зауважити, що така співпраця можлива у двох напрямках, коли банківська установа звертається до Фінтех-компанії на пряму, як до надавача певних видів послуг або банківська установа може купити дану компанію, залучивши її до прямої розробки інноваційного продукту або в окремому ІТ-відділі, або як складової частини загального відділу, що відповідає за такого роду розробки. Дана процедура залежить перш за все від бюджету, що банківська установа готова витратити на такі дослідження. В даному випадку, мова йде про банківські установи, що інтегрують відповідні банківські функції з передовим цифровим управлінням фінансами користувачів, обробкою даних та надання звітів по ним, своїм клієнтам у реальному часі, кредитним онлайн-фінансуванням, інтеграцією соціальних мереж у онлайн-додатки, платежів «P2P», відео-банкінг верифікацію та інші. Також цифровізаційні розробки можуть включати в себе інтерактивний сенсорний екран для роботи з клієнтами, інтерактивний помічник для фінансового планування у вигляді відповідного меню в онлайн-додатку, автоматичне заповнення друкованих форм у відповідних банківських онлайн-документах за допомогою OCR і цифрових підписів.

Таблиця 1 – Залученість банківських установ України до співпраці з Фінтех-компаніями

Банківська установа	Спільні проєкти	Власні розробки цифрових інноваційних проєктів	Інвестиції в стартапи
Приватбанк	НІ	ТАК	НІ
Ощадбанк	ТАК	НІ	НІ
Укргазбанк	ТАК	ТАК	НІ
ПУМБ	ТАК	ТАК	НІ
УкрСиббанк	ТАК	НІ	НІ
Креді Агріколь Банк	НІ	ТАК	НІ
ОТП Банк	ТАК	НІ	НІ
Сенс Банк	ТАК	ТАК	НІ

Джерело: структуровано авторами на основі [6].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Як видно із табл. 1, банківські установи в Україні загалом працюють більше над власними розробками або спільними розробками цифрових інноваційних продуктів і технологій, інвестиції в стартапи взагалі жодним із приведених банків не розглядаються. На нашу думку, такий підхід є зрозумілим, адже банки не хочуть ризикувати ще і у сфері стартапів, тому, загалом, така політика є прийнятною. Таким чином, банківські установи можна характеризувати за рівнем цифрової трансформації, як банки-новачки, банки-консерватори, банки-чемпіони та банки-фоловери (рис. 5).



Рис. 5. Характеристика банківських установ за рівнем цифрової трансформації

Джерело: згруповано авторами на основі [13; 15].

Як видно із рис. 5, є декілька типів банківських установ, відповідно і кількість стратегічних орієнтирів, якими координується правління банків, виходячи із своїх фінансових можливостей. Чим більше банків-чемпіонів фінансовий ринок України може створити, тим швидше буде зростати цифровізація всієї економіки держави. Ця залежність вказує на прямий зв'язок економічної безпеки України, від конкурентоспроможності банківських установ на внутрішньому фінансовому ринку.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Таким чином, на основі рис. 5 і таблиці 1, можемо привести основні положення загальних тенденцій банківського цифрового розвитку, що існуватимуть у мобільному банкінгу в найближчій перспективі [9]:

- програми мобільного банкінгу будуть розширюватися, наповнюватися новими основними та суміжними типами операцій, а використання інноваційних цифрових технологій зробить банківські мобільні програми більш доступнішими. Розшириться тенденція скорочення підтримки стаціонарних банківських додатків, за рахунок наповнення їх функціоналом мобільних версій;

- мобільні банки набуватимуть все більшої популярності, вони стають більш популярними, ніж традиційні банки із розгалуженою системою відділень, завдяки чому клієнт може скористатися онлайн-банкінгом у будь-якому місці, операційний функціонал таких банків, набагато ширший за аналогічний функціонал традиційних банківських установ;

- набуває широкої популярності цифрова технологія ідентифікації голосом, оскільки голосова ідентифікація дуже проста у використанні та розробці, вона має високий безпековий рівень автентифікації користувача;

- заміна людської консультаційної підтримки смартботом, спілкування при цьому повинно стати більш інноваційним і простим, а пошук рішень – миттєвим;

- створення мережі орен-банкінг, що покликана спростити доступ до облікових записів користувача через одну інформаційну панель;

- зміна інтерфейсу цифрових мобільних банківських додатків з нагромадженого і громіздкого, на простий і зрозумілий кожному, постійний удосконалений редизайн – це один із основних напрямків всіх розробників цифрових мобільних додатків.

Слід зауважити, що трансформація стратегічних пріоритетів розвитку фінансових технологій в Україні почалася з 2019 року і тривала до кінця 2023 року. Детальніше ці процеси зображено на рис. 6. Відповідно до міжнародної фінансової практики, до 85% світового показника ВВП буде формуватися цифровою економікою на початок 2027 року, що виводить на основний план фінансові системи країн, що вже розпочали цей процес трансформації. Це дозволить забезпечити високу конкурентоспроможність банківських установ і прогнозоване становлення цифрової економіки. Цифрові фінанси при цьому, стануть ключовим драйвером економічного зростання світового банківського

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

цифрового ринку та можливо, створять умови для нової ери цифрової фінансової індустріалізації і чергової фази фінансово-цифрової промислової революції.

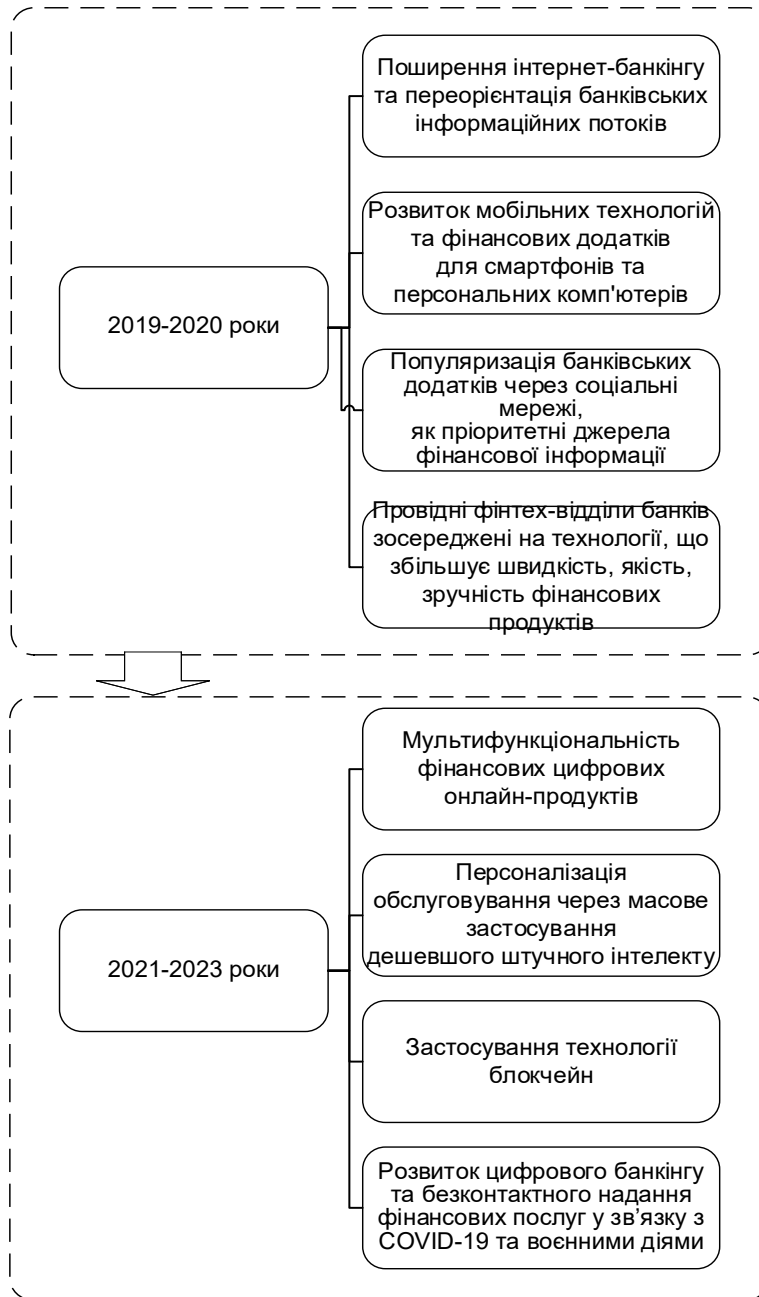


Рис. 6. Трансформація стратегічних пріоритетів розвитку фінансових технологій банківських установ в Україні

Джерело: згруповано авторами на основі [10].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Як бачимо із рис. 6, трансформація стратегічних пріоритетів розвитку фінансових технологій банківських установ в Україні є досить стрімкою, оскільки банківська система втратила багато часу та відстала від загальносвітових тенденцій розвитку цифрових технологій. Проте на кінець 2023 року український банківський фінансово-кредитний ринок встигає трансформуватися і запровадити низку найпопулярніших світових платіжних цифрових фінансових технологій (рис. 7).



Рис. 7. Світові платіжні цифрові фінансові технології запроваджені в Україні

Джерело: згруповано авторами на основі [8].

Як видно із рис. 7, представлені цифрові технології використовуються у таких платіжних системах як Visa та Mastercard в Україні. Введення вказаних цифрових технологій у фінансову систему держави, однозначно підвищить її цифрову орієнтацію та зміцнить конкуренцію

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

серед банківських установ, що постійно будуть удосконалювати такого типу технології і таким чином зможуть конкурувати на світовому фінансовому ринку з іншими банками та фінансовими установами.

Висновки і пропозиції. Забезпечення конкурентоспроможності банківських установ в Україні в умовах становлення цифрової економіки є першочерговим завданням. Цифрова трансформація економіки та фінансового сектору за участю банківських установ – це закономірна реакція на поширення глобальних цифрових фінансових технологій на світових ринках та промисловості. Основною метою такої трансформації є розвиток цифрової економіки та покращення функціонування економічної системи країни і підвищення якості товарів вироблених із використанням сучасних цифрових технологій і їх дешевизна та доступність. Конкурентоспроможність банківських установ у цьому процесі цифровізації відіграє головну роль і складається з декількох етапів розвитку і становлення. Більшу частину шляху цифровізації України пододала, проте до 2027 року, коли загальносвітові економічні світові фінансові ринки, повністю вийдуть на цифрові операції в усіх сферах життєдіяльності є час, для впровадження необхідних змін як у законодавчу сферу, так і в практичну, що, безперечно, посилить рейтинг держави у світовій економіці.

Список використаних джерел

1. Дзямулич М. І. Сутність електронних грошей в сучасній фінансовій системі / М. І. Дзямулич // Економічні науки. Серія «Облік та фінанси». – 2010. – Вип. 7(25), ч. 4. – С. 181–185.
2. Домінова І. В. Форми електронного банкінгу: еволюція, переваги та недоліки / І. В. Домінова // Облік і фінанси. – 2016. – № 2. – С. 104–109.
3. Дубина М. Інституційні трансформації фінансової системи України в умовах розвитку цифрової економіки / Дубина М., О. Попело, О. Тарасенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2021. – № 1 (25). – С. 91-110.
4. Дубина М. В. Концептуальні підходи до підвищення рівня безпечності банківського платіжного середовища України / М. В. Дубина, І. В. Садчикова, І. О. Середюк // Бізнес Інформ. – 2020. – № 3. – С. 349-359.
5. Дубина М. Роль кіберстрахування в системі ризик-менеджменту банківських установ / М. Дубина, І. Середюк, Н. Білоус // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2020. – № 1 (21). – С. 183-196.
6. Зінченко О. А. Інформаційна економіка: концепція, сутність та розвиток / О. А. Зінченко, П. Даріюш, Д. С. Зінченко // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2019. – С. 3–13.
7. Карчева Г. Т. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки / Г. Т. Карчева, Д. В. Огородня, В. А. Опенько // Фінансовий простір. – 2017. – № 3 (27). – С. 13–21.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

8. Кириленко С. А. Зміна парадигми продажу банківських послуг в умовах розвитку цифрових каналів дистрибуції / С. А. Кириленко // Світ фінансів. – 2016. – Вип. 4. – С. 140-147.
9. Корнівська В. О. Цифровий банкінг: ризики фінансової діджиталізації / В. О. Корнівська // Проблеми економіки. – 2017. – № 3. – С. 254-261.
10. Кошельник І. Нетрадиційні банківські продукти / І. Кошельник, С. Лашкевич, Н. Р. Галайко // Фінансово-кредитна система України в умовах інтеграційних і глобалізаційних процесів: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та аспірантів, м. Черкаси, 11 квітня 2019 р. – Черкаси, 2019. – 431 с.
11. Мороз Л. В. Перспективи розвитку онлайн-банкінгу в Україні / Л. В. Мороз // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – № 13(22). – С. 218–225.
12. Содома Р. І. Інноваційний проєкт з електронного банкінгу / Р. І. Содома, Г. В. Марків, Г. В. Східницька, Т. О. Шматковська // Вісник ЛНАУ: Економіка АПК. – 2019. – № 26. – С. 85–91.
13. Стащук О. Роль банківських інновацій на фінансовому ринку в умовах глобального фінансового простору / О. Стащук, О. Борисюк, Т. Шматковська // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. – 2020. – № 4(24). – С. 71–79.
14. Унковська Т. Fintech і центральні банки: нова глобальна реальність. Аналітична доповідь / Т. Унковська, Д. Гридчук. – Київ. 2020. – 57 с.
15. Dynamics of the development of the credit services market in the conditions of financial instability: A case of Ukraine / O. Parubets, O. Shyshkina, I. Sadchykova, Y. Yevtushenko, A. Tarasenko, I. Potseluiiko // International Journal of Sustainable Development and Planning. – 2023. – Vol. 18, No. 9. – Pp. 2733-2745. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180912>.

References

1. Dziamulych, M.I. (2010). Sutnist elektronnykh hroshei v suchasniy finansoviy systemi [The essence of electronic money in the modern financial system]. *Ekonomichni nauky. Seriya «Oblik ta finansy» – Economic sciences. "Accounting and Finance" series. Collection of scientific papers*, 7(25)(4), 181–185.
2. Dominova, I.V. (2016). Formy elektronnoho bankinhu: evoliutsiia, perevahy ta nedoliky [Forms of electronic banking: evolution, advantages and disadvantages]. *Oblik i finansy – Accounting and finance*, (2), 104–109.
3. Dubyna, M., Popelo, O., Tarasenko, O. (2021). Instytutsiini transfo-rmatsii finansovoi systemy Ukrainy v umovakh rozvytku tsyfrovoy ekonomiky [Institutional transformations of the financial system of Ukraine in the context of the development of the digital economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (1(25)), 91-110.
4. Dubyna, M.V., Sadchykova, I.V., Serediuk, I.O. (2020). Kontseptualni pidkhody do pidvyshchennia rivnia bezpechnosti bankivskoho platizhnoho seredovyshcha Ukrainy [Conceptual approaches to increasing the level of security of the banking payment environment of Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, (3), 349–359.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

5. Dubyna, M., Serediuk, I., Bilous, N. (2020). Rol kiberstrakhuvannia v systemi ryzyk-menedzhmentu bankivskykh ustanov [The role of cyber insurance in the risk management system of banking institutions]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and perspectives of economics and management*, (1(21)), 183-196.
6. Zinchenko, O.A., Dariiush, P., Zinchenko, D.S. (2019). Informatysiina ekonomika: kontseptsiiia, sutnist ta rozvytok [Information economy: concept, essence and development]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» – Economic bulletin of NTUU "KPI"* (pp. 3–13).
7. Karcheva, H.T., Ohorodnia, D.V., Openko, V.A. (2017). Tsyfrova ekonomika ta yii vplyv na rozvytok natsionalnoi ta mizhnarodnoi ekonomiky [Digital economy and its impact on the development of the national and international economy]. *Finansovyi prostir – Financial space*, (3(27)), 13–21.
8. Kyrylenko, S.A. (2016). Zmina paradyhmy prodazhu bankivskykh posluh v umovakh rozvytku tsyfrovykh kanaliv dystrybutsii [Changing the paradigm of selling banking services in the context of the development of digital distribution channels]. *Svit finansiv – World of Finance*, 4, 140-147.
9. Kornivska, V.O. (2017). Tsyfrovyi bankinh: ryzyky finansovoi didzhytalizatsii [Digital banking: risks of financial digitalization]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, (3), 254-261.
10. Koshelnyk, I., Lashkevych, S., Halaiko, N.R. (2019). Netradytsiini bankivski produkty [Non-traditional banking products]. Finansovo-kredytna systema Ukrainy v umovakh intehtratsiinykh i hlobalizatsiinykh protsesiv: Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia studentiv ta aspirantiv – The financial and credit system of Ukraine in the conditions of integration and globalization processes: All-Ukrainian scientific and practical conference of students and graduate students.
11. Moroz, L.V. (2012). Perspektyvy rozvytku onlain-bankinhu v Ukraini [Prospects for the development of online banking in Ukraine]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific bulletin of NLTU of Ukraine*, (13(22)), 218–225.
12. Sodoma, R.I., Markiv, H.V., Skhidnytska, H.V., Shmatkovska, T.O. (2019). Innovatsiinyi proiekt z elektronnoho bankinhu [Innovative electronic banking project]. *Visnyk LNAU: Ekonomika APK – Bulletin of LNAU: Economy of the agricultural sector*, (26), 85–91.
13. Stashchuk, O., Borysiuk, O., Shmatkovska, T. (2020). Rol bankivskykh innovatsii na finansovomu rynku v umovakh hlobalnoho finansovoho prostoru [The role of banking innovations in the financial market in the conditions of the global financial space]. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu im. Lesi Ukrainky – Economic journal of the East European National University named after Lesya Ukrainka*, (4(24)), 71–79.
14. Unkovska, T., Hrydzjuk, D. (2020). *Fintech i tsentralni banky: nova hlobalna re-alnist. Analitychna dopovid [Fintech and central banks: a new global reality. Analytical report]*.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

15. Parubets, O., Shyshkina, O., Sadchykova, I., Yevtushenko, Y., Tarasenko, A., Potseluiiko, I. (2023). Dynamics of the development of the credit services market in the conditions of financial instability: A case of Ukraine. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(9), 2733-2745. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180912>.

Отримано 08.03.2024

UDC 004:336.71(477)
JEL Classification: G21

Iryna Murashkovska

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

E-mail: murira24@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7699-7036>

Vladyslav Hrechka

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

E-mail: vladislav.grrr@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-3990-8437>

Viacheslav Ostrovskiy

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

E-mail: viacheslav.ostrovskiy.w@gmail.com.
ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0007-4428-7049>

**THEORETICAL PROVISIONS OF ENSURING
THE COMPETITIVENESS OF BANKING INSTITUTIONS
IN UKRAINE IN THE EMERGENCE OF THE DIGITAL ECONOMY**

Abstract. *The article presents the problems of competitiveness of banking institutions in the conditions of transformational digital processes in Ukraine. The application of specialized financial software and hardware tools to increase the competitiveness of banking institutions in the conditions of the development of the digital economy and the issue of increasing the flexibility of banking institutions during the digitization of their existing products are theoretically substantiated. Defined concepts of digitalization of economic and financial and credit processes. The main factors that directly affect the digitalization of the global financial and economic transformation of the economy of Ukraine are listed. The analyzed processes of solving typical banking tasks are related to the digitalization of banking mobile applications. Solutions to a number of problems related to integration into the global financial community, formation of cross-border flows of financial data are proposed. The characteristic features of the digital economy from the point of view of the competitiveness of banking institutions are graphically displayed. A system of the main areas of application of digital technologies in the banking sector has been formed. Structured main types of banking operations that have significant development potential in Ukraine. The rating of the competitiveness of the Ukrainian banking market, taking into account the digitalization of economic processes, is presented. Compiled rating of involvement*

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

of banking institutions of Ukraine in cooperation with Fintech companies. Structured characteristics of banking institutions according to the level of digital transformation. The main provisions of the general trends of banking digital development, which will exist in mobile banking in the near future, are given. The transformation of strategic priorities for the development of financial technologies of banking institutions in Ukraine is analyzed. The reasons that will encourage digital finance to become a key driver of economic growth in the state banking digital market are analyzed. The above global payment digital financial technologies have been introduced in Ukraine, which will help digitize the country's economy and increase the competitiveness of banking institutions.

Key words: *digitalization of financial services; digital economy; banking institutions; competitiveness; credit market; financial market; banking system; credit system; online banking; financial mobile operations; cloud banking services; digital access keys.*

Fig.: 7. Table: 1. References: 15.

Бібліографічний опис для цитування:

Мурашківська І. А., Гречка В. В., Островський В. П. Теоретичні положення забезпечення конкурентоспроможності банківських установ в Україні в умовах становлення цифрової економіки. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 290-308.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-309-328](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-309-328)

УДК 330.322.01:330.16

JEL Classification: E22; G4

Олена Вікторівна Шишкіна

доктор економічних наук, доцент,
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](https://orcid.org/0009-0001-6680-0970). Scopus Author ID: [58995081900](https://orcid.org/0009-0001-6680-0970)

Ігор Анатолійович Борисенко

аспірант
Національний університет «Чернігівська політехніка» (м. Чернігів, Україна).
E-mail: borisenko@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6680-0970>

**ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРІЙ
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ**

Анотація. У статті досліджено теоретико-прикладні аспекти класичних та сучасних теорій інвестиційної поведінки. Охарактеризовано основні концептуальні положення цих теорій, кожна з яких має власні унікальні характеристики та підходи до ухвалення рішень, а також властиві їм переваги, недоліки й обмеження застосування. Встановлено, що класичні теорії інвестиційної поведінки, до яких належать теорія раціональних очікувань, гіпотеза ефективного ринку, теорію портфеля Марковіца, капітальна теорія оцінки активів та теорія арбітражного ціноутворення акцентують увагу на раціональних аспектах ухвалення рішень, припускаючи, що інвестори діють виключно логічно та використовують усю доступну інформацію для максимізації своїх прибутків. Обґрунтовано, що сучасні теорії, такі як поведінкова економіка, теорія перспектив, гіпотеза адаптивних ринків, теорія обмеженої раціональності допомагають пояснити ринкові аномалії та нестабільності, які важко передбачити за допомогою традиційних моделей. Виявлено, що між класичними й сучасними теоріями є щільний зв'язок, з огляду на це проведено порівняння класичних та сучасних теорій інвестиційної поведінки за різними критеріями.

Ключові слова: теорії інвестиційної поведінки; раціональні очікування; ефективний ринок оцінка активів; арбітражне ціноутворення; поведінкова економіка; теорія перспектив; адаптивні ринки; обмежена раціональність.

Табл.: 3. Бібл.: 17.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та високої волатильності фінансових ринків проблема дослідження поведінки інвесторів набуває особливої актуальності. Знання і розуміння теорій інвестиційної поведінки формує базис аналізу ринкової динаміки, вибір методологіч-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

них інструментів та моделей для оцінки стану, структури й динаміки розвитку ринків, забезпечує розуміння механізмів прийняття інвестиційних рішень, а також визначає результативність формування та/або вдосконалення існуючих фінансових стратегій і розробки нових підходів в інвестиційній діяльності. Вивчення зазначених теорій дозволяє врахувати як раціональні, так і ірраціональні аспекти поведінки інвесторів, що є ключовим у контексті забезпечення ефективності, стабільності та прозорості фінансових ринків в умовах цифровізації фінансової сфери.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні десятиліття стали періодом активного розвитку та поглиблення наукових досліджень, які стосуються інвестиційної поведінки. Наукові роботи, яким науковий світ завдячує кращому зрозумінню механізмів ухвалення рішень на фінансових ринках, належать багатьом ученим, з-поміж яких визначальне місце належить авторам класичних і сучасних теорій інвестиційної поведінки, а саме: Д. Канеману [4], Е. Ло [6; 7], Р. Лукасу [8], Б. Малкієлу [9], Г. Марковіцу [1; 10; 17], Д. Муту [11], С. Россу [12; 13], Г. Саймону [15], А. Тверські [4], Ю. Фаму [2], В. Шарпу [14] та ін.

Аналіз досліджень та публікацій показує, що інвестиційна поведінка є складною взаємодією численних раціональних, ірраціональних, когнітивних та соціальних факторів. Поєднання класичних і сучасних теорій дає можливість отримати більш повну картину функціонування і розвитку фінансових ринків та поведінки інвесторів у процесі ухвалення рішень. Це дозволяє розробляти нові інструменти для прогнозування ринкових трендів та створення ефективних інвестиційних стратегій, які враховують як економічні, так і поведінкові аспекти, що потребує додаткового наукового опрацювання.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Класичні теорії інвестиційної поведінки довели свою прикладну ефективність, однак на сьогодні певні обмеження їх застосування в сучасному контексті розвитку фінансових ринків набувають суттєвого значення. Сучасні національні та світові фінансові ринки зазнають постійних перетворень через глобальні економічні події, зміни в регуляторних політиках та розробку і впровадження технологічних інновацій.

У таких умовах виникає необхідність переосмислення класичних теорій інвестиційної поведінки та їх адаптації до нових реалій. Сучасні підходи, включаючи поведінкові фінанси та фінтех, пропонують нові

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

методи та інструменти для удосконалення інвестиційних стратегій. Дослідження синтезу цих підходів є вкрай актуальним для створення більш ефективних фінансових моделей, що робить дане наукове дослідження в умовах сьогодення доречним і важливим.

Метою статті є дослідження є вивчення теоретико-прикладних аспектів класичних та сучасних теорій інвестиційної поведінки, аналіз їх переваг, недоліків, ефективності та можливостей практичного застосування в умовах сучасних фінансових ринків.

Виклад основного матеріалу. Фінансові ринки є складними й динамічними системами, численні учасники яких вирізняються суттєвими різницями в рівні професійних знань, мотивації, цілях і стратегіях розвитку. В умовах розвитку сучасних фінансових ринків взаємодія між інвесторами, з питань інвестицій у фінансові і реальні активи стає все більш складною, а розуміння поведінки інвесторів набуває критичної важливості. Знання про те, як інвестори ухвалюють рішення, усвідомлення факторів, які впливають на їхню поведінку та застосування прогнозних моделей, які можуть передбачати ринкову динаміку, є ключовими для фінансової грамотності, ефективного управління активами й розробки регуляторної політики в інвестиційній сфері.

Класичні теорії інвестиційної поведінки, які з'явилися у середині ХХ століття, заклали основи аналізу рішень інвесторів щодо купівлі, продажу та утримання активів, оцінки ризиків та прибутковості вкладень, а також створення прогнозів для реагування на зміну ринкових умов.

Класичні теорії інвестиційної поведінки, до яких належать Теорія раціональних очікувань, Гіпотеза ефективного ринку ((Efficient Market Hypothesis, EMH), Теорія портфеля Марковіца, Капітальна теорія оцінки активів (Capital Asset Pricing Model, CAPM) та Теорія арбітражного ціноутворення (Arbitrage Pricing Theory, АРТ) акцентують увагу на раціональних аспектах ухвалення рішень, припускаючи, що інвестори діють виключно логічно та використовують усю доступну інформацію для максимізації своїх прибутків [1; 2; 5; 9; 10; 11; 12-15; 17]. Основні концептуальні положення зазначених теорій, кожна з яких має власні унікальні характеристики та підходи до ухвалення рішень, а також властиві їм переваги, недоліки, обмеження, узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Основні концептуальні положення класичних теорій інвестиційної поведінки

Теорія	Сутність	Засновники та послідовники теорії	Переваги	Недоліки	Обмеження
1	2	3	4	5	6
Теорія раціональних очікувань	Інвестори використовують всю доступну інформацію для прогнозування майбутніх подій і раціонально коригують свої рішення.	Засновники: Джон Мут, Роберт Лукас Послідовники: Томас Сарджент, Едвард Прескотт	Висока точність прогнозів, ефективність ринку. Аномалії на ринку швидко коригуються	Ігнорує психологічні та соціальні фактори	Вимагає доступу до повної інформації, що не завжди можливо
Гіпотеза ефективного ринку (ЕМН)	Ціни активів відображають всю доступну інформацію, що унеможлиблює стабільне перевищення ринку.	Засновники: Юджин Фама Послідовники: Бертон Малкіел	Пояснює поведінку ринків, підтверджена емпіричними дослідженнями	Ігнорує аномалії та поведінкові фактори	Може не враховувати інсайдерську інформацію
Теорія портфеля Марковіца	Оптимізація портфеля для максимізації очікуваної прибутковості при мінімальному ризику.	Засновники: Гаррі Марковіц Послідовники: Вільям Шарп, Мендельсон Грінам	Використовує математичні моделі для визначення комбінацій активів, що забезпечують найкращий баланс між ризиком та прибутковістю. Диверсифікація знижує ризик, математична обґрунтованість	Вимагає точних оцінок ризику та прибутковості	Складність у застосуванні для великої кількості активів

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6
Капітальна теорія оцінки активів (CAPM)	Очікувана прибутковість активу визначається його систематичним ризиком (бета).	Засновники: Вільям Шарп, Джон Літнер Послідовники: Юджин Фама, Кеннет Френч	Простота використання, застосування в практичних інвестиціях	Базується на спрощених припущеннях.	Ігнорує множинні фактори ризику. Модель припускає, що інвестори мають однакові очікування щодо майбутньої прибутковості активів та вибирають портфелі на основі ризику та прибутковості.
Теорія арбітражного ціноутворення (АРТ)	Ціни активів залежать від кількох факторів, а не тільки від ринкового ризику.	Засновники: Стівен Росс Послідовники: Річард Ролл, Стівен Бернстайн	Гнучкість моделі, врахування множинних факторів	Складність у визначенні факторів	Вимагає детального аналізу різних факторів. Інвестори можуть формувати портфелі для мінімізації несприятливих факторів і максимізації прибутків

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2; 5; 9; 10; 11; 12-15; 17].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Теорія раціональних очікувань стверджує, що економічні агенти (інвестори, споживачі, виробники) роблять прогнози майбутніх економічних змін на основі всебічного аналізу масиву доступної інформації і раціонально підходять до прийняття та коригування своїх рішень відповідно до цих прогнозів. При цьому економічні агенти формують свої очікування на основі існуючих економічних теорій та моделей, що робить їхні прогнози не випадковими та/або ірраціональними, а точними й логічно обґрунтованими. Така поведінка інвесторів впливає на ринкові ціни та мінімізує ефекти непередбачуваних змін в економічній політиці.

Гіпотеза ефективного ринку є однією з фундаментальних концепцій у фінансах, яка описує реагування ринків на інформацію, а також формування цін на фінансові активи, що робить неможливим систематичне отримання надлишкових прибутків за рахунок аналізу публічної інформації. Зазначена гіпотеза визначає три форми ефективності ринку:

- слабку (ціни активів відображають всю історичну інформацію, однак інвестори не можуть отримати прибуток, ґрунтуючись на аналізі минулих цін);

- напівсильну (ціни активів відображають всю публічну інформацію, включаючи фінансові звіти та новини, але інвестори не можуть отримати прибуток, використовуючи фундаментальний аналіз, оскільки всі публічні дані вже відображені в цінах);

- сильну (ціни активів відображають всю інформацію, включаючи інсайдерську, однак жоден інвестор, навіть із доступом до інсайдерської інформації, не може стабільно отримувати надприбутки).

Гіпотеза ефективного ринку стверджує, що ринки є інформаційно ефективними, а ціни активів повністю відображають всю доступну інформацію, що унеможливорює стабільне отримання надприбутків шляхом аналізу публічної інформації або історичних даних. Зважаючи на це, гіпотеза ефективного ринку є предметом дискусій, однак при цьому вона залишається ключовою концепцією у фінансовій теорії та впливає на підходи до інвестування та ринкового регулювання.

Теорія портфеля Гаррі Марковіца є ще однією фундаментальною фінансовою теорією, яка зосереджується на формуванні інвесторами оптимальних портфелів, розташованих на ефективній межі,

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

тобто таких, які дають можливість отримати найвищу очікувану прибутковість для кожного рівня ризику або мінімальний ризик для заданої прибутковості, забезпечуючи тим самим найкращий баланс між ризиком та прибутковістю.

Ця теорія використовує математичні моделі для оптимізації портфеля, тобто визначення комбінацій диверсифікованих активів, які представляють найкращі можливі комбінації ризику та прибутковості. Таким чином, теорія Марковіца пропонує інвесторам інструменти для балансування ризику і прибутковості, що є основою для багатьох сучасних методів управління інвестиціями.

Капітальна теорія оцінки активів використовується для визначення очікуваної прибутковості активу з урахуванням його ризику порівняно із загальним ринковим ризиком. Застосування фінансової моделі CAPM для ухвалення інвестиційних рішень допомагає інвесторам оцінити, чи є актив недооціненим або переоціненим. Ухвалення інвесторами рішень у ході застосування CAPM ґрунтується на основі визначення безризикової ставки прибутковості (ставки, яка не несе жодного ризику невиконання зобов'язань і зазвичай представляється у вигляді дохідності державних облігацій короткострокового періоду), ринкової ризикової премії (додаткової прибутковості, яку інвестори вимагають за утримання ризикового активу замість безризикового), лінії ринку цінних паперів (залежністю між очікуваною прибутковістю активу і його систематичним ризиком). Незважаючи на те, що ця фінансова модель враховує тільки систематичний ризик, який пов'язаний із такими загальними ринковими факторами (економічні зміни, політична стабільність тощо) і його не можна уникнути шляхом диверсифікації портфеля (на противагу несистематичному, який можна усунути за допомогою диверсифікації), CAPM надає основу для ухвалення інвестиційних рішень і управління портфелем й допомагає інвесторам визначити, які активи є привабливими для інвестування.

Теорія арбітражного ціноутворення стала, по суті, альтернативою капітальної теорії оцінки активів і пропонує модель, яка заснована на концепції арбітражу, враховує множинні фактори (інфляцію, зміни процентних ставок, рівень економічного зростання), що здатні впливати на прибутковість активу.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

АРТ ґрунтується на ідеї, що на ринку не може існувати стійкий арбітражний прибуток, оскільки ринкові сили швидко усувають таку можливість. Арбітраж же передбачає безризикове отримання прибутку через експлуатацію диспропорцій у цінах активів. Щодо врахування систематичного й несистематичного ризику, то АРТ відокремлює систематичний ризик, який впливає на всі активи й відповідно винагороджується, від несистематичного, який впливає лише на окремі активи й підлягає усуненню через диверсифікацію.

Отже, АРТ не обмежується твердими припущеннями CAPM, дозволяє адаптувати модель до різних ринкових умов, пропонує гнучкий підхід до оцінки вартості активів, враховуючи множинні фактори ризику. Таким чином, АРТ забезпечує інвесторів більш складним інструментом для аналізу та прогнозування прибутковості активів, базуючись на концепції арбітражу та ринкової ефективності.

Таким чином, дослідження сутності і сфери застосування класичних теорій інвестиційної поведінки доводить їхню значущість і важливість для врахування інвесторами у процесі ухвалення рішень. Саме вони забезпечують основу для кількісного аналізу, побудови оптимальних портфелів та регулювання ринків.

Класичні теорії забезпечують базові принципи та інструменти для оцінки вартості активів, аналізу й оцінки ризиків і визначання очікуваної прибутковості. Наприклад, CAPM широко застосовується для розрахунку очікуваної прибутковості активів та оцінки вартості капіталу. Таким чином, класичні теорії формують основу для кількісного фінансового аналізу, який використовується в повсякденній практиці інвесторів, аналітиків і фінансових консультантів.

Важливим інструментом для створення диверсифікованих інвестиційних портфелів продовжує бути теорія портфеля Марковіца, застосування якої дозволяє інвесторам оптимізувати свої портфелі, встановити ефективну межу й максимізувати очікувану прибутковість при заданому рівні ризику.

Гіпотеза ефективного ринку наразі є основою для формування регуляторних політик, спрямованих на забезпечення прозорості та ефективності фінансових ринків. Застосування основних концептуальних положень цієї класичної теорії допомагає регуляторам розробляти й запроваджувати правила та норми, що сприяють зменшенню

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

інформаційної асиметрії та маніпуляцій на ринку. Одночасно фінансові регулятори використовують теорію раціональних очікувань для прогнозування економічних змін та ухвалення монетарних рішень.

Попри безумовні переваги та широку сферу застосування, варто зауважити й певну ідеалізованість класичних підходів до оцінки процесів, що відбуваються на сучасних фінансових ринках. Оскільки реальна поведінка інвесторів часто відрізняється від ідеалізованих моделей класичних теорій, виникла потреба в подальших дослідженнях у фінансово-інвестиційній сфері, що спричинило появу сучасних теорій інвестиційної поведінки, які враховують психологічні, соціальні та поведінкові фактори.

Сучасні теорії, такі як поведінкова економіка (Behavioral Economics), теорія перспектив (Prospect Theory), гіпотеза адаптивних ринків (Adaptive Markets Hypothesis), теорія обмеженої раціональності (Bounded Rationality) зосереджуються на тому, як емоції, когнітивні упередження та обмежена раціональність впливають на прийняття рішень інвесторами. Вони допомагають пояснити ринкові аномалії та нестабільності, які важко передбачити за допомогою традиційних моделей. Узагальнені характерні особливості сучасних теорій інвестиційної поведінки представлені в табл. 2.

Теорія поведінкової економіки вивчає вплив психологічних, соціальних та когнітивних факторів на економічні рішення індивідів (у тому числі інвесторів) і організацій (фінансових посередників). На протигагу традиційному уявленню про раціональність економічних агентів, яке є основою класичних економічних моделей, поведінкова економіка пропонує більш реалістичний підхід до аналізу поведінки людей на ринках. Основна ідея поведінкової економіки в контексті інвестиційної поведінки полягає в тому, що інвестори часто ухвалюють рішення на основі обмеженої раціональності, упереджень (ефекту прив'язки, ефекту доступності, упереджень підтвердження, надмірної самовпевненості тощо) і емоцій (страху, оптимізму, паніки тощо), що призводить до ринкових аномалій та відхилень від раціональних моделей.

Теорія поведінкової економіки намагається пояснити чому економічні агенти можуть діяти ірраціонально і як це впливає на ринкові результати та пропонує нові способи моделювання поведінки учасників фінансових ринків.

Таблиця 2

Основні концептуальні положення сучасних теорій інвестиційної поведінки

Теорія	Сутність	Засновники та послідовники теорії	Переваги	Недоліки	Обмеження
Поведінкова економіка	Інвестори часто приймають ірраціональні рішення через психологічні упередження.	Засновники: Даніель Канеман, Амос Тверські Послідовники: Річард Талер, Роберт Шиллер	Враховує психологічні та соціальні фактори, пояснює аномалії	Відсутність математичної строгості	Складність в інтеграції з традиційними моделями
Теорія перспектив (Prospect Theory)	Інвестори оцінюють виграші та втрати відносно референтної точки, а не абсолютних результатів.	Засновники: Даніель Канеман, Амос Тверські Послідовники: Річард Талер, Дейвид Канеман	Пояснює ірраціональні рішення, враховує ризик	Складність у моделюванні поведінки	Відсутність універсальної референтної точки
Гіпотеза адаптивних ринків	Ринки є адаптивними системами, де інвестори еволюціонують та адаптуються до змін.	Засновники: Ендрю Ло Послідовники: Блейк Лепперел, Річард Пітерсон	Враховує еволюційні процеси, пояснює аномалії	Відсутність конкретних математичних моделей	Складність у прогнозуванні
Теорія обмеженої раціональності	Інвестори приймають рішення в умовах обмеженої інформації та обмежених можливостей обробки інформації.	Засновники: Герберт Саймон Послідовники: Джеймс Марч, Річард Сайп	Враховує реальні обмеження, пояснює неефективність ринків	Недостатня точність прогнозів	Відсутність універсальних моделей

Джерело: розроблено авторами на основі [4; 5; 10; 12-15].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Теорія перспектив пояснює, як люди ухвалюють рішення в умовах невизначеності, підкреслюючи відмінності між реальними поведінковими рішеннями й тими, які прогнозуються класичними економічними теоріями раціонального вибору. Теорія стверджує, що люди оцінюють можливі результати відносно певної референтної точки, тобто поточної ситуації або очікуваного стану, і надають більшу вагу потенційним втратам, ніж аналогічним за розміром виграшам. За концептуальними положеннями теорії, як виграші, так і втрати вимірюються як відхилення від цієї точки, при цьому чутливість до змін ϵ , по суті, асиметричною – з віддаленням від неї чутливість зменшується і навпаки.

Теорія перспектив також достатньо ґрунтовно розглядає питання асиметричного ставлення до ризику. Зокрема автори теорії стверджують, що люди схильні уникати ризику при можливості отримання виграшу і, навпаки, готові ризикувати, щоб уникнути втрат. Це означає, що при прийнятті рішень в умовах невизначеності ті ж інвестори зазвичай намагаються уникати ризику, якщо йдеться про потенційний виграш, але готові ризикувати, щоб уникнути втрат, тобто на їх думку втрати відчуються більш інтенсивно, ніж виграші тієї ж величини. Автори доводять, що «...люди часто готові витратити більше зусиль, щоб уникнути втрат, ніж щоб отримати виграші. Зазвичай, втрати мають приблизно у 2-2,5 рази більший психологічний вплив, ніж виграші аналогічного розміру» [4].

Ґрунтуючись на основних концептуальних положеннях цієї теорії варто зазначити, що на ухвалення інвестиційних рішень здатні вплинути:

– спосіб представлення інформації, оскільки одне й те ж рішення може бути сприйняте по-різному залежно від того, чи представлено воно як виграш (прибуток) чи втрата (збиток), що впливає на вибір цієї чи іншої дії інвестора;

– наявні наявні альтернативи, оскільки інвестори часто порівнюють доступні варіанти з альтернативами, що змінює їхню оцінку вартості й ризиків.

Таким чином, теорія перспектив має інноваційний погляд на ухвалення рішень, на протиположний традиційним моделям раціонального вибору враховує психологічні та поведінкові аспекти, підкреслює значення референтних точок, асиметрії у сприйнятті виграшів і втрат, що дозволяє краще зрозуміти прийняття інвесторами на перший погляд ірраціональних рішень, а також того, як ці рішення можуть впливати на економічні та фінансові результати.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Гіпотеза адаптивних ринків була запропонована як еволюційна альтернатива гіпотезі ефективного ринку й об'єднала концепції з фінансів та еволюційної біології, стверджуючи, що фінансові ринки є адаптивними системами, у яких поведінка інвесторів еволюціонує під впливом змінних економічних і ринкових умов. Основна ідея гіпотези адаптивних ринків полягає в тому, що інвестори не завжди діють раціонально, а їхні стратегії та поведінка змінюються з часом у відповідь на зміни в навколишньому середовищі та наявності інформації, що впливає на ефективність ринків. Основні концептуальні положення теорії:

– конкуренція між інвесторами та зміна ринкових умов спричинюють природний відбір стратегій, у результаті чого ринкові стратегії, які демонструють кращі результати, зберігаються та розвиваються, тоді як менш ефективні зникають;

– ефективність ринків може змінюватися з часом, в залежності від рівня конкуренції та доступності інформації;

– інвестори можуть діяти раціонально в одному контексті та ірраціонально – в іншому, залежно від їхньої здатності адаптуватися.

Отже, гіпотеза адаптивних ринків об'єднує традиційні фінансові теорії з поведінковими аспектами й дозволяє краще зрозуміти специфічні аспекти реагування інвесторів на невизначеність і зміни, які відбуваються на фінансових ринках. Ця гіпотеза сприяє розвитку нових моделей прогнозування та управління, які враховують складність і динамічність фінансових ринків.

Теорія обмеженої раціональності була розроблена як альтернатива класичній теорії раціонального вибору. Її сутність полягає у тому, що економічні агенти (інвестори, споживачі, менеджери) прагнуть приймати раціональні рішення, але їх реальна поведінка індивідів часто відрізняється від ідеальної раціональності через обмежені когнітивні (обмеженість пам'яті, уваги, обчислювальних здібностей) та інформаційні фактори (недоступність чи висока вартість інформації тощо).

Основна ідея теорії полягає в тому, що замість оптимізації, люди зазвичай намагаються знайти задовільні рішення, які є «достатньо хорошими» у даних обставинах, але не є оптимальними. Це призводить до прийняття субоптимальних рішень, які враховують як індивідуальні когнітивні обмеження, так і специфіку середовища, але не максимізують вигоду. При цьому теорія обмеженої раціональності допомагає зрозуміти складність реальних економічних і соціальних процесів, враховуючи обмеження, з якими стикаються інвестори у своїх рішеннях.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що між класичними й сучасними теоріями є щільний зв'язок, але для того, щоб краще зрозуміти відмінності між цими підходами та їхніми застосуваннями у фінансових дослідженнях і практиці, порівняємо класичні та сучасні теорії інвестиційної поведінки за різними критеріями, включаючи основні положення, підхід до інвесторів, методи аналізу, ефективність ринків, фактори ризику, прогнозування, практичне застосування, обмеження, представників, переваги та недоліки (табл. 3).

Таблиця 3

Порівняння класичних та сучасних теорій інвестиційної поведінки

Критерій	Класичні теорії	Сучасні теорії
1	2	3
Основні положення	Інвестори діють раціонально, прагнуть максимізувати прибуток, ринки ефективні.	Інвестори часто діють ірраціонально через психологічні упередження, ринки можуть бути неефективними.
Основні теорії	Теорія раціональних очікувань, Гіпотеза ефективного ринку (EMH), Теорія портфеля Марковіца, CAPM, APT	Поведінкова економіка, Теорія перспектив, Гіпотеза адаптивних ринків, Теорія обмеженої раціональності
Підхід до інвесторів	Інвестори як раціональні агенти з повною інформацією.	Інвестори як агенти з обмеженою раціональністю та психологічними упередженнями.
Моделі прийняття рішень	Математичні моделі, засновані на раціональних очікуваннях і статистиці.	Моделі, що враховують психологічні та емоційні фактори, емпіричні дослідження.
Інформаційна ефективність ринків	Ринки ефективні, ціни відображають усю доступну інформацію.	Ринки можуть бути неефективними, ціни не завжди відображають всю доступну інформацію.
Основні методи аналізу	Кількісний аналіз, статистичні моделі, математичне програмування.	Якісний аналіз, експерименти, емпіричні дослідження, психологічні тести.
Фактори ризику	Врахування лише економічних факторів ризику.	Врахування як економічних, так і психологічних, соціальних факторів ризику.
Прогнозування ринкової поведінки	Базується на раціональних моделях та історичних даних.	Враховує непередбачуваність через психологічні та поведінкові аспекти.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Закінчення табл. 3

1	2	3
Формування інвестиційних стратегій	Класичні теорії дозволяють інвесторам створювати оптимальні портфелі на основі раціональних моделей, що враховують ризик та очікувану прибутковість	Сучасні теорії враховують психологічні та поведінкові аспекти, що дозволяє розробляти інвестиційні стратегії, які зменшують вплив емоційних та когнітивних упереджень на ухвалення рішень
Регулювання та політика	Класичні теорії забезпечують основи для формування регуляторної політики, спрямованої на забезпечення прозорості та ефективності ринків	Сучасні теорії допомагають регуляторам враховувати поведінкові аспекти, що може сприяти розробці політик, спрямованих на зменшення ризиків, пов'язаних з ірраціональною поведінкою інвесторів
Практичне застосування	Використовується для побудови оптимальних портфелів, оцінки вартості активів.	Використовується для розуміння ринкових аномалій, розробки політик фінансової грамотності.
Обмеження	Ігнорують психологічні та соціальні фактори, базуються на ідеалізованих припущеннях.	Складність інтеграції з класичними моделями, недостатня математична строгість.
Переваги	Висока точність і обґрунтованість моделей, застосування в практичних інвестиціях.	Враховують реальні поведінкові аспекти, пояснюють ринкові аномалії, інноваційні підходи.
Недоліки	Базуються на ідеалізованих припущеннях, можуть не враховувати всіх реальних умов.	Відсутність універсальних моделей, складність у прогнозуванні та моделюванні.
Адаптація до цифрової економіки	В умовах цифрової економіки швидкість і обсяг інформації, доступної інвесторам, значно зросли. Класичні теорії забезпечують базові підходи до аналізу ринку, які можуть бути адаптовані до нових технологічних умов	Сучасні теорії дозволяють краще зрозуміти, як цифрові платформи та соціальні медіа впливають на поведінку інвесторів, що є критично важливим для розробки нових моделей та інструментів аналізу
Освіта та фінансова грамотність	Вивчення класичних теорій є важливим компонентом фінансової освіти, що забезпечує студентів фундаментальними знаннями про ринки та інвестиції	Сучасні теорії додають до цього розуміння психологічних аспектів фінансових рішень, що сприяє підвищенню загальної фінансової грамотності та здатності інвесторів ухвалювати обґрунтовані рішення

Джерело: розроблено авторами на основі [1-17].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Теоретико-прикладні аспекти дослідження як класичних, так і сучасних теорій інвестиційної поведінки не тільки забезпечує глибоке розуміння механізмів ринкової поведінки, але і пропонує практичні інструменти для аналізу, прогнозування та формування інвестиційних стратегій. Врахування як раціональних, так і ірраціональних аспектів поведінки інвесторів є ключовим для забезпечення ефективності, стабільності та прозорості фінансових ринків в умовах світової цифровізації фінансових процесів і ринків.

Висновки і пропозиції. Дослідження класичних та сучасних теорій інвестиційної поведінки надає важливі інструменти як для розуміння складних механізмів ухвалення рішень на фінансових ринках, так і для оцінки поведінки інвесторів з різних перспектив, враховуючи як раціональні, так і ірраціональні фактори.

Проведене наукове дослідження дозволило авторам дійти до таких висновків:

1. Еволюція теорій спричинила значне розширення поглядів на поведінку інвесторів. Нині, класичні теорії інвестиційної поведінки забезпечують основу для розуміння раціонального вибору та ринкової ефективності, а сучасні теорії – враховують психологічні аспекти, які часто ігноруються класичними моделями, що дозволяє виявити й пояснити аномалії та ірраціональні рішення, які виникають у реальних умовах.

2. Врахування психології і соціології у вивчення інвестиційної поведінки сприяє кращому розумінню того, як когнітивні упередження, емоції та соціальні фактори здатні впливати на ухвалення економічних рішень.

3. Кожна окрема теорія не може повністю охопити всі аспекти інвестиційної поведінки. Так, класичні моделі поведінки можуть бути надмірно спрощеними, тоді як поведінкові – складними для кількісної оцінки. Це вимагає інтеграції різних підходів для створення більш комплексних і гнучких моделей, здатних враховувати зміни в навколишньому середовищі.

4. Прикладне застосування теорій інвестиційної поведінки допомагає розробляти ефективні стратегії управління, які враховують не тільки економічні фактори, але й поведінкові упередження інвесторів, що дозволяє мінімізувати ризики та максимізувати прибутковість інвестицій.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Таким чином, дослідження теоретико-прикладних аспектів інтеграції класичних підходів з сучасними технологіями та поведінковими фінансами може значно підвищити ефективність інвестиційних стратегій та управління ризиками, що є критично важливим для інвесторів та фінансових менеджерів на фінансових ринках.

Список використаних джерел

1. Fabozzi F. J. Portfolio selection [Electronic resource] / F. J. Fabozzi, H. M. Markowitz, F. Gupta // *The Theory and Practice of Investment Management*. – 2011. – Pp. 45-78. – Accessed mode: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=8a07a080384061d6ecd4d3263a7476075b0b7a8f>.
2. Fama E. F. Efficient capital markets [Electronic resource] / E. F. Fama // *Journal of finance*. – 1970. – Vol. 25(2). – Pp. 383-417. – Accessed mode: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.7208/9780226426983-007/pdf?licenseType=restricted>.
3. Kahneman D. Fast and slow thinking [Electronic resource] / D. Kahneman // Allen Lane and Penguin Books. – New York, 2011. – Accessed mode: https://durmonski.com/wp-content/uploads/2021/09/Think_Workbook_005.pdf.
4. Kai-Ineman D. A. N. I. E. L. Prospect theory: An analysis of decision under risk [Electronic resource] / D. A. N. I. E. L. Kai-Ineman, A. Tversky // *Econometrica*. – 1979. – Vol. 47(2). – Pp. 363-391. – Accessed mode: <http://hassler-j.iiies.su.se/COURSES/NewPrefs/Papers/KahnemanTversky%20Ec%2079.pdf>.
5. Lintner J. The valuation of risk assets and the selection of risky investments in stock portfolios and capital budgets [Electronic resource] / J. Lintner // *Stochastic optimization models in finance*. – Academic Press, 1965. – Pp. 131-155. – Accessed mode: <https://finance.martinsewell.com/capm/Lintner1965a.pdf>.
6. Lo A. Adaptive markets: Financial evolution at the speed of thought [Electronic resource] / A. W. Lo. – Princeton University Press, 2017. – Accessed mode: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/9781400887767/html>.
7. Lo A. W. The adaptive markets hypothesis: Market efficiency from an evolutionary perspective [Electronic resource] / A. W. Lo // *Journal of Portfolio Management*, Forthcoming. – 2004. – Vol. 30(5). – Pp. 15-29. – Accessed mode: <http://stat.wharton.upenn.edu/~steele/Courses/434/434Context/EfficientMarket/AndyLoJPM2004.pdf>.
8. Lucas Jr R. E. Econometric policy evaluation: A critique [Electronic resource] / Lucas Jr R. E. // *Carnegie-Rochester conference series on public policy*. – North-Holland, 1976. – Vol. 1. – Pp. 19-46. – Accessed mode: https://people.sabanciuniv.edu/atilgan/FE500_Fall2013/2Nov2013_CevdetAkca/LucasCritique_1976.pdf.
9. Malkiel B. G. The efficient market hypothesis and its critics [Electronic resource] / B. G. Malkiel // *Journal of economic perspectives*. – 2003. – Vol. 17(1). – Pp. 59-82. – Accessed mode: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/089533003321164958>.
10. Markowitz H. M. Foundations of portfolio theory [Electronic resource] / H. M. Markowitz // *The journal of finance*. – 1991. – Vol. 46(2). – Pp. 469-477. – Accessed mode: <https://www.jstor.org/stable/2328831>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

11. Muth J. F. Rational expectations and the theory of price movements [Electronic resource] / J. F. Muth // *Econometrica: journal of the Econometric Society*. – 1961. – Pp. 315-335. – Accessed mode: <https://www.jstor.org/stable/1909635>.

12. Roll R. An empirical investigation of the arbitrage pricing theory [Electronic resource] / R. Roll, S. A. Ross // *The journal of finance*. – 1980. – Vol. 35(5). – Pp. 1073-1103. – Accessed mode: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6261.1980.tb02197.x>.

13. Ross S. A. The arbitrage theory of capital asset pricing [Electronic resource] / S. A. Ross // *Handbook of the fundamentals of financial decision making: Part I*. – 2013. – Pp. 11-30. – Accessed mode: <https://knowen-production.s3.amazonaws.com/uploads/attachment/file/610/steve%2Bross%2BAPT%2Bthe%2Bmain%2Bmath.pdf>.

14. Sharpe W. F. Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk [Electronic resource] / W. F. Sharpe // *The journal of finance*. – 1964. – Vol. 19(3). – Pp. 425-442. – Accessed mode: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1540-6261.1964.tb02865.x>.

15. Simon H. A. A behavioral model of rational choice [Electronic resource] / H. A. Simon // *The quarterly journal of economics*. – 1955. – Vol. 69(1). – Pp. 99-118. – Accessed mode: https://cooperative-individualism.org/simon-herbert_a-behavioral-model-of-rational-choice-1955-feb.pdf.

16. Thaler R. H. *Misbehaving: The making of behavioral economics* [Electronic resource] / R. H. Thaler // WW Norton & Company. – 2015. – Accessed mode: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=xQedBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Misbehaving:+The+Making+of+Behavioral+Economics&ots=c9BiRY-roH_&sig=9HWIDYVAZzvUDUsr0SHEilf3kgA&redir_esc=y#v=onepage&q=Misbehaving%3A%20The%20Making%20of%20Behavioral%20Economics&f=false.

17. The theory and practice of investment management: Asset allocation, valuation, portfolio construction, and strategies [Electronic resource] / F. J. Fabozzi, H. M. Markowitz (Eds.). – John Wiley & Sons, 2011. – Vol. 198. – Accessed mode: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=COQoNN7mAnsC&oi=fnd&pg=PR13&dq=The+Theory+and+Practice+of+Investment+Management&ots=WcGAv39sGY&sig=fYdMGmuzjY5byYJ5MAQrCarfzgE&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20Theory%20and%20Practice%20of%20Investment%20Management&f=false.

References

1. Fabozzi, F. J., Markowitz, H. M., & Gupta, F. (2011). Portfolio selection. *The Theory and Practice of Investment Management*, 45-78. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=8a07a080384061d6ecd4d3263a7476075b0b7a8f>.

2. Fama, E. F. (1970). Efficient capital markets. *Journal of finance*, 25(2), 383-417. <https://www.degruyter.com/document/doi/10.7208/9780226426983-007/pdf?licenseType=restricted>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

3. Kahneman, D. (2011). Fast and slow thinking. *Allen Lane and Penguin Books, New York*. https://durmonski.com/wp-content/uploads/2021/09/Think_Workbook_005.pdf.
4. Kai-Ineman, D. A. N. I. E. L., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 363-391. <http://hassler-j.iies.su.se/COURSES/NewPrefs/Papers/KahnemanTversky%20Ec%2079.pdf>.
5. Lintner, J. (1965). The valuation of risk assets and the selection of risky investments in stock portfolios and capital budgets. In *Stochastic optimization models in finance* (pp. 131-155). Academic Press. <https://finance.martinsewell.com/capm/Lintner1965a.pdf>.
6. Lo, A. (2017). *Adaptive markets: Financial evolution at the speed of thought*. Princeton University Press. <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/9781400887767/html>.
7. Lo, A. W. (2004). The adaptive markets hypothesis: Market efficiency from an evolutionary perspective. *Journal of Portfolio Management, Forthcoming*. 30(5), 15-29. <http://stat.wharton.upenn.edu/~steele/Courses/434/434Context/EfficientMarket/Andy-LoJPM2004.pdf>.
8. Lucas Jr, R. E. (1976, January). Econometric policy evaluation: A critique. In *Carnegie-Rochester conference series on public policy* (Vol. 1, pp. 19-46). North-Holland. https://people.sabanciuniv.edu/atilgan/FE500_Fall2013/2Nov2013_CevdetAkca/LucasCritique_1976.pdf.
9. Malkiel, B. G. (2003). The efficient market hypothesis and its critics. *Journal of economic perspectives*, 17(1), 59-82. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/089533003321164958>.
10. Markowitz, H. M. (1991). Foundations of portfolio theory. *The journal of finance*, 46(2), 469-477. <https://www.jstor.org/stable/2328831>.
11. Muth, J. F. (1961). Rational expectations and the theory of price movements. *Econometrica: journal of the Econometric Society*, 315-335. <https://www.jstor.org/stable/1909635>.
12. Roll, R., & Ross, S. A. (1980). An empirical investigation of the arbitrage pricing theory. *The journal of finance*, 35(5), 1073-1103. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6261.1980.tb02197.x>.
13. Ross, S. A. (2013). The arbitrage theory of capital asset pricing. In *Handbook of the fundamentals of financial decision making: Part I* (pp. 11-30). <https://knowen-production.s3.amazonaws.com/uploads/attachment/file/610/steve%2Bross%2BAPT%2Bthe%2Bmain%2Bmath.pdf>.
14. Sharpe, W. F. (1964). Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk. *The journal of finance*, 19(3), 425-442. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1540-6261.1964.tb02865.x>.
15. Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The quarterly journal of economics*, 69(1), 99-118. https://cooperative-individualism.org/simon-herbert_a-behavioral-model-of-rational-choice-1955-feb.pdf.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

16. Thaler, R. H. (2015). *Misbehaving: The making of behavioral economics*. WW Norton & Company. https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=xQedBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Misbehaving:+The+Making+of+Behavioral+Economics&ots=c9BiRYroH_&sig=9HWIDYVAZzvUDUsr0SHEilf3kgA&redir_esc=y#v=onepage&q=Misbehaving%3A%20The%20Making%20of%20Behavioral%20Economics&f=false.

17. Fabozzi, F. J., & Markowitz, H. M. (Eds.). (2011). *The theory and practice of investment management: Asset allocation, valuation, portfolio construction, and strategies* (Vol. 198). John Wiley & Sons. https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=COQoNN7mAnsC&oi=fnd&pg=PR13&dq=The+Theory+and+Practice+of+Investment+Management&ots=WcGAv39sGY&sig=fYdMGMuzjY5byYJ5MAQr-CarfzgE&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20Theory%20and%20Practice%20of%20Investment%20Management&f=false.

Отримано 09.02.2024

UDC 330.322.01:330.16

JEL Classification: E22; G4

Olena Shyskina

Doctor of Economics, Professor,

Professor of the Department of Finances, Banking and Insurance
National University Chernihiv Polytechnics (Chernihiv, Ukraine).

E-mail: shyskina.olena.v@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-8946-1027>

ResearcherID: [F-3208-2014](https://orcid.org/0000-0002-8946-1027). **Scopus Author ID:** [58995081900](https://orcid.org/0000-0002-8946-1027)

Ihor Borysenko

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

E-mail: borisenko@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-6680-0970>

**THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS
OF THE STUDY OF INVESTMENT BEHAVIOR THEORIES**

Abstract. In the context of globalization and high volatility of financial markets, the problem of studying investor behavior is becoming particularly relevant. The study of these theories allows taking into account both rational and irrational aspects of investor behavior, which is key in the context of ensuring the efficiency, stability and transparency of financial markets in the context of digitalization of the financial sector.

The article examines the theoretical and applied aspects of classical and modern theories of investment behavior. The author characterizes the main conceptual provisions of these theories, each of which has its own unique characteristics and approaches to decision-making, as well as their inherent advantages, disadvantages and limitations of application.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

It is established that the classical theories of investment behavior, which include the theory of rational expectations, the efficient market hypothesis, the Markowitz portfolio theory, the capital asset pricing theory and the arbitrage pricing theory, focus on the rational aspects of decision-making, assuming that investors act exclusively logically and use all available information to maximize their profits.

It is substantiated that modern theories such as behavioral economics, prospect theory, the hypothesis of adaptive markets, and the theory of bounded rationality help explain market anomalies and instabilities that are difficult to predict using traditional models. It is found that there is a close connection between classical and modern theories, and therefore a comparison of classical and modern theories of investment behavior is made according to various criteria.

It is proved that the theoretical and applied aspects of the study of both classical and modern theories of investment behavior not only provide a deep understanding of the mechanisms of market behavior, but also offer practical tools for analyzing, forecasting and formulating investment strategies and risk management, which is critical for investors to ensure the efficiency, stability and transparency of financial markets in the context of the global digitalization of financial processes and markets.

Keywords: *theories of investment behavior; rational expectations; efficient market; asset valuation; arbitrage pricing; behavioral economics; prospect theory; adaptive markets; bounded rationality.*

Table: 3. References: 17.

Бібліографічний опис для цитування:

Шишкіна О. В., Борисенко І. А. Теоретико-прикладні аспекти дослідження теорій інвестиційної поведінки. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 309-328.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-329-338](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-329-338)

УДК 336.7

JEL Classification: E4; G1

Оксана Михайлівна Грубляк

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна)

E-mail: grubliakomo@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7198-9747>**ResearcherID:** [S-2870-2016](https://orcid.org/S-2870-2016)**Артур Віталійович Жаворонок**

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна)

E-mail: a.zhavoronok@chnu.edu.ua. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-9274-8240>**ResearcherID:** [M-7792-2019](https://orcid.org/M-7792-2019)**МЕХАНІЗМ ФУНКЦІОНУВАННЯ КРЕДИТНО-ДЕФОЛТНОГО СВОПУ**

Анотація. Метою статті є визначення напрямів використання кредитно-дефолтного свопу для ефективного перерозподілу кредитного ризику. Кредитно-дефолтні свопи (CDS) є одним із найпоширеніших видів кредитних деривативів. У цій статті надається коротка історія ринку CDS та обговорюються його основні характеристики. Після опису базового механізму функціонування CDS представлено підхід до оцінки існуючих позицій CDS на ринку. Показано, що основними видами кредитно-дефолтних свопів є *Single-name* (іменний) CDS, *Index* (індексні) CDS, *Non-index* (інші неіндексні) CDS. Проаналізовано динаміку вартості кредитно-дефолтних свопів на глобальному фінансовому ринку. Кредитно-дефолтні свопи в поєднанні з фінансовими продуктами, забезпеченими активами активно торгувалися в роки, що передували світовій фінансовій кризі. Дослідження підкреслює, що глобальна фінансова криза 2008 року допомогла сформуванню поточної практики на ринку CDS.

Ключові слова: кредитні деривативи; кредитно-дефолтні свопи; кредитний ризик; базовий актив; оцінка CDS.

Рис.: 3. *Табл.:* 1. *Бібл.:* 17.

Постановка проблеми. Інвестування на кредитному ринку пов'язане з ризиками, включаючи ринковий, процентний, кредитний, інфляційний та ризик ліквідності. На вартість більшості кредитних інструментів та інвестиційних стратегій впливають зміни процентних ставок. Облігації та кредитні стратегії з довгими строками погашення здебільшого більш чутливі та волатильні, ніж ті, що мають короткі строки погашення; ціни на кредитні інструменти переважно падають зі зростанням процентних ставок на ринку, а ринкове середовище низьких процентних ставок збільшує цей ризик. Коливання кількості учасників кредит-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

ного ринку також може впливати на коливання ліквідності ринку та підвищення волатильності цін. Інвестиції в кредитні інструменти можуть коштувати більше або менше початкової вартості при погашенні. З метою хеджування фінансових ризиків на кредитному ринку інвестори вдаються до укладання похідних фінансових інструментів і, зокрема, кредитно-дефолтних свопів (CDS).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Шляхи мінімізації кредитних ризиків через укладання кредитно-дефолтних свопів досліджено в працях вчених, зокрема: F. Black [1], D. Duffie [2], M. Mayer [3], G. Morgenson [4], Я. Підвисоцького [5], О. Солодкої [6], M. Scholes [7] та інших.

Теоретично CDS підвищують ефективність фінансових ринків, забезпечують ефективний розподіл капіталу, зниження вартості залучення капіталу для бізнесу (Angelini [8]). CDS можуть бути корисними для всієї фінансової системи, оскільки вони хеджують ризики та підвищують ліквідність ринку (Partnoy and Skeel [9]).

Однак, фінансова криза, що вибухнула у 2008 році показала, що кредитно-дефолтні свопи (CDS) зробили значний внесок у глобальну фінансову кризу. CDS проклали шлях до глобальної фінансової кризи, поглиблюючи першопричини кризи та продовжуючи системну нестабільність (Juurikkala [10]).

Контракти CDS можуть викривляти типові відносини між боржником і кредитором через проблему «порожнього кредитора», коли кредитори зберігають усі права, пов'язані з кредитуванням, але стають незацікавленими в реалізації цих прав через наявність альтернативи, яку надає захист CDS (Narayanan R. та ін. [11]). Дослідження Subrahmanyam та ін. [12], Clark та ін. [13] показують, що у відносинах між боржником і кредитором, що використовують CDS, притаманні ризики виникнення проблеми «порожнього кредитора».

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових доробок, проблема особливостей функціонування кредитно-дефолтного свопу на сьогодні не вирішена. Природа кредитно-дефолтного свопу у механізмі перерозподілу кредитного ризику, адекватність моделей CDS потребують подальших досліджень, що зумовлює мету статті.

Мета статті – визначення напрямів використання кредитно-дефолтного свопу для ефективного перерозподілу кредитного ризику.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Виклад основного матеріалу. Кредитно-дефолтний своп (CDS) – це позабіржова угода між двома сторонами про передачу кредитного ризику за цінними паперами з фіксованою дохідністю; CDS є найбільш поширеним похідним кредитним інструментом.

Згідно із Законом України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», кредитно-дефолтний своп – це «деривативний контракт, що укладається на організованому ринку або поза ним, за яким одна або кожна зі сторін зобов'язуються здійснювати іншій стороні періодичні або одноразові платежі залежно від платоспроможності передбаченої умовами такого контракту особи, яка є емітентом цінного папера або стороною деривативного контракту, або залежно від настання визначеної таким контрактом події» [14].

Кредитно-дефолтний своп (CDS) – це кредитний дериватив, який забезпечує захист покупця від можливого дефолту та допомагає керувати та передавати кредитний ризик. По суті, це контракт між двома сторонами, яких часто називають покупцем і продавцем кредитного захисту, де покупець сплачує премію продавцю в обмін на захист від дефолту за певним кредитним інструментом, таким як облігація або позика. Цей фінансовий інструмент набув популярності завдяки своїй здатності зменшувати кредитний ризик і різноманітному застосуванню в різних секторах економіки.

Спочатку CDS створювались для надання банкам засобів хеджування кредитних ризиків, потім CDS перетворилися на активний інструмент управління портфелем цінних паперів. Ефективність CDS, як і корпоративних облігацій, тісно пов'язана зі змінами кредитних спредів. Це робить їх ефективним інструментом хеджування та перейняття кредитних ризиків.

У загальних рисах CDS схожий на страховий контракт, що забезпечує покупцеві захист від певних ризиків. Найчастіше інвестори купують кредитно-дефолтні свопи для захисту від дефолту боржника, але ці гнучкі інструменти можуть бути використані багатьма способами для індивідуалізації впливу на кредитний ринок.

Контракти CDS можуть зменшити ризики при інвестуванні в облігації, передаючи певний ризик від однієї сторони до іншої без передачі базової облігації або іншого кредитного інструменту. До появи кредитно-дефолтних свопів не існувало інструменту для передачі ризику дефолту чи іншої кредитної події від одного інвестора до іншого.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

У CDS одна сторона продає ризик, а контрагент купує цей ризик. Продавець кредитного ризику – який також переважно є власником базового кредитного інструменту – сплачує періодичну комісію покупцеві ризику. Натомість покупець ризику погоджується сплатити продавцю встановлену суму, якщо настане дефолт (кредитна подія) (рис. 1).

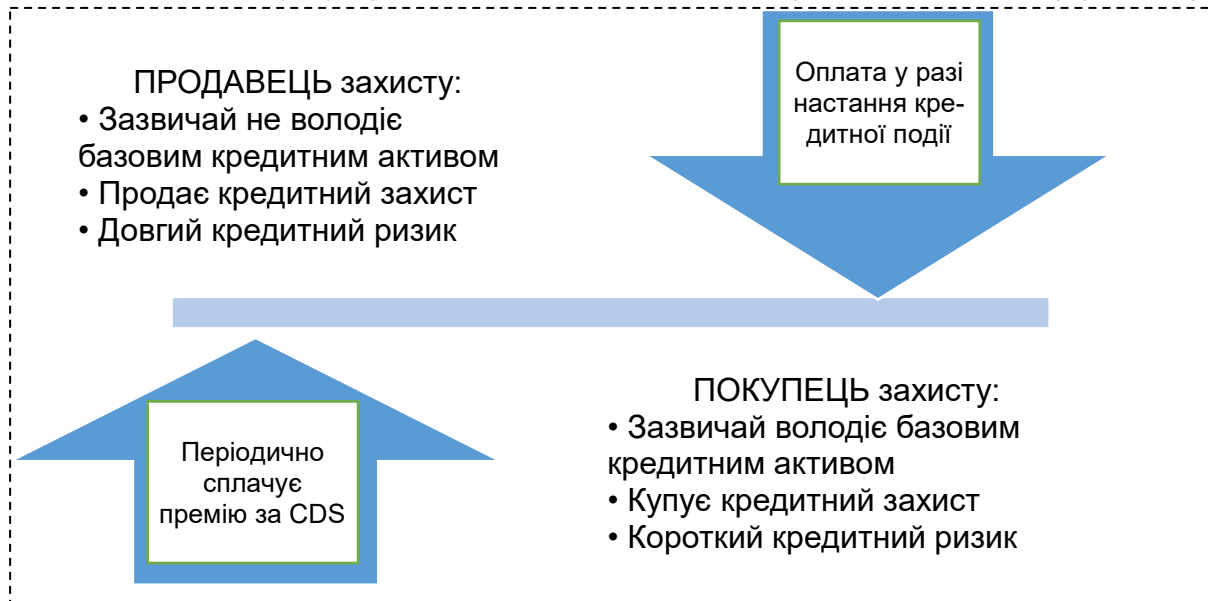


Рис. 1. Механізм дії звичайного кредитно-дефолтного свопу

Джерело: складено авторами.

CDS призначені для покриття багатьох ризиків, включаючи дефолти, банкрутства та зниження кредитного рейтингу позичальника.

CDS є таких типів: Single-name (іменний) CDS, Index (індексні) CDS, Non-index (інші неіндексні) CDS.

Іменний CDS – це контракт, який покриває боргові зобов'язання, випущені одним конкретним позичальником. Позичальник називається референтним учасником. Зобов'язання референта – це конкретний цінний папір з фіксованою дохідністю, випущений його позичальником, який є базовим інструментом, що покривається.

CDS виплачується у випадку:

- дефолту референтного суб'єкта або референтного зобов'язання;
- дефолту будь-якого іншого випуску, який має еквівалентний або вищий рейтинг.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Сума, що виплачується за CDS, залежить від ринкової вартості найдешевшої облигації з таким самим рейтингом, як і у референтного зобов'язання.

Індексний CDS включає декілька базових активів, кожен з них має рівний захист, а загальна сума є сумою захисту за всіма базовими активами. Кредитна кореляція впливає на вартість індексного CDS. Чим вища кореляція дефолтів між кількома позичальниками, що входять до складу індексного CDS, тим вищий спред, а отже, тим дорожчим буде захист, і навпаки. Індексний CDS дозволяє інвесторам посідати позиції за кредитним ризиком групи позичальників.

Інші неіндексні CDS передбачають комбінацію референтних суб'єктів. Однак він обмежує втрати до заздалегідь визначених рівнів.

За даними Банку міжнародних розрахунків [15], умовні суми заборгованості на глобальному ринку кредитно-дефолтних свопів на кінець 2023 року становила близько 8,5 трлн дол. (рис. 2).

У другій половині 2023 року номінальна вартість CDS на світовому ринку знизилася на 14 %, з 9,9 трлн дол. до 8,5 трлн дол. Рушійними факторами стали падіння позицій банків-дилерів, до яких належать переважно центральні банки, а також небанківські фінансові установи та банки, що не подають звітність. Із загальної умовної суми зобов'язань за CDS більша частина припадала на індексні CDS (рис. 3).

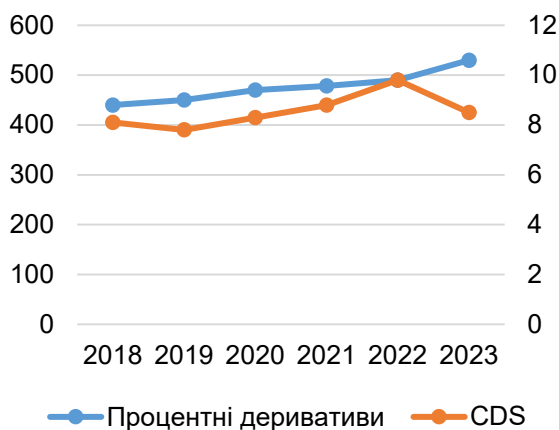


Рис. 2. Обсяги випуску CDS за умовною сумою заборгованості, трлн дол.
Джерело: [15].

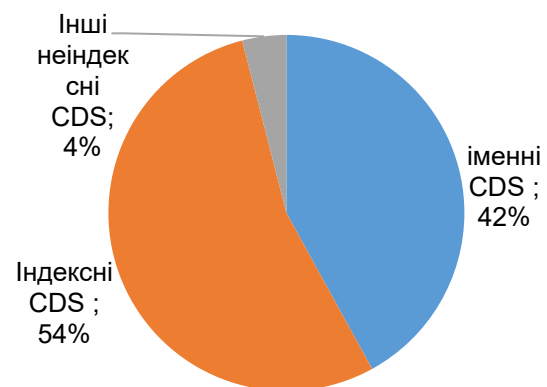


Рис. 3. Структура CDS за типами
Джерело: [15].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Однак ринок кредитно-дефолтних свопів усе ще невеликий порівняно з глобальним ринком деривативів. Умовні суми заборгованості за кредитно-дефолтними свопами становили приблизно 1,5 % номінальних сум на світовому ринку деривативів наприкінці 2023 року [15].

Ринок CDS сьогодні, ймовірно, був би масштабнішим, якби не світова фінансова криза 2008 року. Основні фактори, що сприяли зменшенню обсягу непогашених умовних зобов'язань після кризи, включають насамперед підвищену невизначеність щодо регуляторного середовища, небажання ризикувати та більш широке використання взаємозаліків (Wooldridge [16]) і, особливо за останні кілька років, більшу залежність від центрального клірингу (Bartram S.M. та ін. [17]).

Кредитно-дефолтні свопи мають кілька переваг та недоліків для інвесторів та кредиторів (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги та недоліки CDS

Переваги CDS	Недоліки CDS
Зниження ризику для кредиторів	Може викликати у кредиторів та інвесторів помилкове відчуття безпеки
Відсутність ризику базового активу	Торгується поза біржою
Продавці CDS можуть розподілити ризик	Продавець успадковує значний ризик
Створення можливості отримання прибутку	Часом може бути неліквідним
Учасник CDS може налаштувати основні його характеристики	Може бути надто складним для інвесторів-початківців

Важливим фактором для покупців захисту на ринку кредитно-дефолтних свопів є кредитоспроможність продавця захисту. Продавець захисту може сам збанкрутувати до або одночасно з банкрутством референтної компанії. Учасники ринку зазвичай використовують механізми підвищення кредитоспроможності (такі як надання застави) для пом'якшення впливу кредитного ризику контрагента на ціноутворення контрактів CDS. Однак, за відсутності цих механізмів, чим вища кредитоспроможність продавця захисту порівняно з іншими продавцями, тим більше він буде вимагати за захист, який він надає. Щодо свого контрагента з кредитно-дефолтного свопу покупець захисту наражається на два види ризику:

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

1) ризик «заміщення» або ризик того, що ціна страхування від дефолту референтного суб'єкта могла зрости до моменту укладення первинного дефолтного свопу;

2) однак найбільших втрат покупець захисту зазнає тоді, коли і продавець захисту, і референтний суб'єкт оголошують дефолт одночасно, а отже, важливою є оцінка ступеня кореляції дефолту між референтним суб'єктом і продавцем захисту.

Крім того, для CDS характерний контрагентський ризик – це ризик того, що інша сторона в контракті CDS не виконає своїх зобов'язань з інших причин, крім дефолту. У контексті CDS ризик контрагента виникає, оскільки ці контракти зазвичай торгуються поза біржою між двома сторонами без нагляду з боку централізованої біржі.

Висновки і пропозиції. Ринок CDS спочатку був сформований для того, щоб надати банкам засоби для передачі кредитних ризиків та вивільнення регулятивного капіталу. Сьогодні CDS стали двигуном, який рухає ринок кредитних інструментів. Зростання ринку CDS значною мірою зумовлене гнучкістю CDS як активного інструменту управління інвестиційним портфелем. Сьогодні ринок CDS складає понад 8 трлн дол. умовної суми заборгованості.

Потенційні переваги CDS включають: хеджування кредитного ризику; така інвестиція не потребує значних грошових витрат; більша ліквідність, ніж при інвестуванні в облігації, що є базовими активами.

Ефективність кредитно-дефолтних свопів, як і корпоративних облігацій, тісно пов'язана зі змінами кредитних спредів. Така кореляція робить їх ефективним інструментом портфельних менеджерів для хеджування або управління кредитними ризиками. Напрями, які потребують подальшого дослідження, стосуються вартості суверенних дефолтів та системного характеру кредитного ризику глобального фінансового ринку.

Список використаних джерел

1. Black F. The Pricing of Options and Corporate Liabilities / F. Black, M. Scholes // Journal of Political Economy. – 1973. – № 81. – Pp. 637-659. DOI: 10.1086/260062.
2. Duffie D. Modeling Term Structures of Defaultable Bonds / D. Duffie, K. Singleton // Review of Financial Studies. – 1999. – № 12. – Pp. 687-720. DOI: 10.1093/rfs/12.4.687.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

3. Mayer M. The Dangers of Derivatives / M. Mayer // *The Wall Street Journal*. – 1999. – May 20.
4. Morgenson G. It's time for Swap to Lose Their Swagger / G. Morgenson // *The New York Times*. – 2010. – February 28.
5. Підвисоцький Я. В. Застосування механізму кредитно-дефолтних свопів у реальній економіці / Я. В. Підвисоцький // *Актуальні проблеми економіки*. – 2011. – № 5. – С. 232-239.
6. Солодка О. Кредитний дефолтний своп у механізмі перерозподілу кредитного ризику / О. Солодка // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. – 2015. – № 2 (167). – С. 85-91.
7. Scholes M. Global Financial Markets, Derivative Securities, and Systemic Risks / M. Scholes // *Journal of Risk and Uncertainty*. – 1996. – № 12. – С. 271-286. DOI: 10.1007/BF00055798.
8. Angelini E. Credit Default Swaps (CDSs) and Systemic Risks / E. Angelini // *Journal of Modern Accounting and Auditing*. – 2012. – Vol. 8, № 6. – Pp. 880-890.
9. Partnoy F. The Promise and Perils of Credit Derivatives / F. Partnoy, D. Skeel // *University of Cincinnati Law Review*. – 2007. – Vol. 75, № 3. – Pp. 1023-1027.
10. Juurikkala O. Financial engineering meets legal alchemy: decoding the mystery of credit default swaps / O. Juurikkala // *Fordham Journal of Corporate & Financial Law*. – 2014. – Vol. 19, № 3. – P. 425.
11. How do firms respond to empty creditor holdout in distressed exchanges? [Electronic resource] / Narayanan R. et al. // *Journal of Banking & Finance*. – 2018. – Accessed mode: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378426618301717>.
12. Credit default swaps, exacting creditors and corporate liquidity management / Subrahmanyam M. et al. // *Journal of Banking & Finance*. – 2018. – Vol. 94. – Pp. 251-266.
13. Bank loan renegotiation and credit default swaps / Clark B. et al. // *Journal of Banking & Finance*. – 2020.
14. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки [Електронний ресурс] : Закон України від 29.07.2023 № 3480-IV. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>.
15. Statistical release - OTC derivatives statistics at end-December 2023 [Electronic resource] / Bank for International Settlements. – 2024. – Accessed mode: https://www.bis.org/publ/otc_hy2405.pdf.
16. Wooldridge P. FX and OTC Derivatives Markets through the Lens of the Triennial Survey / P. Wooldridge // *BIS Quarterly Review December*. – 2019.
17. Credit default swaps around the world / Bartram S.M. et al. // *Rev. Financ. Stud.* – 2022.

References

1. Black, F., Scholes, M. (1973). The Pricing of Options and Corporate Liabilities. *Journal of Political Economy*, 81, 637-659.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

2. Duffie, D., Singleton, K. (1999). Modeling Term Structures of Defaultable Bonds. *Review of Financial Studies*, 12, 687-720.
3. Mayer, M. (1999). The Dangers of Derivatives. *The Wall Street Journal*, 20.
4. Morgenson, G. (February 28, 2010). It's time for Swap to Lose Their Swagger. *The New York Times*.
5. Podvysotskyi, Y.V. (2011). Zastosuvannia mekhanizmu kredytno-defoltnykh svopiv u realnii ekonomitsi [Application of the credit default swap mechanism in the real economy]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current economic issues*, 5, 232-239.
6. Solodka, O. (2015). Kredytnyi defoltnyi svop u mekhanizmi pererozpodilu kredytnoho ryzyku [Credit Default Swap in the Mechanism of Credit Risk Redistribution]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka – Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University*, 2, 85-91.
7. Scholes, M. (1996). Global Financial Markets, Derivative Securities, and Systemic Risks. *Journal of Risk and Uncertainty*, 12, 271-286.
8. Angelini, E. (2012). Credit Default Swaps (CDSs) and Systemic Risks. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 8, 880-890.
9. Partnoy, F., Skeel, D. (2007). The Promise and Perils of Credit Derivatives. *University of Cincinnati Law Review*, 75(3), 1023-1027.
10. Juurikkala, O. (2014). Financial engineering meets legal alchemy: decoding the mystery of credit default swaps. *Fordham Journal of Corporate & Financial Law*, 19(3), 425.
11. Narayanan, R. et al. (2018). How do firms respond to empty creditor holdout in distressed exchanges? *Journal of Banking & Finance*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378426618301717>.
12. Subrahmanyam, M. et al. (2018). Credit default swaps, exacting creditors and corporate liquidity management. *Journal of Banking & Finance*, 94, 251-266.
13. Clark, B. et al. (2020). Bank loan renegotiation and credit default swaps. *Journal of Banking & Finance*.
14. Pro rynky kapitalu ta orhanizovani tovarni rynky [On capital markets and organized commodity markets], Law of Ukraine № 3480-IV (2023, July 29). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>.
15. Statistical release - OTC derivatives statistics at end-December 2023. (2024). Bank of International Settlements. https://www.bis.org/publ/otc_hy2405.pdf.
16. Wooldridge, P. (2019). FX and OTC Derivatives Markets through the Lens of the Triennial Survey. *BIS Quarterly Review December*.
17. Bartram, S.M. et al. (2022). Credit default swaps around the world. *Rev. Financ. Stud.*

Отримано 19.02.2024

UDC 336.7

JEL Classification: E4; G1

Oksana Hrubliak

PhD in Economics, Associate Professor

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (Chernivtsi, Ukraine)

E-mail: grubliakomo@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7198-9747>ResearcherID: [S-2870-2016](https://orcid.org/0000-0002-7198-9747)**Artur Zhavoronok**

PhD in Economics, Associate Professor

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (Chernivtsi, Ukraine)

E-mail: a.zhavoronok@chnu.edu.ua. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9274-8240>ResearcherID: [M-7792-2019](https://orcid.org/0000-0001-9274-8240)**MECHANISM OF CREDIT DEFAULT SWAP FUNCTIONING**

Abstract. *The purpose of the article is to determine the ways in which credit default swaps can be used to effectively redistribute credit risk. Credit default swaps (CDS) are one of the most common types of credit derivatives. This article provides a brief history of the CDS market and discusses its main characteristics. After describing the basic mechanism of CDS functioning, an approach to assessing the existing credit default swaps positions in the market is presented. It is shown that the main types of credit default swaps are Single-name CDS, Index CDS, Non-index CDS. The dynamics of the cost of credit default swaps in the global financial market is analyzed. Credit default swaps, combined with asset-backed financial products, were actively traded in the years leading up to the global financial crisis. The study emphasizes that the global financial crisis of 2008 helped shape current practices in the credit default swaps market. Credit default swaps are intended for sophisticated investors. Credit default swaps are insurance contracts by their nature, although they operate outside the insurance market. The article summarizes the advantages and disadvantages of credit default swaps as derivative financial instruments. The main disadvantages of CDS are speculative nature and regulatory unregulated relations of securitization of debt assets. The advantages of using credit default swaps are the creation of profit opportunities and the customization of individual credit default swaps characteristics for each investor. It is found that holders of credit instruments hedged with credit default swaps (CDS) face incentives to refrain from "distressed exchanges" of debt, as CDS hedging changes their benefits in favor of bankruptcy. It also allows them to successfully reduce debt and avoid bankruptcy.*

Keywords: *credit derivatives; credit default swaps; credit risk; underlying asset; CDS valuation.*

Fig.: 3. Table: 1. References: 17.

Бібліографічний опис для цитування:

Грубляк О., Жаворонок А. Механізм функціонування кредитно-дефолтного СВОПу. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 329-338.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-339-356](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-339-356)

УДК 338.242:[339.727.3:334.78](477)

JEL Classification: G38; G21

Ольга Кальченко

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: onkalchenko.2014@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7120-9843>
ResearcherID: [H-2185-2014](https://orcid.org/0000-0002-7120-9843) **Scopus Author ID:** [57220056099](https://orcid.org/0000-0002-7120-9843)

Юрій Іванович Семенюк

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: semenyuk75@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-9446-6239>

**ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА МІЖНАРОДНОГО КРЕДИТУВАННЯ
КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ**

Анотація. У статті визначено місце та роль держави у формуванні політики міжнародного кредитування корпоративного сектору економіки. Приведений огляд законодавчих ініціатив у сфері підприємництва та шляхів їх підтримки за кредитними і грантовими програмами. Детально проаналізована Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року та визначено три етапи кризових явищ в економіці держави, на основі яких, було впроваджено державну підтримку міжнародного кредитування корпоративного сектора економіки. Структуровані динамічні показники позиції України в міжнародних рейтингах, що включають в себе: індекс конкурентності, індекс легкості ведення бізнесу, індекс економічної свободи та індекс інвестиційної привабливості. Проведений ґрунтовний аналіз сильних та слабких сторін кредитування бізнес-середовища, пов'язаного з корпоративним сектором економіки за оцінкою міжнародних організацій.

Ключові слова: кредитування, міжнародні організації, державна програма кредитування, корпоративний сектор економіки, МСП, міжнародні кредитні програми, гранти, суб'єкти підприємництва, галузевий розвиток, інвестиційне кредитування.

Рис.: 4. Табл.: 1. Бібл.: 22.

Постановка проблеми. Однією з основних та найважливіших задач сталого розвитку держави й міжнародних відносин є розвиток програми фінансової підтримки корпоративного сектору економіки України. У цьому випадку корпоративний сектор економіки держави найбільше представлений малим та середнім бізнесом (МСП). Саме МСП становить найбільше накопичення людського робочого потенціалу й розглядається державою як основа середнього класу її громадян та базис для відкриття нових робочих потужностей та робочих місць. Представники корпоративного сектору економіки, стикнулись із неба-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

ченими критичними процесами, що почалися з 2020 року, а саме коронавірусні обмеження, щодо відвідування громадських місць, карантинні обмеження та самоізоляція громадян. Ці процеси негативно вплинули на розвиток корпоративного сектору та призвели до скорочення виробничих потужностей, закриття підприємств або консервація їхньої роботи на певний термін і, як наслідок, відтік робочої сили. Вдруге корпоративний сектор був змушений призупинити власну діяльність або переносити свої виробничі потужності через повномасштабні воєнні дії на території держави на початку 2022 року, що спричинило занепад майже всіх галузей економіки. Усі ці фактори є визначальними для економіки будь-якої країни і можуть негативно впливати на показники розвитку ВВП, тому Україна та її міжнародні партнери створили відповідні урядові та приватні програми для підтримання розвитку корпоративного сектору економіки держави. Проте виникають такі питання: як залучати кошти; кому вони повинні бути розподілені першочергово; хто буде здійснювати їх освоєння та контролювати правильність розподілу фінансовими потоками й інші важливі питання. Таким чином, державна підтримка міжнародного кредитування корпоративного сектору економіки є однією з найактуальніших проблем, що потребує дослідження та глибокого аналізу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні й методичні засади державної підтримки міжнародного кредитування корпоративного сектору економіки та інші питання щодо розвитку міжнародного фінансування і грантової підтримки МСП розглянуто в працях вітчизняних і закордонних учених, таких як: Т. І. Лепейко, В. В. Стадник, Н. А. Хрущ, Г. А. Чередніченко, Т. Л. Томнюк, Б. Г. Сені та інші. Попри значну кількість наукових праць у цій сфері, питання формування та нормування оптимальної системи державної підтримки міжнародного кредитування є недостатньо розкритими та потребують глибшого дослідження. Саме в сучасних реаліях повномасштабних воєнних дій, що охоплюють велику частину держави, є необхідність глибшого вивчення цієї теми, а представлені результати дослідження мають критичне значення для вчасного реагування на загрози, що постають перед корпоративним сектором економіки і його контактах із міжнародними інституціями. Ці та інші питання зумовили актуальність теми дослідження.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Державна підтримка міжнародного кредитування корпоративного сектора економіки в Україні почала формуватися з початку 2000-х років, але

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

велика кількість грантових проєктів почала зароджуватися лише з 2014 року. Починає розвиватися державно-приватне партнерство, основою якого стають міжнародні програми кредитування від різних країн світу, найбільше це європейські ініціативні програми фінансування. Ці програми сприяють поліпшенню ділового середовища в державі, проте основне питання, що постає в дослідженні, як і хто може розподіляти ці програми. Для підтримки бізнесу в період активних воєнних дій держава спрямовує зусилля, щоб адаптувати можливості фінансування до вимог тих бізнесових напрямів, які потребують особливої уваги. Розширення напрямів реалізації державних програм сприятиме відновленню підприємств, збереженню робочих місць, сплаті податків. Крім того, представники державних органів влади координують податкові механізми, НБУ проводить валютну лібералізацію, що сприятиме розширенню можливостей для міжнародних партнерів спрямовувати фінансування на відновлення української економіки. Ці та інші питання є актуальними й потребують ґрунтовного дослідження, що й зумовило актуальність вибраної теми.

Мета статті. Метою цього дослідження є аналіз державної підтримки міжнародного кредитування корпоративного сектору економіки та розкриття сутності ключових міжнародних програм з розвитку МСП.

Виклад основного матеріалу. Роль держави у формуванні ефективної політики розвитку корпоративного сектору економіки є визначальною. Саме держава при цьому виступає законодавчим регулятором взаємовідносин у сфері підприємництва та надає широкі можливості для подальшого розвитку бізнесу. Уряд України розробляє та імплементує державні програми фінансування корпоративного сектору економіки, переважно представленим МСП для сприяння економіки. Малі та середні підприємства є головним стовпом економічного розвитку та соціальної стабільності в країні, і їх підтримка має стратегічне значення. В Україні під поняттям «державна підтримка корпоративного сектору економіки» маються на увазі проведені та впроваджені превентивні державні заходи сприяння в інтересах суб'єктів господарювання, що створюють для них суттєві переваги в ринкових умовах роботи [1]. Основним документом роботи з міжнародними кредитними програмами є «Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року», а саме її підрозділ «Міжнародні зобов'язання України у сфері фінансових послуг, які передбачено імплементувати в

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

межах дорожньої карти реалізації Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року». Основним законодавчим актом у роботі з цим сегментом бізнесу є Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні».

Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року бере свій початок від формування трьох етапів кризових явищ в економіці держави, а саме [17]:

- 2014-2016 роки – макроекономічні показники показували критичні значення, а політична криза 2014 року, окупація Криму та окремих районів Донецької і Луганської областей спровокували падіння реального ВВП на 6,6 та 9,8 % відповідно у 2014 та 2015 роках. У ці роки міжнародні організації починають заходити в корпоративний сектор економіки для підтримання діючих критично-важливих підприємств, переважно загальнодержавного значення;

- 2016-2020 роки – незважаючи на банківську кризу та коронавірусні обмеження, відбувається прогрес у розвитку міжнародного кредитування, програма міжнародної підтримки починає працювати із сектором МСП, переважно в аграрній сфері, відбувається розбудова повноцінного ринкового конкурентоспроможного середовища корпоративного сектору економіки згідно зі стандартами Європейського Союзу;

- 2021-2024 роки – розширення можливостей впровадження інновацій завдяки міжнародним програмам розвитку, критичний момент було пройдено протягом 2022 року, коли через повномасштабні військові дії припинилося фінансування всіх міжнародних програм кредитування.

Основною умовою розвитку МСП в умовах ринкової економіки є конкурентний фактор, проте в найрозвиненіших країнах світу представники великого бізнесу безпосередньо не конкурують із представниками малого підприємництва, а реалізують принцип загальної кооперації великих і малих підприємств. Повномасштабні військові дії з 2022 року сильно вплинули на здатність МСП повноцінно працювати, повністю або майже повністю припинили роботу 49,1 % МСП, приблизно 44 % підприємств східних та північно-східних регіонів перевезли свої виробничі потужності та персонал у західні регіони держави. За таких обставин, можемо проаналізувати позиції України в міжнародних рейтингах (табл. 1).

Як видно із табл. 1, за всіма показниками позиції нашої країни в рейтингах знизились, це пов'язано з погіршенням інвестиційної привабливості, неможливістю вільно експортувати виготовлену продукцію через блокування портової інфраструктури та інші фактори, пов'язані з військовими діями.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Таблиця 1

Динамічні показники позиції України в міжнародних рейтингах

Показник рейтингу	Місце України в рейтингу по роках					Абсолютні зміни 2023 року порівняно з 2019 роком
	2019	2020	2021	2022	2023	
Індекс конкурентності	85	82	84	97	94	-9
Індекс легкості ведення бізнесу	71	64	65	82	80	-9
Індекс економічної свободи	135	134	127	139	141	-6
Індекс інвестиційної привабливості	2,9	2,5	2,4	3,1	3,1	-0,2

Джерело: структуровано автором на основі [4].

Аналіз охоплює період п'яти років з 2019 по 2023 роки та п'ять показників рейтингу, такі як: індекс конкурентності, індекс легкості ведення бізнесу, індекс економічної свободи та індекс інвестиційної привабливості. Найгірші показники спаду позицій демонструють показники індексу конкурентності та індексу легкості ведення бізнесу – вони втрачили по 9 позицій, що зумовлено такими факторами, як повномасштабні військові дії, наслідки подолання кризи після коронавірусної пандемії та нестабільна підтримка фінансування державних програм. Спираючись на табл. 1, проаналізуємо сильні та слабкі сторони кредитування бізнес-середовища, пов'язаного з корпоративним сектором економіки за оцінкою міжнародних організацій (рис. 1).

Як бачимо із рис. 1, корпоративний сектор економіки, залучений у міжнародні кредитні програми, стикається з низкою проблем. Основні з них безпосередньо пов'язані з нерегульованістю законодавчих норм як на загальнонаціональному рівні, так і на рівні місцевих громад. Загалом ситуація виглядає таким чином, що пріоритет у міжнародних кредитних програмах надається стратегічно важливим для економіки підприємствам та підприємствам, що виробляють товари першої необхідності. Слід детальніше розглянути загальнонаціональні програми кредитної та грантової підтримки.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

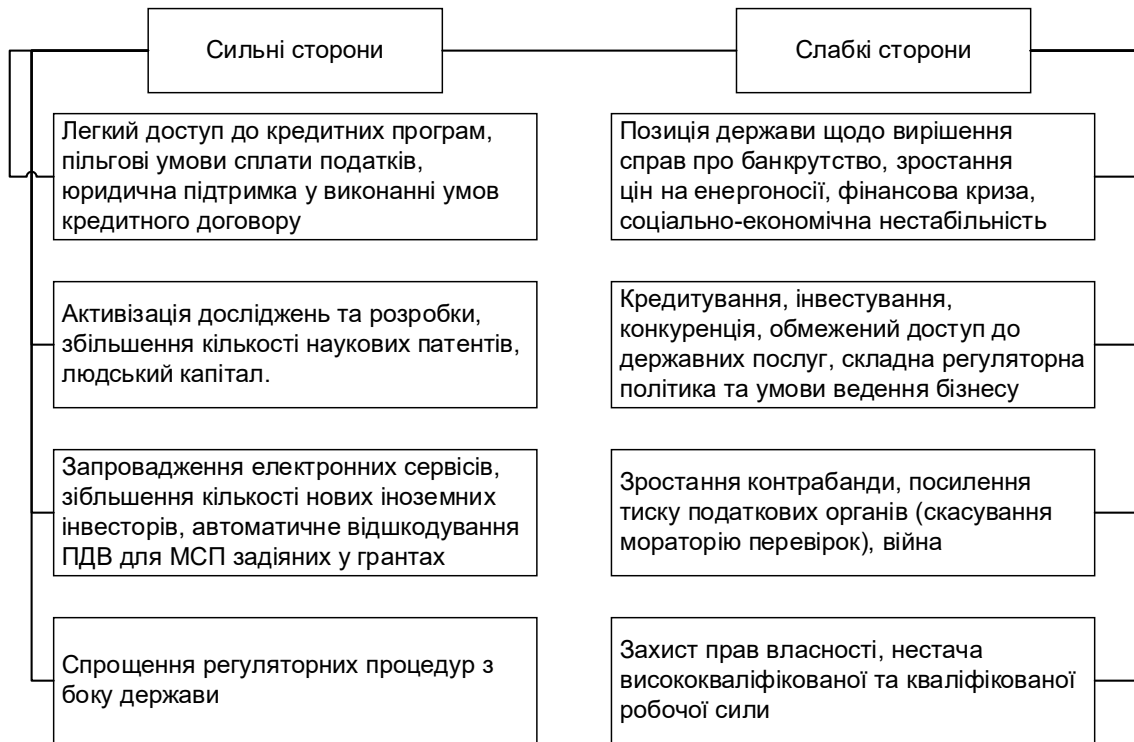


Рис. 1. Сильні та слабкі сторони кредитування бізнес-середовища, пов'язаного з корпоративним сектором економіки за оцінкою міжнародних організацій

Джерело: згруповано автором на основі [8, 21].

Грантова підтримка держави представлена такими програмами, як «єРобота», «Власна справа» та державною кредитною програмою «Доступні кредити 5-7-9» (рис. 2).

Національні програми фінансування для МСП та корпоративного сектору економіки представлені в Україні переважно програмами з інвестиційного кредитування на відносно сприятливих або пільгових умовах кредитування [3; 13; 14]. Загалом перераховані програми кредитування та грантової підтримки, відрізняються як за регіональним принципом, наприклад, програми кредитування FinancEast, що ставлять за базу кредитування бізнес-об'єкти, розташовані на сході держави, так і за галузевими напрямками підтримки, такими як: підтримка агробізнесу та його енергоефективності, підтримка інноваційного розвитку територіальних громад та соціального інвестування окремих некомерційних стартапів тощо [20; 22].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ



Рис. 2. Національні програми фінансування корпоративного сектору економіки

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

Як бачимо з рис. 2, національні програми фінансування та кредитування корпоративного сектору економіки є досить потужними, охоплюють значну кількість учасників та дають можливість розвитку МСП у різних регіонах держави. Крім представлених програм, є регіональні програми фінансування та кредитування, що точково охоплюють розвиток МСП в окремих областях країни. На державному рівні перелі-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

чені програми доповнюються фінансуванням через міжнародні організації та іноземних партнерів для забезпечення додаткового фінансування окремо взятих проєктів, у яких держава зацікавлена особисто й не може покрити їх загальнопередбаченим грантово-кредитним фондом. Такі проєкти допомагають розвивати експортні потужності та залучати додаткові іноземні інвестиції.

Розглянувши національні програми фінансування та кредитування корпоративного сектору економіки, слід звернути увагу на міжнародні програми кредитування та фінансування МСП в Україні (рис. 3).

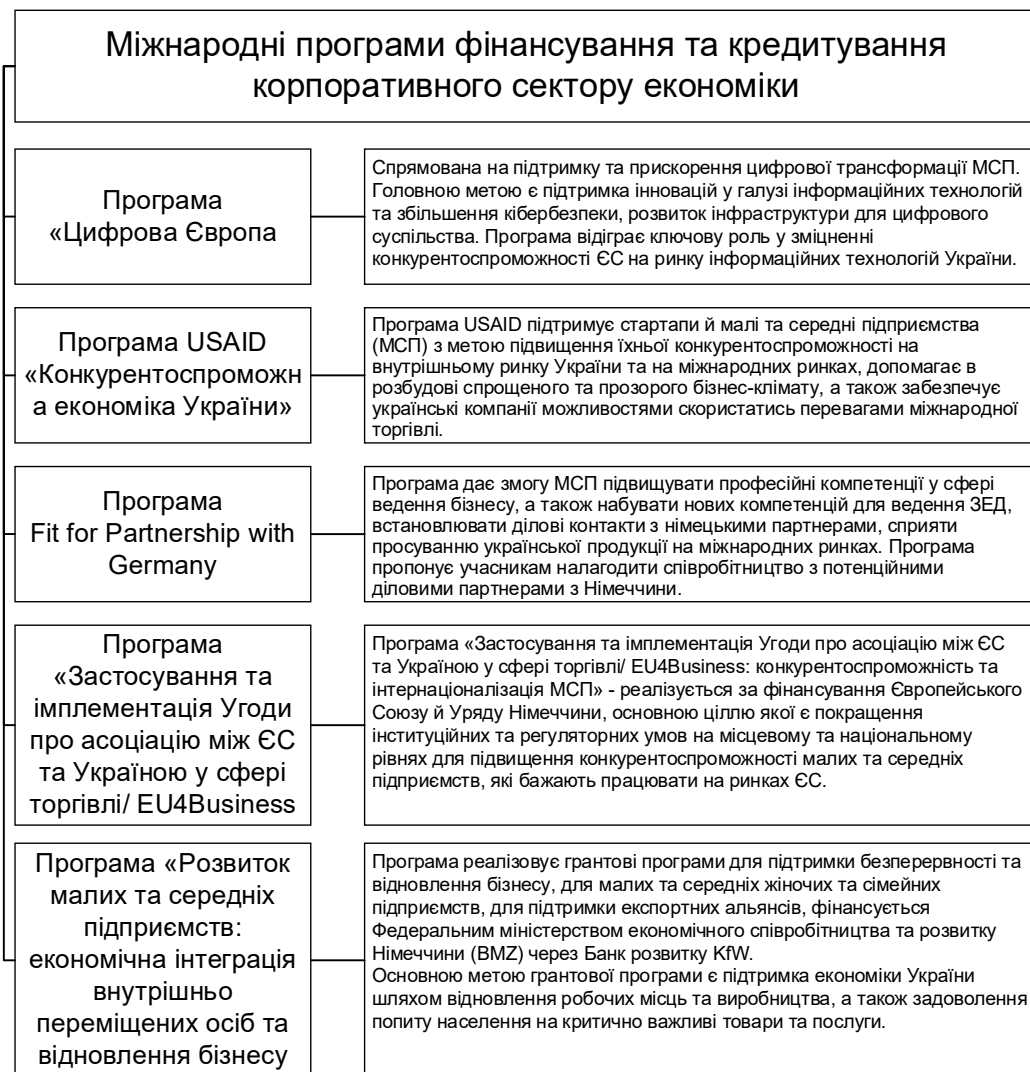


Рис. 3. Міжнародні програми кредитування та фінансування корпоративного сектору економіки в Україні

Джерело: згруповано автором на основі [5; 6].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Фінансування приведених міжнародних кредитних програм, що ми бачимо на рис. 3, надається як в іноземній валюті, так і в гривні. Параметри відбору проєктів повинні відповідати критеріям кредитоспроможності та додатковим індивідуальним вимогам до МСП, що встановлюються кредиторами та грантодавцями. Міжнародні кредитні програми, що діють в Україні, погоджуються з урядом, відповідають чинному законодавству та представлені такими основними міжнародними інституціями, як [16]:

- Європейський інвестиційний банк;
- Європейський інвестиційний фонд та Європейський Союз;
- Міжнародний банк реконструкції та розвитку;
- європейський банк реконструкції і розвитку.

Серед міжнародних програм в Україні запроваджені також програми, що складаються з поєднання декількох фінансових інструментів європейської підтримки (EU Blending), що передбачають фінансові гранти та кредитну довгострокову підтримку з відстрочкою платежу для корпоративного сектору економіки. Держава при цьому оновила модель роботи з інституціями ЄС та приватними інвесторами і грантодавцями для забезпечення розширення та подальшого розвитку міжнародної співпраці. Слід звернути увагу на те, що представлені міжнародні кредитні та грантові програми передбачають додаткові виплати за створення нових робочих місць або розширення штату працівників діючих підприємств більш ніж на 30 %. Відстежування ситуації в міжнародному співробітництві щодо міжнародних кредитних програм задіяні Державна служба зайнятості та Український фонд Стартапів [10]. Розглянемо приклад державної підтримки міжнародного кредитування корпоративного сектору економіки на основі програми «підтримка підприємств паливно-енергетичного комплексу», що представлено на рис. 4.

Представлена державна програма розроблена відповідно до порядку надання державної підтримки підприємствам паливно-енергетичного комплексу, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 19.06.2023 № 627 та реалізується Фондом розвитку підприємництва через уповноважені банки. Представлена державна підтримка міжнародного кредитування у сфері ПЕК працюватиме до 31.03.2025 року, відповідно до цього терміну МСП та великий корпоративний сектор, може звернутися за отриманням державної підтримки за міжнародним кредитом.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

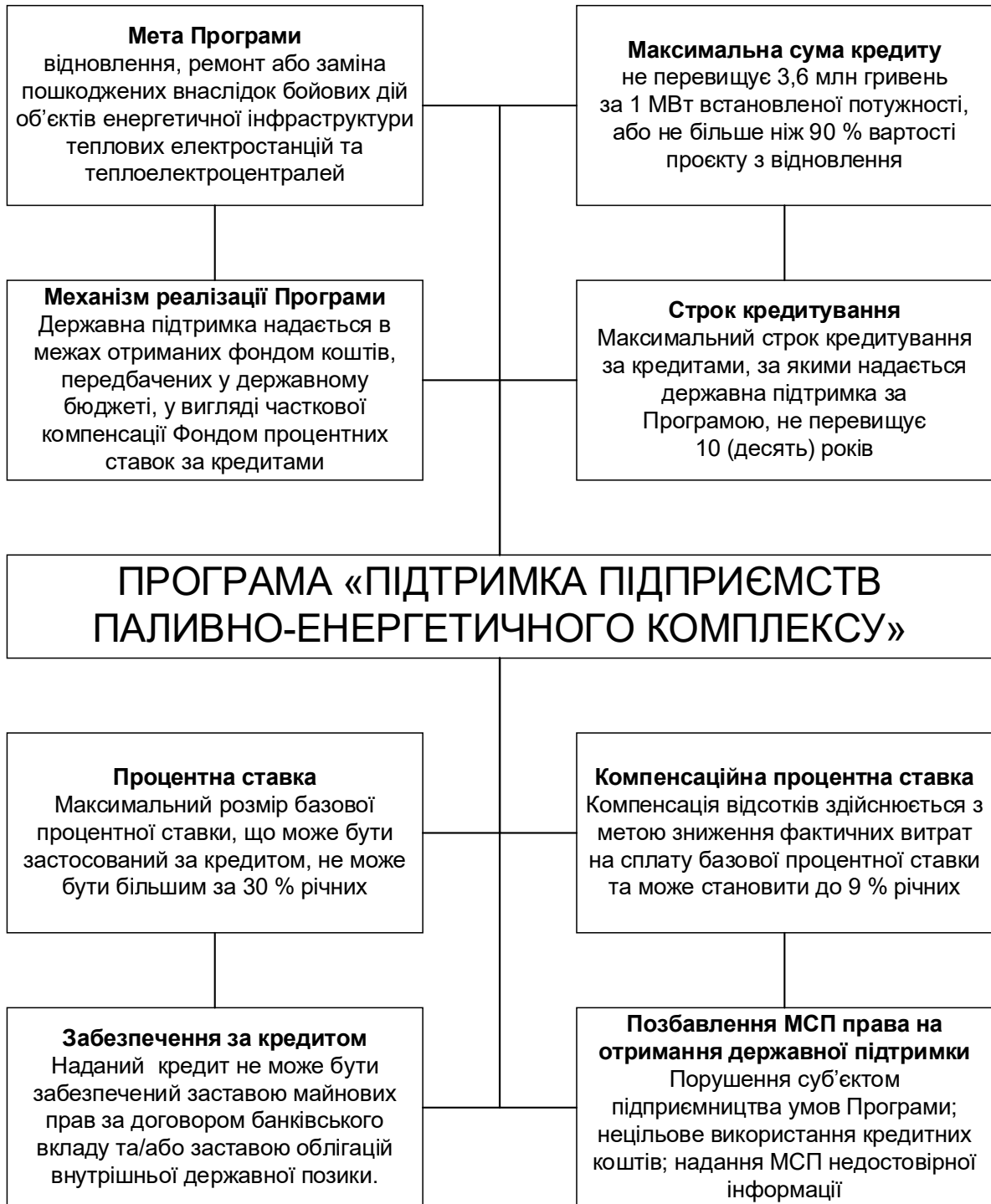


Рис. 4. Державна підтримка міжнародного кредитування підприємств паливно-енергетичного комплексу

Джерело: згруповано автором на основі [18].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Основна увага приділяється пункту, за яким підприємство не визнаний банкрутом або стосовно нього не порушено справу про банкрутство. Відповідність підприємства чи стартапу критеріям, установленим цією Програмою, визначається уповноваженим банком, перелік яких знаходиться на сайті самої програми. Уповноваженим банком може виступати банк, що має наявність працюючого кредитного портфеля з обслуговування МСП у розмірі не менше 50 000 000,00 гривень [11].

Як бачимо із рис. 4, представлена програма реалізується Фондом розвитку підприємництва в Україні та є однією з найактуальніших на даний момент. Міжнародні кредити, за якими надається державна підтримка, виділяються на відновлення, ремонт або заміну пошкоджених внаслідок бойових дій об'єктів енергетичної інфраструктури теплових електростанцій та теплоелектроцентралей, що підтверджується відповідно встановленими актами перевірки та інспекції.

Програма «Відновлення фінансування інвестиційних проєктів МСП на сході України», або FinancEast, є також частиною державної підтримки міжнародного кредитування корпоративного сектору економіки. Її основна мета – це запуск нових або вдосконалення діючих інвестиційно-привабливих проєктів МСП, що зареєстровані або здійснюють діяльність на підконтрольних Уряду України територіях Донецької і Луганської областей. Представниками міжнародного кредитування виступають Європейський Союз через Німецький банк розвитку KfW. Реалізацію Програми забезпечує Фонд розвитку підприємництва через державних партнерів у вигляді міських, обласних, районних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, представників територіальних, сільських та селищних громад. Основні параметри та умови Програми [15]:

- розмір компенсації – 50 % від суми проєкту;
- максимально можлива сума фінансування – 150 тис. євро;
- мінімальний строк кредиту – 2 роки.

Програма передбачає невеликі суми фінансування і розрахована на МСП, що тільки починають свою діяльність. Державні органи влади різного рівня, аналізують ситуацію в регіональному розрізі, створюють конкурсні комісії, що відбирають найцікавіші пропозиції для кредитування.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Яскравий приклад демонструють представники Тернопільської ОДА, що спільно з Фондом розвитку підприємництва (ФРП) у межах Стратегії розвитку МСП Тернопільської області до 2025 року передбачили часткове відшкодування відсоткових ставок за кредитами для МСП [19]. Головна мета Програми – зменшити навантаження на МСП Тернопільської області за рахунок зниження кредитної відсоткової ставки на 50 %. Міжнародне кредитування за ініціативою Тернопільської ОДА відбувається за рахунок позик від Уряду Німеччини через Німецький банк розвитку (KfW) та представників Європейського Союзу – EU4Business. Основними учасниками Програми є МСП (суб'єкти підприємництва, що підпадають під визначення МСП згідно з положеннями Господарського кодексу України), виробничі потужності яких розміщені на території Тернопільської області, зокрема це [12]:

- МСП середня кількість працівників становить від 50 до 250 осіб, річний дохід не перевищує 50 млн євро;

- МСП середня кількість працівників не перевищує 50 осіб, а річний дохід не перевищує 10 млн євро.

Максимальний розмір кредитування не перевищує 100 тис. євро, процентна річна ставка – 15 %, термін кредитування – 2 роки.

Загалом, Програма з підтримки фінансування інвестиційних проєктів корпоративного сектору економіки за пріоритетними напрямками реалізується з 2012 року, коли було підписано договір про співпрацю між Кабінетом Міністрів України в особі Міністерства фінансів України через Фонд розвитку підприємництва та Європейської Комісії через Німецький банк розвитку, при цьому максимальне кредитування можливе на суму не більше 500 тис. євро строком на 3 роки для фінансування обігового капіталу та 6 років для фінансування інвестиційних проєктів. Ця програма діє по областях, підконтрольних Уряду України.

З лютого 2024 року в Україні створена нова ініціативна програма SME Fund 2024 – грантова підтримка при реєстрації об'єктів інтелектуальної власності в країнах ЄС. З боку ЄС ініціативною стороною виступає Європейська комісія та Відомство інтелектуальної власності Європейського Союзу (EUIPO) [2]. Програма спрямована на підтримку українських МСП у галузі інтелектуальної власності, що дасть можливість залучити МСП до європейського та світового економічного ринку капіталу. Програма триватиме до 6 грудня 2024 року та дає можливість усім учасникам зареєструвати свої об'єкти інтелектуальної власності в межах Європейського Союзу.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Висновки і пропозиції. Державна підтримка міжнародного кредитування корпоративного сектору економіки знайшли чітке відображення у програмах підтримки та інших проєктах реалізованих Мінекономіки за підтримки Уряду та міжнародних партнерів. Розвиток виробництва різних видів сільськогосподарської продукції, стимулювання розвитку будівельної галузі, залучення інвестицій у МСП військового сектору, підтримка несировинного експорту та інші – це лише частина проєктів, що почали активно реалізовуватися із другої половини 2022 року, а сама кількість таких програм та проєктів збільшилась на 74 % в порівнянні із періодом 2020-2021 років. Участь корпоративного сектору економіки в таких програмах дає можливість державі збільшувати доходи від валютної виручки підприємств, на основі чого буде відроджена переробна промисловість, що є пріоритетним напрямком розвитку. Держава розуміє, що МСП створює дві третини показника ВВП та понад 80% нових робочих місць в Україні, таким чином залучення більшої кількості підприємств та міжнародних партнерів, дасть змогу досягнути ще більшої інтегрованості України до ринків Європейського Союзу та відкриє нові можливості швидше адаптувати і підготувати економіку до вступу в ЄС.

Список використаних джерел

1. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємства в Україні. Career Hub. 2022. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stand/>.
2. Грантова підтримка українського малого та середнього бізнесу щодо реєстрації об'єктів інтелектуальної власності в ЄС – SME Fund 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrpatent.org/uk/news/main/sme-fund-2024-hrantova-pidtrymka-23012024#:~:text=SME%20Fund%202024%20-%20грантова%20програма,2023%20-%20>.
3. Державні програми підтримки розвитку підприємництва в Україні. Фонд розвитку підприємництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bdf.gov.ua/uk/dlyapidpryemstv>.
4. Обруч Г. В. Проблеми і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні / Г. В. Обруч, Б. Л. Іванюта, К. В. Журавльов // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 61. - С. 53–62.
5. Огляд грантових програм фінансування для МСП [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/knowledge/programi-finansuvanna/oglad-grantovih-program-finansuvanna-dla-msp>.
6. Огляд міжнародних програм фінансування для МСП [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/knowledge/programi-finansuvanna/oglad-miznarodnih-program-finansuvanna-dla-msp>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

7. Огляд національних програм фінансування для МСП [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/knowledge/programi-finansuvanna/oglad-nacionalnih-program-finansuvanna-dla-msp>.
8. Піхняк Т. А. Сучасні виклики для економічного розвитку малого підприємництва в Україні [Електронний ресурс] / Т. А. Піхняк // Приазовський економічний Вісник. – 2021. – Вип. 2(25). – Режим доступу: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/7.pdf.
9. Програма «Доступні кредити 5–7–9%. Українське право [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrainepravo.com/news/ukraine/zminy-doderzhavnoyiprogramy-dostupni-kredyty-5-7-9>.
10. Програма з відновлення фінансування інвестиційних проектів малих і середніх підприємств на Сході України [Електронний ресурс] / Фонд розвитку підприємництва. – Режим доступу: <https://bdf.am.com.ua/programs/prohrama-z-vidnovlennia-finansuvannia-investytsiynukh-proektiv-malykh-i-serednikh-pidpriemstv-na-skhodi-ukrainy>.
11. Програма з підтримки фінансування інвестиційних проектів малих та середніх підприємств за пріоритетними напрямками [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bdf.gov.ua/programs/prohrama-z-pidtrymky-finansuvannia-investytsiynukh-proektiv-malykh-ta-serednikh-pidpriemstv-za-priorytetnymy-napriamamy>.
12. Програма часткового відшкодування відсоткових ставок за кредитами банків для суб'єктів малого і середнього підприємництва Тернопільщини [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bdf.gov.ua/programs/prohrama-chastkovoho-vidshkoduvannia-vidsotkovykh-stavok-za-kredytamy-bankiv-dlia-sub-ektiv-maloho-i-serednoho-pidpriemnytstva-ternopilshchyny>.
13. Садчикова І. В. Державне регулювання кредитного ринку в умовах військового стану в Україні / І. В. Садчикова, В. С. Садчиков // Проблеми і перспективи економіки та управління : науковий журнал. – 2022. – № 3(31). – С. 190-199.
14. Садчикова І. В. Фінансові інструменти розвитку кредитного ринку України в період військового стану / І. В. Садчикова, В. С. Садчиков // Науковий вісник Полісся. – 2022. – № 2(25). – С. 190-204.
15. Системна підтримка інвестиційного кредитування МСП в Україні / Німецько-Український фонд [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://guf.gov.ua>.
16. Скрипниченко М. І. Інструментальний аналіз розриву ВВП в Україні / М. І. Скрипниченко, Г. Ю. Яценко // Економіка і прогнозування. – 2018. – № 1. – С. 58–78.
17. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/storage/files/Strategija_financovogo_sektoru_ua.pdf.
18. Урядова програма «Підтримка підприємств паливно-енергетичного комплексу» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bdf.gov.ua/programs/prohrama-pidtrymka-pidpriemstv-palyvno-enerhetychnoho-kompleksu/>.
19. Фонд розвитку підприємництва. Річний звіт 2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/storage/files/FRP%20Report%202021_UA_.pdf.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

20. Financial instruments to ensure sustainable development in the post-shock period of the national economy recovery / Dubyna M., Parubets O., Zelenska O., Yevtushenko Y., Muzyka V., Serdiuk D. // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. – 2023. – Vol. 45(4). – Pp. 390–398. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.38>.

21. Modelling the impact of sme lending on business value added / A. Ivashchenko, Ye. Polishchuk, M. Dubyna, S. Smerichevskyi, A. Kornyliuk // Acta Innovations. 2023. № 48. С. 5-21.

22. The Role of Digitalization in Ensuring the Financial and Economic Security of Trading Enterprises Under the Conditions of External Shocks / M. Dubyna, L. Verbivska, O. Kalchenko, V. Dmytrovska, D. Pilevych, I. Lysohor // International Journal of Safety and Security Engineering. – October, 2023. – Vol. 13, No. 5. – Pp. 821-833. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijssse.130506>.

References

1. Analiz aktualnogo stanu ta propozytsii shchodo pokrashchennia umov dlia pidpriemnytstva v Ukraini. Career Hub [Analysis of the current situation and proposals for improving conditions for entrepreneurship in Ukraine. Career Hub]. (2022). <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/>.

2. Hrantova pidtrymka ukrainskoho maloho ta serednoho biznesu shchodo reiestratsii ob'ektiv intelektualnoi vlasnosti v YeS – SME Fund 2024 [Grant support for Ukrainian small and medium-sized businesses regarding the registration of intellectual property objects in the EU - SME Fund 2024]. (2024). <https://ukrpatent.org/uk/news/main/sme-fund-2024-hrantova-pidtrymka-23012024#:~:text=SME%20Fund%202024%20-%20грантова%20програма,2023%20-%>.

3. Derzhavni prohramy pidtrymky rozvytku pidpriemnytstva v Ukraini. Fond rozvytku pidpriemnytstva [State programs to support the development of entrepreneurship in Ukraine. Entrepreneurship Development Fund]. (n.d.). <https://bdf.gov.ua/uk/dlyapidpnyemstv>.

4. Obruch, H.V., Ivaniuta, B.L., Zhuravlov, K.V. (2018). Problemy i perspektyvy rozvytku maloho ta serednoho pid-priemnytstva v Ukraini [Problems and prospects for the development of small and medium-sized enterprises in Ukraine]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Herald of the economy of transport and industry*, (61), 53–62.

5. Ohliad hrantovykh prohram finansuvannia dlia MSP [Overview of financing grant programs for SMEs]. (n.d.). <https://business.diaa.gov.ua/knowledge/programi-finansuvanna/oglad-grantovih-program-finansuvanna-dla-msp>.

6. Ohliad mizhnarodnykh prohram finansuvannia dlia MSP [Overview of international financing programs for SMEs]. (n.d.). <https://business.diaa.gov.ua/knowledge/programi-finansuvanna/oglad-mizhnarodnih-program-finansuvanna-dla-msp>.

7. Ohliad natsionalnykh prohram finansuvannia dlia MSP [Overview of national financing programs for SMEs]. (n.d.). <https://business.diaa.gov.ua/knowledge/programi-finansuvanna/oglad-nacionalnih-program-finansuvanna-dla-msp>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

8. Pikhniak, T.A. (2021). Suchasni vyklyky dlia ekonomichnoho rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini [Modern challenges for the economic development of small business in Ukraine]. *Pryazovskyi ekonomichnyi Visnyk – Pryazovsky Economic Bulletin*, 2(25). http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/7.pdf.

9. Prohrama «Dostupni kredyty 5–7–9%. Ukrainske pravo [Program "Affordable loans 5-7-9%". Ukrainian law]. (n.d.). <https://ukrainepravo.com/news/ukraine/zminydo-derzhavnoyiprogramy-dostupni-kredyty-5-7-9>.

10. ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT FUND (n.d.). *Prohrama z vidnovlennia finansuvannia investytsiinykh proektiv malykh i serednikh pidpriemstv na Skhodi Ukrainy [Program for the restoration of financing of investment projects of small and medium-sized enterprises in the East of Ukraine]*. <https://bdf.am.com.ua/programs/prohrama-z-vidnovlennia-finansuvannia-investytsiinykh-proektiv-malykh-i-serednikh-pidpriemstv-na-skhodi-ukrainy>.

11. Prohrama z pidtrymky finansuvannia investytsiinykh proektiv malykh ta serednikh pidpriemstv za priorytetnymy napriamamy [Program to support the financing of investment projects of small and medium-sized enterprises in priority directions]. (n.d.). <https://bdf.gov.ua/programs/prohrama-z-pidtrymky-finansuvannia-investytsiinykh-proektiv-malykh-ta-serednikh-pidpriemstv-za-priorytetnymy-napriamamy>.

12. Prohrama chastkovoho vidshkoduvannia vidsotkovykh stavok za kredytamy bankiv dlia subiektiv maloho i serednoho pidpriemnytstva Ternopilshchyny [Program of partial reimbursement of interest rates on bank loans for subjects of small and medium-sized enterprises of the Ternopil region]. (n.d.). <https://bdf.gov.ua/programs/prohrama-chastkovoho-vidshkoduvannia-vidsotkovykh-stavok-za-kredytamy-bankiv-dlia-sub-iektiv-maloho-i-serednoho-pidpriemnytstva-ternopilshchyny>.

13. Sadchykova, I.V., Sadchykov, V.S. (2022). Derzhavne rehuliuвання kredytnoho rynku v umovakh viiskovoho stanu v Ukraini [State regulation of the credit market in the conditions of martial law in Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (3(31)), 190-199.

14. Sadchykova, I.V., Sadchykov, V.S. (2022). Finansovi instrumenty rozvytku kredytnoho rynku Ukrainy v period viiskovoho stanu [Financial instruments for the development of the credit market of Ukraine in the period of war]. *Naukovyi visnyk Polissia – Polissia Scientific Bulletin*, (2(25)), 190-204.

15. Nimetsko-Ukrainskyi fond [German-Ukrainian Fund]. (n.d.). *Systemna pidtrymka investytsiinoho kredytuvannia MSP v Ukraini – Systemic support of investment lending to SMEs in Ukraine*. <http://guf.gov.ua>.

16. Skrypnychenko, M.I., Yatsenko, H.Yu. (2018). Instrumentalni analiz rozryvu VVP v Ukraini [Instrumental analysis of the GDP gap in Ukraine]. *Ekonomika i prohnozuvannia – Economics and forecasting*, (1), 58–78.

17. Stratehiiia rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy do 2025 roku [Strategy for the development of the financial sector of Ukraine until 2025]. (n.d.). https://mof.gov.ua/storage/files/Strategija_financovogo_sektoru_ua.pdf.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

18. Uriadova prohrama «Pidtrymka pidpriemstv palyvno-enerhetychnoho kompleksu» [Government program "Support of enterprises of the fuel and energy complex"]. (n.d.). <https://bdf.gov.ua/programs/prohrama-pidtrymka-pidpriemstv-palyvno-enerhetychnoho-kompleksu/>.

19. Fond rozvytku pidpriemnytstva. Richnyi zvit 2021 [Entrepreneurship Development Fund. Annual report 2021]. (2021). https://mof.gov.ua/storage/files/FRP%20Report%202021-UA_.pdf.

20. Dubyna, M., Parubets, O., Zelenska, O., Yevtushenko, Y., Muzyka, V., & Serdiuk, D. (2023). Financial instruments to ensure sustainable development in the post-shock period of the national economy recovery. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 45(4), 390–398. <https://doi.org/10.15544/mts.2023.38>

21. Ivashchenko, A., Polishchuk, Ye., Dubyna, M., Smerichevskyi, S., Kornyliuk, A. (2023). Modelling the impact of sme lending on business value added. *Acta Innovations*, (48), 5-21.

22. Dubyna, M., Verbivska, L., Kalchenko, O., Dmytrovska, V., Pilevych, D., Lysohor, I. (October, 2023). The Role of Digitalization in Ensuring the Financial and Economic Security of Trading Enterprises Under the Conditions of External Shocks. *International Journal of Safety and Security Engineering*, 13(5), 821-833. <https://doi.org/10.18280/ijssse.130506>.

Отримано 29.01.2024

UDC 338.242:[339.727.3:334.78](477)

JEL Classification: G38; G21

Olha Kalchenko

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

E-mail: onkalchenko.2014@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7120-9843>

ResearcherID: [H-2185-2014](https://orcid.org/0000-0002-7120-9843) **Scopus Author ID:** [57220056099](https://orcid.org/0000-0002-7120-9843)

Yurii Semenyuk

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

E-mail: semenyuk75@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-9446-6239>

**STATE SUPPORT OF INTERNATIONAL LENDING OF THE
CORPORATE SECTOR OF THE ECONOMY IN UKRAINE**

Abstract. *The article defines the place and role of the state in the formation of the international lending policy of the corporate sector of the economy. Emphasis is placed on the theoretical and methodological coverage of the main principles of state support for international lending to small and medium-sized enterprises. An overview of legislative initiatives in the field*

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

of entrepreneurship and ways of supporting them under credit and grant programs is provided. The Strategy for the Development of the Financial Sector of Ukraine until 2025 was analyzed in detail and three stages of crisis phenomena in the state's economy were formed, on the basis of which state support for international lending to the corporate sector of the economy was implemented. Structured dynamic indicators of Ukraine's position in international rankings, including: competitiveness index, ease of doing business index, economic freedom index, and investment attractiveness index. A thorough analysis of the strengths and weaknesses of the lending business environment related to the corporate sector of the economy, as assessed by international organizations, was conducted. Specific features of such state support programs as: grant support presented by "eRobota" and "Own business", state credit program "Affordable credits 5-7-9". Presented international programs of lending and financing of the corporate sector in Ukraine, represented by such components as: the "Digital Europe" program, the USAID "Competitive Economy of Ukraine" program, the "Fit for Partnership with Germany" program, the "Application and implementation of the Association Agreement between the EU and Ukraine" program in the field of trade/ EU4Business and the program "Development of small and medium-sized enterprises: economic integration of internally displaced persons and business recovery. Analyzed examples of state support for international lending to the corporate sector of the economy on the basis of such programs as: the program "support of enterprises of the fuel and energy complex", the program "Recovery of financing of investment projects of SMEs in the east of Ukraine" or FinancEast, the European support program EU Blending, the program of the German Government and representatives of the European Union – EU4Business, SME Fund 2024 program.

Key words: *lending, international organizations, state lending program, corporate sector of the economy, small and medium-sized enterprises, international credit programs, grants, business entities, industry development, investment lending.*

Fig.: 4. Table: 1. References: 22.

Бібліографічний опис для цитування:

Грубляк О. М., Семенюк Ю. І. Державна підтримка міжнародного кредитування корпоративного сектору економіки в Україні. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С.339-356.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-357-369](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-357-369)

УДК 368.01

JEL Classification: G22

Олена Іванівна Панченко

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: pan68@ukr.net. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8071-4983>ResearcherID: [F-6779-2016](https://orcid.org/0000-0001-8071-4983)**Андрій Олександрович Глазков**

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: andrijglazkov90@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0901-8621>**Юрій Миколайович Корнієць**

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: korniecurij91@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7357-4741>**РИЗИКИ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Анотація. У статті розкрито систему ризиків, які супроводжують діяльність страхових компаній у сучасних умовах та надається їх характеристика. Серед найважливіших виділяються такі як ризик непередбачених збитків, операційний ризик, ризик ліквідності, ризик регуляторних змін, зміни в законодавстві, макроекономічні ризики, конкурентний ризик, інвестиційний ризик, репутаційний ризик. З огляду на ці ризики, страхові компанії в Україні повинні активно управляти своїми ризиками та адаптуватися до змінюваного середовища для забезпечення своєї фінансової безпеки та стабільності. Визначається, що на сучасному етапі страховим компаніям необхідно особливо враховувати вплив воєнних дій на страховий ринок, суттєві зміни у страховому законодавстві, а також необхідність впровадження цифрових технологій та штучного інтелекту у страхування, що змінює способи взаємодії зі споживачами страхових послуг. При цьому необхідно враховувати, що одні й ті самі чинники впливають на появу різних ризиків, чим посилюють їх вплив.

Ключові слова: ризик; страхові компанії; ризик менеджмент; оцінка ризиків; фінансова стабільність; ризик збитків; операційний ризик; ризик ліквідності; конкуренція.

Бібл.: 10.

Постановка проблеми. У сучасних умовах для страхових компаній важливо сформулювати систему управління ризиками, яка враховує всі загрози й тенденції розвитку суспільства. Управління ризиками дозволяє страховим компаніям бути готовими до надзвичайних подій і непередбачуваних ситуацій та швидко реагувати на виклики. Страхові

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

компанії повинні формувати систему ризик-менеджменту для ідентифікації та оцінки ризиків у процесі своєї діяльності, оскільки це дозволяє визначати адекватні страхові премії та забезпечити прибутковість. Страховики, які ефективно управляють ризиками, можуть пропонувати кращі умови та ціни для своїх клієнтів, що підвищує їх конкурентоспроможність на ринку. У результаті ефективного управління ризиками допомагає їм зберегти фінансову стабільність та уникнути банкрутства, а також забезпечити виплати страхового відшкодування страхувальникам.

Отже, управління ризиками є основою для успішної діяльності страхових компаній, забезпечуючи її стійкість та здатність реагувати на зміни в навколишньому середовищі. Для формування та реалізації системи ризик-менеджменту страхова компанія повинна враховувати ризики, які існують в сучасних умовах, а також чинники, що впливають на їх виникнення. Тому тема дослідження актуальна й потребує детального розгляду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості управління ризиками, які супроводжують діяльність страхових компаній активно досліджують вітчизняні вчені, а саме: В. Д. Базилевич, Д. А. Ваніна, І. Ю. Герасимова, М. М. Єрмошенко, Ю. М. Клапків, Р. В. Пікус, С. С. Осадець, Н. В. Черкаський, Т. В. Яворська та інші. Найбільше уваги в дослідженнях науковців приділяється визначенню ролі ризик-менеджменту та характеристиці його складових, а також впливу ризик-менеджменту на розвиток страхових компаній.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте в сучасних умовах виникають нові загрози та ризики, які впливають на результати діяльності страховиків і виникає необхідність їх ідентифікації та формування своєчасної протидії їхнього впливу.

Мета статті. Головною метою дослідження є розкриття системи ризиків, які здійснюють вплив на діяльність страхових компаній у сучасних умовах та визначення основних чинників, які найбільше впливають на їх виникнення.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах страхові компанії України стикаються з різноманітними ризиками, які можуть впливати на їхню фінансову стабільність та здатність виконувати зобов'язання перед страхувальниками. Найважливішим ризиком, який впливає на діяльність страхових компаній є ризик непередбачених

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

збитків. Цей ризик полягає в можливості виникнення фінансових втрат, які не були враховані або передбачені під час оцінки ризиків і формування страхових резервів. Тобто страхові компанії можуть стикатися із ситуаціями, коли кількість страхових випадків перевищує очікування внаслідок багатьох чинників.

Такий ризик настає у результаті непередбачених подій, які не були враховані в їхніх моделях управління ризиками. Це можуть бути природні катастрофи, епідемії, воєнні дії або інші надзвичайні ситуації, які призводять до значних збитків. Також це можуть бути нові регуляторні вимоги або зміни в законодавстві, які призводять до необхідності створення додаткових резервів або виплат, що не були заплановані. У процесі своєї діяльності страхова компанія також може стикатися з неправильною оцінкою ризиків. Якщо страхова компанія неправильно оцінює ймовірність настання страхових випадків або розмір можливих виплат, це може призвести до недостатності резервів для покриття збитків.

У сучасних умовах в результаті воєнних дій, соціально-економічних змін і впровадження інноваційних технологій збільшується частота та величина страхових випадків, це призводить до непередбачених витрат і погіршення фінансового стану страхових компаній. Стрімке впровадження цифрових технологій створює нові види ризиків, які раніше не були враховані, наприклад, кіберзагрози або ризики, пов'язані з цифровізацією [10]. До того ж в умовах воєнних дій і фінансово-економічної нестабільності відбуваються непередбачені зміни в платоспроможності клієнтів, що призводить до збільшення збитків страхових компаній.

До непередбачуваних збитків також приводить надмірна концентрація ризику. Якщо страхова компанія має велику частину своїх полісів у певному регіоні або секторі, вона може бути більш вразливою до колективних ризиків, таких як воєнні дії, природні катастрофи або економічні кризи.

Також страхові компанії повинні особливу увагу приділяти перестраховуванню ризиків. Якщо страхова компанія не має належного перестраховування для покриття великих збитків, вона може зазнати значних фінансових втрат у разі масштабних страхових випадків, які характерні сучасним реаліям.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Отже, управління ризиком непередбачених збитків є важливою частиною стратегії страхової компанії в сучасних умовах. Це включає в себе регулярний перегляд і оновлення моделей оцінки ризиків, формування адекватних резервів, диверсифікацію портфеля полісів і використання перестраховування для захисту від великих втрат.

Операційний ризик для страхових компаній – це ризик втрат, які виникають внаслідок неналежного рівня організації внутрішніх процесів або неефективного управління ними, помилки в страхових процесах, внаслідок впливу людського фактору або зовнішніх подій. Операційні ризики можуть включати шахрайство, помилки в обробці заявок та інші внутрішні проблеми, які можуть впливати на діяльність страхової компанії. Помилки працівників, недбалість, шахрайство або неналежне виконання обов'язків можуть призвести до фінансових втрат або репутаційних збитків. Неправильні стратегічні рішення або управлінські помилки керівництва можуть призвести до значних фінансових втрат та погіршення репутації.

Неналежно налагоджені внутрішні процеси, такі як обробка заявок, системи та технології виплати страхового відшкодування або управління ризиками, можуть призвести до затримок і фінансових втрат. До того ж проблеми в інформаційних системах, кіберзагрози, втрати даних або недостатня цифровізація страхових процесів можуть негативно вплинути на операційну діяльність компанії [6]. Також неналежна комунікація між відділами або з клієнтами може призвести до непорозумінь, затримок у виконанні зобов'язань та інших негативних наслідків. Недотримання нормативних вимог або змін у законодавстві може призвести до штрафів, санкцій або необхідності внесення змін у внутрішні процеси. Витрати через шахрайські дії з боку клієнтів або навіть співробітників можуть теж суттєво вплинути на фінансовий стан страхових компаній.

На результати діяльності страховиків впливають також зовнішні події, які відбуваються на макрорівні. Природні катастрофи, військові дії, політична нестабільність, економічна криза або зміни в законодавстві можуть спричинити операційні ризики, впливаючи на здатність компанії виконувати свої зобов'язання.

Таким чином, управління операційними ризиками є особливо важливим для забезпечення стабільності та ефективності роботи страхової компанії. Це включає в себе впровадження належного контролю, регулярного моніторингу та оцінки ризиків, навчання персоналу та розвиток антикризового управління.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Страхові компанії повинні мати достатньо ліквідних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань. Якщо компанія не може швидко конвертувати активи в готівку, це може призвести до фінансових труднощів. Тому страхові компанії дуже чутливі до ризику ліквідності. Ризик ліквідності для страхових компаній полягає в можливості виникнення ситуації, коли компанія не зможе виконати свої фінансові зобов'язання у визначений термін без значних втрат. Це може статися з багатьох причин. Страхові компанії можуть стикатися з непередбаченими великими виплатами за страховими полісами внаслідок воєнних дій, стихійних лих, катастроф або інших подій, які призводять до значного збільшення кількості заявок на відшкодування [2].

Якщо компанія інвестує свої активи в низьколіквідні або довгострокові інструменти, це може ускладнити швидкий доступ до готівки в разі необхідності. Тобто на виникнення ризику ліквідності впливає неправильне управління активами. Економічні кризи, коливання процентних ставок або зміни в ринках капіталу можуть вплинути на ліквідність активів компанії, ускладнюючи їх реалізацію. Страхові компанії повинні дотримуватися певних регуляторних вимог щодо ліквідності, оскільки їх невиконання може призвести до штрафів або інших санкцій. У випадку, коли компанія залежить від зовнішнього фінансування, проблеми з доступом до кредитів або інших фінансових ресурсів можуть негативно вплинути на її ліквідність [1].

У результаті, якщо страхова компанія не може виконати свої зобов'язання перед клієнтами, це може призвести до втрати довіри та погіршення репутації, що також може ускладнити залучення нових клієнтів і капіталу.

Таким чином, управління ризиком ліквідності є важливим аспектом фінансового управління страховими компаніями і включає в себе створення резервів, моніторинг ліквідності, регулярний аналіз грошових потоків та розробку стратегій для швидкого реагування на непередбачені події. Також необхідно враховувати, що помилкові прогнози щодо майбутніх виплат або обсягу бізнесу можуть призвести до недостатнього резервування коштів для покриття зобов'язань.

Ринок страхування в Україні є конкурентним, і компанії можуть зіткнутися з ризиком втрати клієнтів через зниження цін або покращення умов у конкурентів. Тому конкурентний ризик у сучасних умовах набуває важливого значення. Конкурентний ризик у діяльності

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

страхових компаній є важливим аспектом, який впливає на їхню прибутковість, ринкову позицію та стратегію розвитку. Особливо цей ризик підвищується в умовах зростання конкуренції. З появою нових гравців на ринку, включаючи стартапи та інноваційні компанії, традиційні страхові компанії можуть стикатися зі зростанням конкуренції. У цьому випадку конкурентний ризик перетворюється на цінову конкуренцію і може призвести до зниження премій, що, в свою чергу, може негативно вплинути на фінансові результати страхових компаній. Отже страховики в конкурентних умовах повинні тримати баланс між конкурентоспроможними цінами та забезпеченням прибутковості.

Вагомий вплив на конкуренцію здійснює цифрова трансформація, зокрема впровадження цифрових платформ, аналітики даних та штучного інтелекту, яка змінює правила гри на ринку [5]. Компанії, які не встигають адаптуватися до нових технологій, можуть втратити конкурентні переваги. Також необхідно вчасно реагувати на вимоги споживачів страхових послуг. Сучасні споживачі стають більш вимогливими й обізнаними. Вони очікують персоналізованих послуг, швидкого обслуговування та прозорості. Страхові компанії, які не відповідають цим очікуванням і не встигають за зміною споживчих уподобань, ризикують втратити клієнтів [9].

До того ж конкуренти можуть використовувати негативну інформацію про страхову компанію для підриву її репутації. Це може вплинути на довіру клієнтів і їхній вибір на користь інших страховиків. Тому необхідно враховувати, що в конкурентних умовах є значні репутаційні ризики.

Нові конкурентні умови можуть створити і зміни в законодавстві. Наприклад, нові правила можуть полегшити вихід на ринок для нових учасників або змінити вимоги до капіталу, що вплине на конкурентне середовище.

Конкуренція може також проявлятися через партнерства між страховими компаніями та іншими суб'єктами (наприклад, банківськими установами або технологічними компаніями). Такі альянси можуть підвищувати конкурентоспроможність учасників і одночасно змінювати конкурентне середовище на фінансовому ринку в цілому [8].

Таким чином, для ефективного управління конкурентним ризиком страхові компанії повинні постійно аналізувати ринкову ситуацію, впроваджувати інновації, покращувати обслуговування клієнтів і адаптувати свої стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

В умовах реформування органів нагляду за страховим ринком суттєво зростає ризик регуляторних змін у страховому сегменті. Зміна законодавства може суттєво вплинути на діяльність страхових компаній у кількох аспектах. Нові закони можуть вводити нові вимоги до капіталу, резервів або звітності, що змушує страхові компанії адаптувати свої фінансові стратегії. Зміни в законодавстві можуть призвести до появи нових видів страхування або скасування існуючих. Якщо нові закони спрощують вихід на ринок для нових гравців, це може збільшити конкуренцію, що вплине на ціни й умови страхування. Зміни в законодавстві можуть покращити захист прав споживачів, що може призвести до збільшення довіри до страхових компаній, але також і до збільшення відповідальності для них. У результаті це може вплинути на кількість судових позовів проти страхових компаній, що позначиться негативно на їх фінансових результатах. Законодавство може стимулювати або обмежувати використання нових технологій, таких як штучний інтелект або блокчейн у процесах страхування [3].

Як правило законодавчі зміни призводять до необхідності адаптації бізнес-моделей страхових компаній до нових вимог, що може включати зміну продуктового портфеля або впровадження нових технологій. Невиконання нових законодавчих вимог може негативно позначитися на репутації страхових компаній, що може призвести до втрати довіри і клієнтів.

Таким чином, ризик зміни законодавства в сучасних умовах дуже високий і має значний вплив на діяльність страхових компаній. Цей ризик є важливим фактором, який може суттєво вплинути на стратегії, операції та фінансові результати страхових компаній.

Страхові компанії розміщують свої резерви й інвестують значні кошти для отримання доходу. Нестабільність фінансових ринків, зміни процентних ставок та інші фактори можуть негативно вплинути на прибутковість їхніх інвестицій. Інвестиційний ризик для страхової компанії проявляється через різні фактори, які можуть вплинути на її фінансовий стан та здатність виконувати зобов'язання перед страхувальниками. Внутрішнє управління розміщенням резервів може бути джерелом ризику. Неправильні рішення щодо розподілу активів або вибору інвестицій можуть призвести до фінансових втрат.

Зміни на фінансових ринках, такі як коливання цін на акції, облігації

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

або нерухомість, можуть вплинути на вартість інвестицій компанії. Якщо спостерігається негативна динаміка на фондовому ринку, це може призвести до значних втрат і якщо контрагенти не зможуть виконати свої фінансові зобов'язання, то це може призвести до фінансових втрат страховика. З часом інвестиції можуть бути менш ліквідними, ніж очікувалося, що ускладнює їх продаж у разі потреби. Це особливо важливо в ситуаціях, коли компанія повинна терміново виконати свої зобов'язання. Інвестиції в реальний сектор економіки теж можуть бути більш ризиковими через специфічні фактори, такі як економічні цикли або регуляторні зміни. Зміни в законодавстві та регуляторній політиці впливають на можливості інвестування та вимоги до капіталу, що може обмежити стратегії інвестування страхових компаній.

Таким чином, для ефективного управління інвестиційним ризиком страховим компаніям необхідно проводити детальний аналіз ринку, диверсифікувати свій портфель активів, використовувати фінансові деривативи для хеджування ризиків та дотримуватися принципів управління ризиками.

Воєнні дії, економічна нестабільність, високий рівень інфляції або політичні кризи негативно впливають на платоспроможність клієнтів і, відповідно, на фінансові результати страхових компаній. Макроекономічні ризики можуть суттєво впливати на діяльність страхових компаній, оскільки вони безпосередньо пов'язані з умовами ведення бізнесу, поведінкою споживачів та загальною фінансово-економічною ситуацією в країні.

Воєнний стан та економічна нестабільність призводять також до зменшення попиту на страхові послуги. Споживачі скорочують витрати на страхування, вважаючи його неперіоритетним у складних економічних умовах. Макроекономічні чинники впливають на демографічні зміни, які проявляються в зміні демографічної структури населення (старіння населення, зростання міграції тощо), що впливає на попит на різні види страхування. Зміни в соціальних цінностях та поведінці споживачів можуть вплинути на вибір страхових продуктів. Рівень фінансової грамотності споживачів також впливає на попит на страхові продукти. Низький рівень розуміння важливості страхування може призвести до меншого попиту на ці послуги [9].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Макроекономічні ризики пов'язані з глобальними епідеміями можуть суттєво змінити ландшафт страхування, призводячи до збільшення витрат на медичне страхування та зміни в умовах страхових полісів. Високий рівень безробіття може призвести до зменшення кількості застрахованих осіб і зменшення надходжень від страхових внесків. Це може негативно вплинути на фінансову стабільність компанії. Макроекономічні ризики можуть призвести до збільшення конкуренції на ринку страхування, оскільки нові компанії можуть входити на ринок або існуючі компанії можуть змінювати свої стратегії для залучення клієнтів.

Таким чином, врахування макроекономічних ризиків повинно стати важливим аспектом стратегічного планування для страховиків. Це включає моніторинг соціально-економічних тенденцій, адаптацію продуктів і послуг до змінюваних умов, а також розробку стратегій для зменшення ризиків і максимізації можливостей.

Важливими для страхових компаній є також репутаційні ризики. Негативні відгуки клієнтів, скандали або проблеми з виплатами можуть призвести до втрати довіри та репутації, що своєю чергою негативно вплине на страховий бізнес. Якщо компанія стає об'єктом негативної уваги через скандали, ненадійність або погане обслуговування, це може призвести до відтоку клієнтів. Негативна репутація може безпосередньо вплинути на обсяги продажів. Споживачі можуть обирати конкурентів з кращою репутацією, що призводить до зменшення доходів компанії.

Для відновлення репутації компанії можуть знадобитися значні інвестиції в маркетинг і PR-компанії. Це може включати рекламні компанії, зміни в політиці обслуговування клієнтів та інші заходи, які потребують фінансових ресурсів.

Репутаційні ризики можуть бути пов'язані з юридичними проблемами, такими як позови від клієнтів або регуляторів, що може призвести до додаткових витрат на правову допомогу та штрафи.

Для публічних компаній негативна репутація може призвести до падіння вартості акцій. Інвестори можуть втратити довіру до компанії, що негативно вплине на її фінансові показники. Як наслідок, це може ускладнити співпрацю з партнерами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами, а також може призвести до втрати стратегічних альянсів і можливостей для розвитку бізнесу.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Репутаційні ризики можуть також вплинути на внутрішню культуру компанії. Негативний імідж може знизити мотивацію працівників, призвести до плинності кадрів і ускладнити залучення нових талантів.

Страхові компанії підлягають суворому регуляторному контролю. Негативні події можуть призвести до збільшення уваги з боку регуляторів, що може вимагати додаткових витрат на відповідність вимогам. У результаті ризики репутації можуть суттєво вплинути на діяльність страхових компаній, оскільки репутація є одним із ключових активів у цій галузі.

Таким чином, управління репутаційними ризиками є важливим аспектом стратегії страхових компаній. Це включає моніторинг громадської думки, активне управління кризовими ситуаціями, забезпечення високої якості обслуговування клієнтів та відкриту комунікацію зі всіма зацікавленими сторонами.

Висновки і пропозиції. Систематичне управління ризиками допомагає виявити слабкі місця в бізнес-процесах і оптимізувати їх, що підвищує загальну ефективність компанії. Ненадійне управління ризиками може призвести до втрати довіри з боку клієнтів та партнерів, а позитивна репутація є важливим активом для будь-якої страхової компанії.

З огляду на всі ризики в сучасних умовах, страхові компанії в Україні повинні активно управляти ними та адаптуватися до змінюваного середовища для забезпечення своєї фінансової безпеки та стабільності. При цьому на сучасному етапі страховим компаніям необхідно особливо враховувати вплив воєнних дій на страховий ринок, суттєві зміни у законодавстві, а також необхідність впровадження цифрових технологій та штучного інтелекту у страхування, що змінює способи взаємодії зі споживачами страхових послуг. При цьому необхідно враховувати, що ті ж самі чинники впливають на появу різних ризиків, чим посилюють їх вплив.

Список використаних джерел

1. Богріновцева Л. М. Фінансова стійкість страхових компаній: управління ризиками / Л. М. Богріновцева, М. О. Житар, Г. С. Чамор // Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. – 2019. – № 1. – С. 7-19.

2. Глухова В. І. Управління ризиками діяльності страхових компаній в контексті фінансової безпеки / В. І. Глухова, Л. М. Крот // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 4. – С. 1-6.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

3. Головні технологічні тренди 2024 року, які вплинуть на ефективність компаній [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forinsurer.com/news/23/11/24/43278>.

4. Дорошенко Н. Ризики страхової компанії: класифікація та методи аналізу / Н. Дорошенко, Д. Загорська, І. Суй // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна». – 2018. – № 94. – С. 82–89.

5. Дубина М. Роль кіберстрахування в системі ризик-менеджменту банківських установ / М. Дубина, І. Середюк, Н. Білоус // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2020. – № 1(21). – С. 183-196.

6. Дубина М. В. Особливості впровадження InsurTech та сучасні світові тенденції їх розвитку / М. В. Дубина, О. І. Панченко, Н. Губко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 4, Т. 3 (272). – С. 7-16.

7. Клапків Л. М. Фінансові ризики в діяльності страхових компаній: теоретичні засади, сучасні реалії та прагматизм управління: монографія / Л.М Клапків., Ю. М. Клапків, В. С. Свірський. – Івано-Франківськ : Видавець Кушнір Г. М., 2020. 171 с.

8. Панченко О. Інтеграційні процеси на фінансовому ринку як умова підвищення конкурентоспроможності його учасників / О. Панченко, О. Базілінська // Науковий вісник Полісся. – 2022. – № 2(25). – С. 178-189.

9. Панченко О. Страхова грамотність населення як ключова умова розвитку страхового ринку / Панченко О., Холявко Н., Колоток М. // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2021. – № 4(28). – С. 194-202.

10. Шишкіна О. Цифрові технології фінансових установ: ризики і перспективи використання / О Шишкіна. // *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. – 2023. Вип. 19. Т.2. С. 130 – 143.

References

1. Bohrinovtseva, L.M., Zhytar, M.O., Chamor, H.S. (2019). Finansova stiiikist strakhovykh kompanii: upravlinnia ryzykamy. [Financial strength of insurance companies: risk management]. *Zbirnyk naukovykh prats Universytetu derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy – Collection of scientific papers of the State Fiscal Service University of Ukraine*, (1), 7-19.

2. Hlukhova, V.I., Krot, L.M. (2024). Upravlinnia ryzykamy diialnosti strakhovykh kompanii v konteksti finansovoi bezpeky. [Risk management of the activities of insurance companies in the context of financial security]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 4, 1-6.

3. Holovni tekhnolohichni trendy 2024 roku, yaki vplynut na efektyvnist kompanii [The main technological trends of 2024 that will affect the efficiency of companies]. (n.d.). <https://forinsurer.com/news/23/11/24/43278>.

4. Doroshenko, N., Zahorska, D., Sui, I. (2018). Ryzyky strakhovoi kompanii: klasyfikatsiia ta metody analizu [Risks of an insurance company: classification and analysis methods]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriiia «Ekonomiczna» – Bulletin of Kharkiv National University named after V. N. Karazin. "Economic" series*, (94), 82–89.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

5. Dubyna, M., Serediuk, I., Bilous, N. (2020). Rol kiberstrakhuvannia v systemi ryzyk-menedzhmentu bankivskykh ustanov [The role of cyber insurance in the risk management system of banking institutions]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (1(21)), 183-196.
6. Dubyna, M. V., Panchenko, O. I., Hubko, N. (2019). Osoblyvosti vprovadzhennia InsurTech ta suchasni svitovi tendentsii yikh rozvytku. [Peculiarities of InsurTech implementation and current global trends in their development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Khmelnytskyi National University Bulletin*, 3(272)(4), 7-16.
7. Klapkiv, L.M., Klapkiv, YU.M., Svirskyi, V.S. (2020). *Finansovi ryzyky v diialnosti strakhovykh kompanii: teoretychni zasady, suchasni realii ta prahmatyzm upravlinnia: monohrafiia. [Financial risks in the activities of insurance companies: theoretical ambushes, current realities and management pragmatism]*. Vydavets Kushnir H. M.
8. Panchenko, O., Bazilinska, O. (2022). Intehratsiini protsesy na finansovomu rynku yak umova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti yoho uchasykiv [Integration processes in the financial market as a way to improve the competitiveness of its participants]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin Polissya*, (2(25)), 178-189.
9. Panchenko, O., Kholiavko, N., Kolotok, M. (2021). Strakhova hramotnist naselennia yak kliuchova umova rozvytku strakhovoho rynku. [Insurance literacy of the population as a key condition for the development of the insurance market]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (4(28)), 194-202.
10. Shyshkina, O. (2023). Tsyfrovi tekhnolohii finansovykh ustanov: ryzyky i perspektyvy vykorystannia [Digital technologies of financial institutions: risks and prospects of use]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Actual problems of the development of the economy of the region*, 19(2), 130–143.

Отримано 10.03.2024

UDC 368.01

JEL Classification: G22

Olena Panchenko

PhD in Economics, Associate Professor
of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: pan68@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-8071-4983>
ResearcherID: F-6779-2016

Andriy Glazkov

PhD of the department of finance, banking and insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: andrijglazkov90@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-0901-8621>

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Yuriy KornietsPhD of the department of finance, banking and insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)**E-mail:** korniecurij91@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-7357-4741>**RISKS OF INSURANCE COMPANIES IN MODERN CONDITIONS**

Abstract. *In the article, the system of risks that accompany activities of insurance companies in modern conditions is revealed, and their characteristic is provided. The most important risks include as follows: unforeseen losses, operational risk, liquidity risk, regulatory risk, changes in legislation, macroeconomic risk, competitive risk, investment risk, reputational risk. The risk of unexpected losses arises from unforeseen events that have not been taken into account in their models of risk management. These may include natural disasters, epidemics, warfare or other emergencies that result in significant losses. Liquidity risk for insurance companies is the possibility that the company will not be able to meet its financial obligations within a certain period of time without significant losses. This can happen for many reasons. As supervisory authorities of the insurance market are being reformed, the risk of regulatory changes in the insurance segment is growing significantly. Changes in legislation can have a significant impact on insurance companies in several ways. The competitive risk is becoming increasingly important in today's environment. The competitive risk in insurance companies is an important aspect that affects their profitability, market position and the development strategy. Macroeconomic risks that are associated with global pandemics could significantly change the insurance landscape, leading to higher health insurance costs and changes in terms of the insurance policy. Insurance companies place their reserves and invest heavily to generate income. Therefore, the investment risks for insurance companies is manifested through various factors that may affect its financial position and the ability to fulfil its obligations to policyholders. Reputational risks are also important for insurance companies. Negative customers' feedback, scandals or problems with payment can lead to the loss of trust and reputation, which in turn can have a negative impact on the insurance business.*

Given these risks, insurance companies in Ukraine must actively manage their risks and adapt to the changing environment to ensure their financial security and stability.

Keywords: *risk; insurance companies; risk management; risk assessment; financial stability; risk of loss; operational risk; liquidity risk; competition.*

References: 10.

Бібліографічний опис для цитування:

Панченко О., Глазков А., Корнієць Ю. Ризики страхових компаній у сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 357-369.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-370-386](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-370-386)

УДК 336.773:[004:336.76

JEL Classification: G2

Ірина Володимирівна Садчикова

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: aspirant_chstu@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5144-1306>

Любомир Валерійович Крохмалюк

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: klyub@stu.cn.ua.
ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0007-6595-4509>

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>

**РОЗВИТОК ІНФРАСТРУКТУРИ КРЕДИТНИХ УСТАНОВ
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ**

Анотація. У статті наведені переваги і недоліки цифровізації онлайн-додатків як базової складової інфраструктури кредитних установ. Перераховані види та елементи цифрової інфраструктури кредитних установ. Визначено основні категорії фінансових продуктів, що потребують негайного впровадження цифрових технологій в інфраструктуру кредитних установ, а саме: небанкінг, штучний фінансовий інтелект, фінансово-інноваційні екосистеми, відкрита всеукраїнська об'єднана мережа онлайн-банкінгу. Представлена схема механізму взаємодії учасників ринку фінансових послуг, який спрощує комунікацію всіх учасників фінансового ринку. Охарактеризовані складові інфраструктурного розвитку кредитних установ, що включають у себе такі необхідні елементи, як підготовку програмного забезпечення, налаштування електронних засобів проведення платежів (СЕП), хмарні системи онлайн-підтримки й доступу та інші.

Ключові слова: інфраструктура; кредитна установа; банк; цифровізація; фінансова послуга; фінансовий ринок; кредитний ринок; фінансово-кредитна система; інноваційна діяльність.

Рис.: 5. Табл.: 1. Бібл.: 28.

Постановка проблеми. Розвиток інфраструктури кредитних установ в умовах цифровізації ринку фінансових послуг є запорукою сталого зростання основних економічних показників держави та її орієнтованість на інтеграцію у світові та європейські фінансові ринки. Основними проблемами, що постають на цьому шляху перед урядом

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

та фінансовою системою України, є прискорене подолання глобальних трансформацій фінансового сектору у зв'язку з переходом до цифрових фінансових розрахунків та хмарних сховищ даних. Інфраструктурний розвиток вітчизняних кредитних установ частково відстає від світових тенденцій цифровізації, що безпосередньо впливають на структуру фінансових систем на різних рівнях у найрозвиненіших фінансових ринках країн-лідерів галузі й забезпечують стрімке покращення сфери економічного та соціального життя населення. Зміни, що відбуваються сьогодні в інфраструктурній трансформації ринку фінансових послуг, є революційними і здатні оптимально підбирати бізнес-модель свого розвитку в кожній окремо взятій країні, а також активно впроваджувати інноваційні рішення для розширення асортименту лінійки фінансових продуктів кредитними установами. Ці питання є актуальними, недостатньо розкритими й потребують глибшого теоретичного дослідження та аналізу, що підкреслює актуальність вибраної теми.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у теоретичні дослідження розвитку інфраструктури кредитних установ в умовах цифровізації ринку фінансових послуг здійснили такі вчені, як Г. М. Азаренко, М. В. Дубина, М. С. Науменкова, С. В. Онишко, Ю. А. Ріман, І. В. Садчикова, С. А. Шолудько та інші. Зокрема, у наукових працях наведених науковців розглянуто проблемні питання щодо цифровізації впровадження інноваційних фінансових технологій кредитними установами та їх оптимізація під потреби фінансового ринку України. Проте недостатньо розкритими залишаються питання теоретичного обґрунтування впровадження елементів цифровізації в інфраструктуру ринку фінансових послуг і її вплив на кредитні установи, що впроваджують фінтех-складові у свої бізнес-процеси.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Ринок фінансових послуг та його учасники критично реагують на впровадження цифрових інноваційних фінансових технологій. Налаштувати інфраструктурне забезпечення кредитних установ під будь-які інноваційні рішення є складним і затратним процесом, якому передують певна технічна і теоретична підготовка, а також планування впровадження таких продуктів у генеральній стратегії як кредитної установи, так і ри-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

нку фінансових послуг загалом. Інфраструктурне забезпечення цифровізаційного розвитку включає в себе: підготовку програмного забезпечення, налаштування електронних засобів проведення платежів (СЕП), хмарні системи онлайн-підтримки і доступу та інші. Саме управління даними процесами і є основним завданням інфраструктурного забезпечення кредитних установ в умовах цифровізації ринку фінансових послуг. Ці питання є недостатньо вирішеними, потребують теоретичного аналізу й обґрунтування впровадження тих чи інших технологічних, технічних та управлінських рішень.

Метою статті є дослідження теоретичних положень забезпечення розвитку інфраструктури кредитних установ України в умовах цифровізації ринку фінансових послуг.

Виклад основного матеріалу. Розвиток інфраструктури кредитних установ в умовах цифровізації ринку фінансових послуг є безперервним процесом і забезпечує стабільність економічного зростання держави та відкриває широкі можливості до залучення нових учасників. Поняття інфраструктури можемо трактувати як сукупність необхідних залучених матеріальних і нематеріальних активів, які забезпечують належні умови життєдіяльності та цифровізаційний вектор розвитку ринку фінансових послуг. Цифровізація відіграє основну роль у відкритті нових можливостей роботи з цифровими потоками фінансових даних на ринку фінансових послуг, тому є центральним компонентом інфраструктурного розвитку. Вона відкриває перед кредитними установами нові фінансові можливості, але також приносить нові ризики нефінансового характеру [12]. Такі ризики мають технологічну природу та створюють проблеми якісного забезпечення стабільності фінансової системи України (рис. 1).

Таким чином, розглянувши рис. 1, можемо побачити, що основу цифровізаційного розвитку інфраструктури ринку фінансових послуг складають онлайн-програми, які є складовими мобільного банкінгу й надають широкий спектр послуг своїм користувачам. Головні умови – це віддалений доступ до своїх рахунків, консультація із голосовим помічником із використанням штучного інтелекту та можливість повністю контролювати свої дії віддалено, не приходячи у відділення кредитної установи.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ



Рис. 1. Переваги і недоліки цифровізації онлайн-додатків як базової складової інфраструктури кредитних установ

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

Як бачимо, ні до переваг, ні до недоліків, ми не відносили наявність ритейл-точок обслуговування, які ще залишаються як 30 % робочим інструментом кредитних установ, але їхній відсоток постійно скорочується, оскільки заміщується аналогічними можливостями в цифровому онлайн-банкінгу [7]. Відповідно до переваг і недоліків формування цифровізаційної основи інфраструктурного розвитку ринку фінансових послуг можемо представити та класифікувати перелік фінтех продуктів і послуг, що є обов’язковим атрибутом успішної діяльності кредитних установ (рис. 2).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

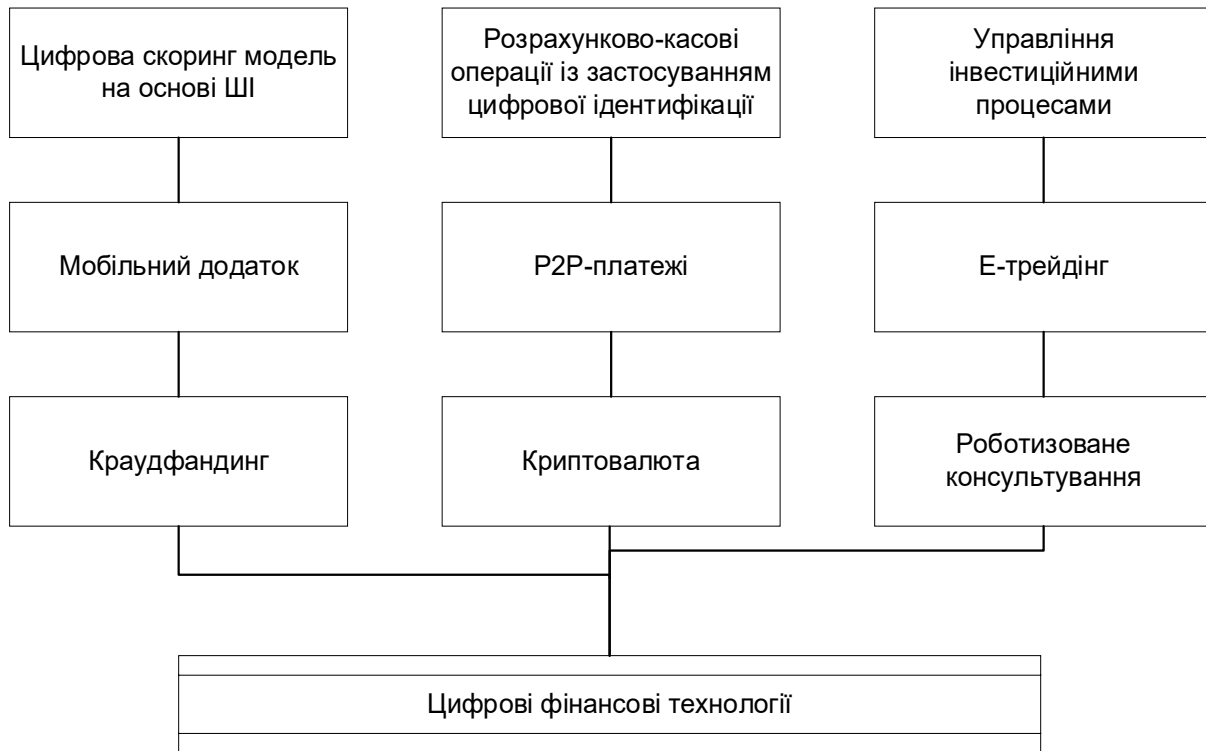


Рис. 2. Перелік цифрових фінтех-продуктів і послуг, що використовуються кредитними установами на ринку фінансових послуг

Джерело: згруповано авторами на основі [9; 16].

Як бачимо з рис. 2, фінансово-цифрові технології розвиваються швидкими темпами й багато з них уже представлені на ринку фінансових послуг України. Інфраструктурне забезпечення таких процесів є одним із найбільш швидкозростаючих у світовому фінансовому просторі. Про підвищення залученості користувачів до використання нових цифрових фінансових технологій свідчить зростання рівня проникнення цих послуг, на початку 2019 року середній рівень проникнення становив – 21 %, а у 2023 році – 78 % [27].

У свою чергу, таке збільшення обумовлене коронавірусною пандемією та повномасштабними військовими діями на території держави. На основі досліджених даних, представимо види та елементи інфраструктури кредитних установ, що формуються в умовах впровадження цифровізації ринку фінансових послуг (рис. 3).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

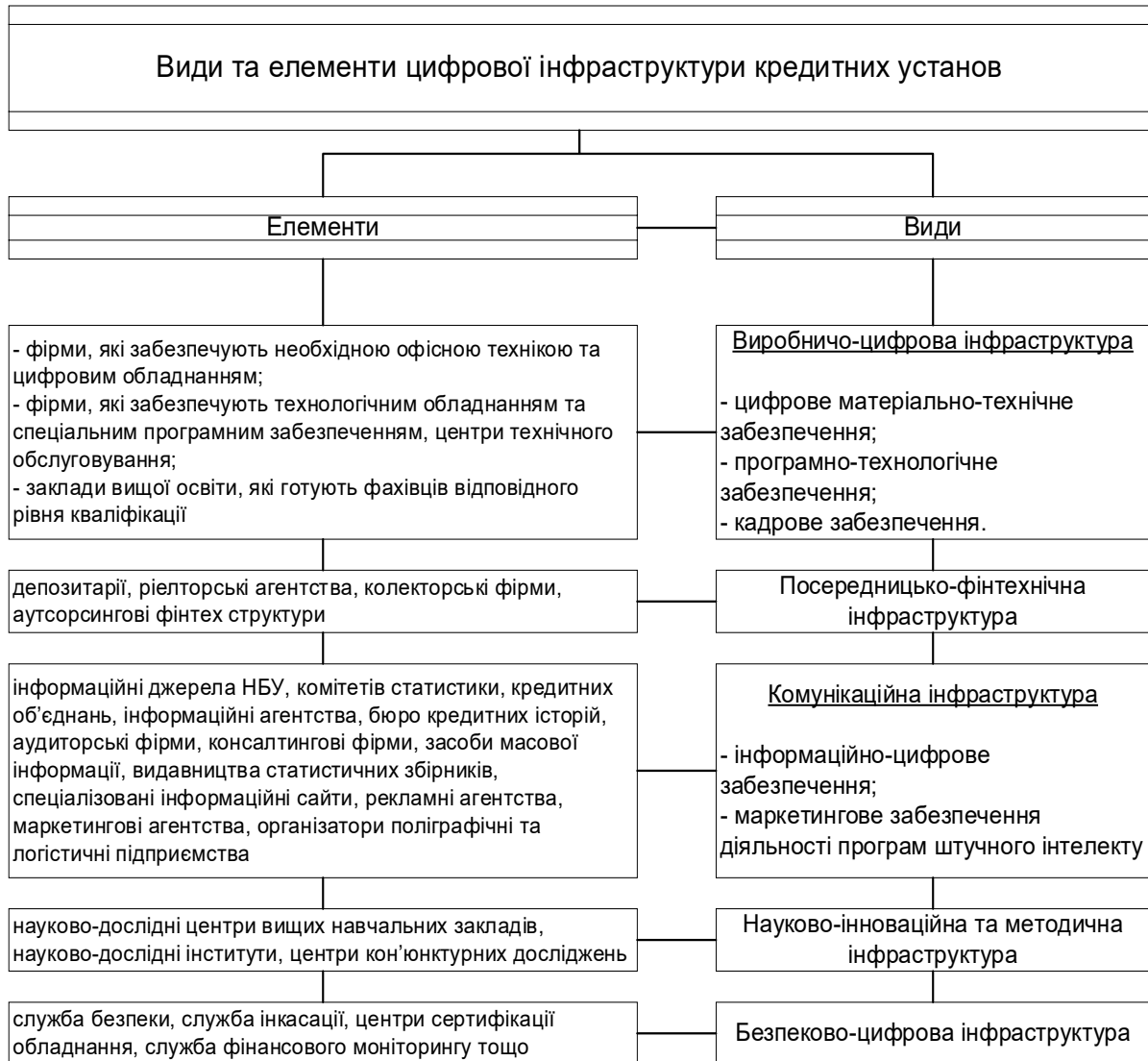


Рис. 3. Види та елементи цифрової інфраструктури кредитних установ

Джерело: згруповано авторами на основі [10; 11; 14; 20; 21; 23; 26; 28].

Як видно з рис. 3, розгалужена система інфраструктурного розвитку кредитних установ є закритою системою взаємопов'язаних елементів і слугує допоміжною ланкою, з усіма необхідними умовами для ефективної діяльності кредитних установ та спонукає їх до цифровізації всіх наявних у роботі фінансових процесів та операцій. Цифрові технології впроваджені в розвиток інфраструктури кредитних установ поділяються на декілька типів, розглянемо їх детальніше в табл. 1. Їх

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

перелік є скороченим, оскільки в Україні, багато кредитних установ, не використовують весь наявний функціонал цифрових фінансових технологій через їхню більшу вартість як в обслуговуванні, так і в придбанні. Переважно цей функціонал впроваджується пакетами з розширеною або стандартною підтримкою і забезпечений довгостроковими патчами безпеки та програмами навчання персоналу [8].

Таблиця 1

Впровадження цифрових технологій в інфраструктуру кредитних установ

Назва	Характеристика
Необанкінг	Фінансово-кредитна установа NextGen-покоління, представлена Digital-установами, що не мають Retail&POS точок та Figital-установами, що мають для зручності обслуговування як відділення, так і аналогічний їм онлайн-додаток. Відрізняються від класичних кредитних установ своєю швидкістю роботи та прямим зв'язком зі споживачами
Штучний фінансовий інтелект	Виступає як допоміжний інструмент підвищення якості надання сервісних і супутніх послуг на фінансовому ринку, інтегрується як чат-бот, голосовий та віртуальний помічник для допомоги здійснення фінансових або сервісних операцій. З 2022 року є беззаперечним атрибутом усіх великих представників кредитних установ
Фінансово-інноваційні екосистеми	Задовольняють потреби всіх учасників ринку фінансових послуг, є інвестиційно привабливими та прибутковими, технологічно захищені, забезпечують синергію між усіма кредитними установами, інтегровані в глобальну фінансову екосистему України
Відкрита всеукраїнська об'єднана мережа онлайн-банкінгу	Інноваційна цифрова мережа повинна запрацювати із 2025 року, закріплена на законодавчому рівні Законом України «Про платіжні послуги», що значно розширить можливості кредитних установ, сприятиме впровадженню новітніх цифрових фінансових технологій та відкриє додатковий канал для продажу за допомогою моніторингу операцій штучним інтелектом і дасть можливість скоротити витрати на утримання розгалуженої фронт-системи

Джерело: структуровано автором на основі [3; 15; 22].

Із табл. 1 бачимо, що активне впровадження цифрових технологій в інфраструктуру кредитних установ позитивно відображається на прибутковості, економить витрати на персонал, який залучений до обслуговування таких програм або мобільних додатків. При цьому ос-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

новним атрибутом розвитку інфраструктури кредитних установ є імплементація етапів процесу цифровізації кредитними установами на ринку фінансових послуг (рис. 4) [2; 6]. Ці етапи формують перелік обов’язкових складових успішності інфраструктурного розвитку кредитних установ на ринку фінансових послуг, а саме: інтернет-банкінг, сервіс онлайн-платежів, сервіс мобільних платежів, сервіс грошових переказів із картки на картку, сервіс купівлі квитків на транспорт в інтернеті, фінансовий чат-бот та сервіс із приймання платежів для інтернет-магазинів.



Рис. 4. Етапи імплементації цифровізації кредитними установами на ринку фінансових послуг

Джерело: згруповано автором на основі [4; 17].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Рисунок 4 показує нам важливість етапів імплементації цифровізації кредитними установами на ринку фінансових послуг, оскільки вони є складовими інфраструктури ринку фінансових послуг і відображають найвищу взаємодію між людиною (споживачем) і машинним програмуванням (штучним інтелектом), основна ідея якого, це зробити користування віддаленими цифровими фінансовими додатками максимально зручним у будь-який час доби [18]. Без цього переліку інноваційних продуктів, жодна фінансово-кредитна установа в Україні, не може успішно бути інтегрована в інфраструктуру ринку фінансових послуг [19]. Таким чином, можемо стверджувати, що розвиток інфраструктури кредитних установ в умовах цифровізації ринку фінансових послуг базується на механізмі взаємодії між усіма учасниками, що забезпечують створення інноваційного фінансового продукту та представниками органів державної влади, які законодавчо врегульовують усі наявні операційні моменти, що виникають кожен раз, коли новий продукт або послуга потрапляє на ринок фінансових послуг (рис. 5).

Як бачимо із рис. 5, відповідний механізм взаємодії всіх учасників ринку фінансових послуг запропоновано з урахуванням створення Департаменту з питань сприяння розвитку інфраструктури ринку фінансових послуг. Механізм є дієвим засобом, що виступає за розвиток інфраструктури ринку фінансових послуг і дає можливість вводити цифровізаційні процеси для удосконалення роботи кожного з елементів. При цьому кредитні установи напряму можуть комунікувати із відповідним департаментом і отримувати додаткові роз'яснення щодо інфраструктурного розвитку та впровадження цифрових інновацій [25]. Можемо констатувати, що вплив цифровізації на розвиток інфраструктури кредитних установ ринку фінансових послуг – значний, оскільки забезпечує інтенсивне зростання кількості фінансових операцій, розвиває матеріальні й нематеріальні активи кредитних установ і дає можливість розширюватися, відкривати нові відділи або відділення, що своєю чергою створює нові робочі місця і забезпечує стабільний розвиток економіки держави.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

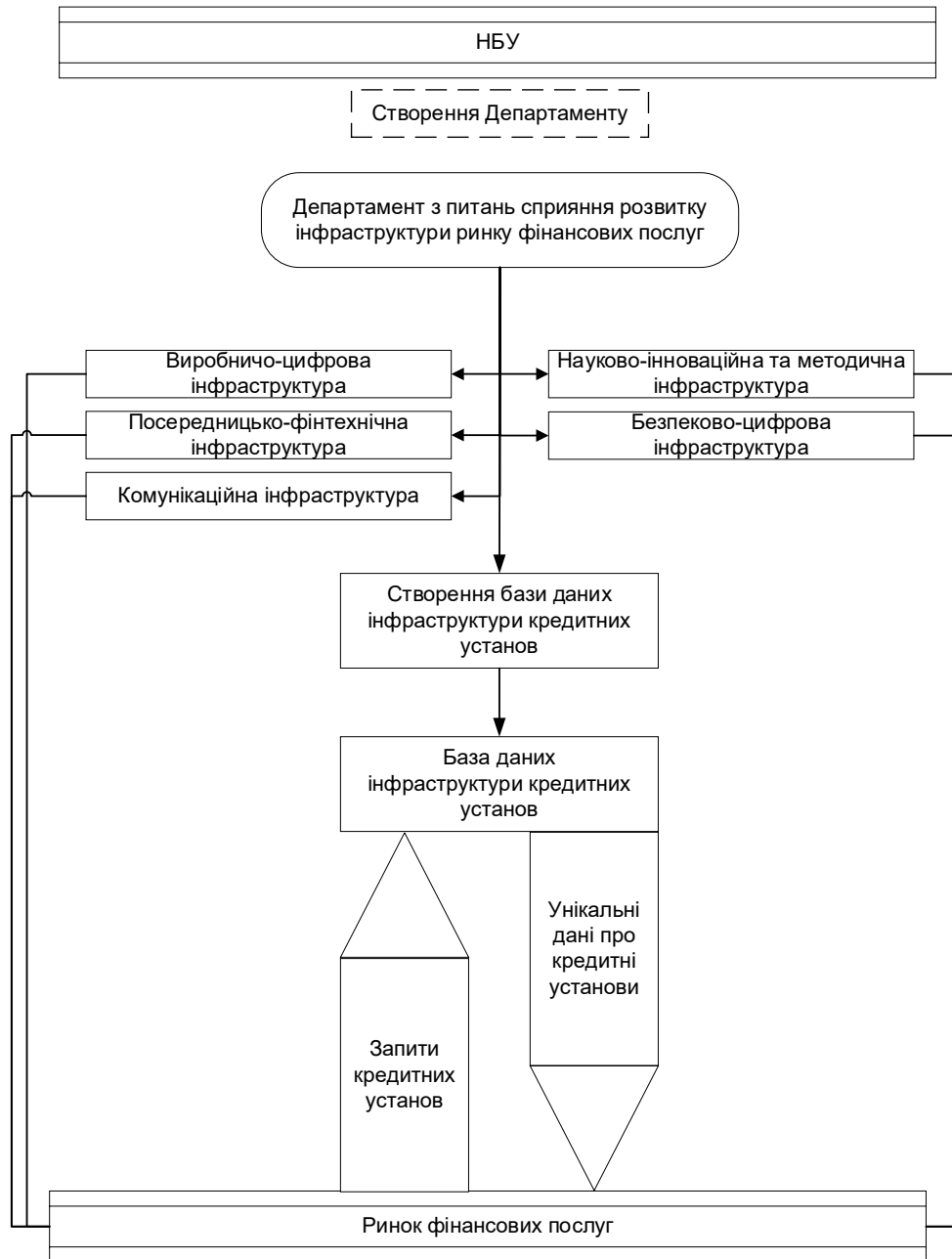


Рис. 5. Механізм взаємодії учасників ринку фінансових послуг
Джерело: згруповано автором на основі [2; 13; 24].

Висновки і пропозиції. Інфраструктурне забезпечення кредитних установ є пріоритетним завданням в умовах цифровізації економіки. Подальший розвиток інфраструктури фінансового ринку неможливо уявити без впровадження «цифрових» бізнес-моделей у генеральній

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

стратегії кредитних установ, що, безумовно, дасть можливість збільшувати прибуток і нарощувати базу даних своїх споживачів. Такі кроки для держави відкривають додаткові можливості фінансування соціальних проєктів та відкриття нових видів спеціальностей для навчання персоналу у закладах вищої освіти. Інфраструктурна трансформація повинна відбуватися в декілька кроків, щоб не збивати налагоджений процес роботи кредитних установ і включає в себе digital-banking, figital-banking і bank-2-bank-платформу. Така послідовність гарантує ефективний розподіл учасників на ринку фінансових послуг і дає можливість кредитній установі самостійно вирішувати, яким із трьох шляхів трансформації інфраструктури вони хочуть йти. Загалом, саме інвестиції в цифрові технології на фінансовому ринку є найпривабливішими для іноземних інвесторів, оскільки створюють стабільне бізнес-середовище для подальшого інфраструктурного розвитку і є прогресивним внеском у цифрове економічне майбутнє країни.

Список використаних джерел

1. Азаренкова Г. М. Фінансові інновації: напрямки застосування та досвід впровадження / Г. М. Азаренкова // Вісник Української академії банківської справи. – 2015. – № 2 (19). – С. 28-32.
2. Вовк В. Формування кредитного механізму в умовах трансформаційних процесів: системні аспекти / В. Вовк, І. Садчикова, В. Садчиков // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 4(32). – С. 245–254. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-245-254](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-245-254).
3. Волосович С. В. Домінанти технологічних інновацій у фінансовій сфері / С. В. Волосович // Економічний вісник університету. – 2017. – Вип. 33(1). – С. 15–22.
4. Гриджук Д. М. Розвиток систем управління ефективності банківської діяльності / Д. М. Гриджук // Інтер наука. – 2018. – № 3. – С. 10.
5. Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців / О. А. Гриценко // Економічна теорія та право. – 2018. – № 2 (33). – С. 77–90.
6. Гулей А. І. Цифрова трансформація вітчизняного банківського середовища в умовах розвитку фінтех-екосистеми / А.І. Гулей, С.А. Гулей // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4, № 1. – С. 6–15.
7. Гусєва О. Ю. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація / О. Ю. Гусєва, С. В. Легомінова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2018. – Вип. 1. – С. 33–39.
8. Диба М.І., Осадчий Є.С. Фінансові інноваційні інструменти у банківській системі / Диба М.І., Осадчий Є.С. // Стратегія економічного розвитку України. – 2018. – № 42. – С. 99-109.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

9. Домінова І. В. Форми електронного банкінгу: еволюція, переваги та недоліки / І. В. Домінова // Облік і фінанси. – 2016. – № 2. – С. 104–109.
10. Дубина М. В. Кредитна інфраструктура: особливості визначення сутності категорії / М. В. Дубина, В. Ю. Прокопенко // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2015. – Вип. 1(45), Т. 1. – С. 209-212.
11. Дубина М. В. Сутність та система інфраструктури кредитного ринку України / М. В. Дубина, О. В. Шишкіна // Наукові записи Інститут законодавства Верховної Ради України. – 2017. – № 4. – С. 80-86.
12. Дульська І. В. Цифрові технології як каталізатор економічного зростання / І. В. Дульська // Економіка і прогнозування. – 2015. – № 2. – С. 119–133.
13. Калашнікова Т. В. Розвиток ринку фінансових технологій в Україні як фактор сприяння фінансовій інклюзивності / Т. В. Калашнікова, С. А. Самохіна // Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. – 2018. – № 3. Серія Економічні науки. – С. 201–210.
14. Карчева Г. Т. Теоретичні та практичні аспекти управління ризиками електронного банкінгу / Г. Т. Карчева // Науковий вісник Полісся. – 2015. – № 2 (2). – С. 121-126.
15. Карчева Г. Т. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки / Г. Т. Карчева, Д. В. Огородня, В. А. Опенько // Фінансовий простір. – 2017. – № 3 (27). – С. 13-21.
16. Коваленко В. В. Розвиток FinTech: загрози та перспективи для банків України / В. В. Коваленко // Приазовський економічний вісник. – 2018. – № 4(09). – С. 127–133.
17. Корнівська В. О. Цифровий банкінг: ризики фінансової діджиталізації / В. О. Корнівська // Проблеми економіки. – 2017. – № 3. – С. 254-261.
18. Матвейчук Л. О. Цифрова економіка: теоретичні аспекти / Л. О. Матвейчук // Вісник Запорізького національного університету. – 2018. – № 4 (40). – С. 116–127.
19. Міщенко В. І. Маркетинг цифрових інновацій на ринку банківських послуг / В. І. Міщенко, С. В. Міщенко // Фінансовий простір. – 2018. – № 1(29). – С. 75-79.
20. Павленко Л. І. Фінансові технології: розвиток і регулювання / Л. І. Павленко // Економіка і суспільство. – 2017. – № 13. – С. 1193–1200.
21. Садчикова І. Концептуальні положення обґрунтування сутності категорії «інфраструктура» / І. Садчикова // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2021. – № 4(24). – С. 155–169. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4\(24\)-155-169](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4(24)-155-169).
22. Садчикова І. Теоретичні засади обґрунтування сутності поняття «кредитний ринок» / І. Садчикова // Науковий вісник Полісся. – 2022. – № 2 (23). – С. 105–121. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-2\(23\)-105-121](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-2(23)-105-121).
23. Садчикова І. В. Сутність, особливості та функції інфраструктури кредитного ринку / І. В. Садчикова, В. С. Садчиков // Розвиток ринку фінансових послуг в умовах становлення цифрової економіки : колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. М. В. Дубини. – Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2022. – С. 77-125.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

24. Стецько М. В. Фінансовий ринок України у контексті глобальної конкурентоспроможності / М. В. Стецько // Економічний аналіз. – 2016. – Т. 25, № 1. – С. 158–168.

25. Федик М. В. Інфраструктурне забезпечення розвитку банківської системи / М. В. Федик // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 12. – С. 187–193.

26. Шевченко О. М. Розвиток фінансових технологій в умовах цифровізації економіки України [Електронний ресурс] / О. М. Шевченко, Л. В. Рудич // Ефективна економіка. – 2020. – № 7. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2020/63.pdf.

27. Шелудько С. А. Вплив цифровізації на банківський бізнес в Україні. Приазовський економічний вісник / С. А. Шелудько, П. П. Браткевич. – Запоріжжя, 2019. – Вип. 5 (16). – С. 334–339.

28. Dubyna M. The scientific approach to the identification of the essence of the category «infrastructure» / M. Dubyna // Problems and prospects of economics and management. – 2015. – № 1(1). – Pp. 31-36.

References

1. Azarenkova, H.M. (2015). Finansovi innovatsii: napriamky zastosuvannya ta dosvid vprovadzhennia [Financial innovations: directions of application and implementation experience]. *Visnyk Ukrainської akademii bankivskoi spravy – Bulletin of the Ukrainian Academy of Banking*, (2(19)), 28-32.

2. Vovk, V., Sadchykova, I., Sadchykov, V. (2023). Formuvannia kredytnoho mekhanizmu v umovakh transformatsiinykh protsesiv: systemni aspekty [Formation of the credit mechanism in the conditions of transformational processes: systemic aspects]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (4(32)), 245–254. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-245-254](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-245-254).

3. Volosovych, S.V. (2017). Dominanty tekhnolohichnykh innovatsii u finansovii sferi [Dominants of technological innovations in the financial sphere]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu – Economic Bulletin of the University*, 33(1), 15–22.

4. Hrydzhuk, D.M. (2018). Rozvytok system upravlinnia efektyvnosti bankivskoi diialnosti [Development of management systems for the effectiveness of banking activity]. *Inter nauka*, (3), 10.

5. Hrytsenko, O. A. (2018). Tsyfrova ekonomika: suchasni vyklyky dla ekonomistiv ta pravoznavtsiv [Digital economy: modern challenges for economists and legal scholars]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic theory and law*, (2(33)), 77–90.

6. Hulei, A.I., Hulei, S.A. (2019). Tsyfrova transformatsiia vitchyznianoho bankivskoho seredovyscha v umovakh rozvytku fintekh-ekosystemy [Digital transformation of the domestic banking environment in the conditions of development of the fintech ecosystem]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky – Ukrainian Journal of Applied Economics*, 4(1), 6–15.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

7. Husieva, O.Yu., Lehominova, S.V. (2018). Didzhytalizatsiia – yak instrument udoskona-lennia biznes-protseviv, yikh optymizatsiia [Digitization – as a tool for improving business processes, their optimization]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, 1, 33–39.

8. Dyba, M.I., Osadchyi, Ye.S. (2018). Finansovi innovatsiini instrumenty u bankivskii systemi [Financial innovative tools in the banking system]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Strategy of economic development of Ukraine*, (42), 99-109.

9. Dominova, I.V. (2016). Formy elektronnoho bankinhu: evoliutsiia, perevahy ta nedoliky [Forms of electronic banking: evolution, advantages and disadvantages]. *Oblik i finansy – Accounting and finance*, (2), 104–109.

10. Dubyna, M.V., Prokopenko, V.Yu. (2015). Kredytna infrastruktura: osoblyvosti vyznachennia sutnosti katehorii [Credit infrastructure: peculiarities of determining the essence of the category]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia «Ekonomika» – Scientific Bulletin of the Uzhhorod University. "Economy" series*, 1(45)(1), 209-212.

11. Dubyna, M.V., Shyshkina, O.V. (2017). Sutnist ta systema infrastruktury kredytnoho rynku Ukrainy [The essence and system of the infrastructure of the credit market of Ukraine]. *Naukovi zapysy Instytut zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy – Scientific records of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine*, (4), 80-86.

12. Dul'ska, I.V. (2015). Tsyfrovi tekhnolohii yak katalizator ekonomichnoho zrostannia [Digital technologies as a catalyst for economic growth]. *Ekonomika i prohnozuvannia – Economics and forecasting*, (2), 119–133.

13. Kalashnikova, T.V., Samokhina, S.A. (2018). Rozvytok rynku finansovykh tekhnolohii v Ukraini yak faktor sprianiattia finansovii inkluzyvnosti [The development of the market of financial technologies in Ukraine as a factor in promoting financial inclusion]. *Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva. Seriia Ekonomichni nauky – Bulletin of KhNAU named after V.V. Dokuchaeva. Economic Sciences Series*, (3), 201–210.

14. Karcheva, H.T. (2015). Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia ryzykamy elektronnoho bankinhu [Theoretical and practical aspects of electronic banking risk management]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific bulletin of Polissya*, (2(2)), 121-126.

15. Karcheva, H.T., Ohorodnia, D.V., Openko, V. A. (2017). Tsyfrova ekonomika ta yii vplyv na rozvytok natsionalnoi ta mizhnarodnoi ekonomiky [Digital economy and its influence on the development of the national and international economy]. *Finansovyi prostir – Financial space*, (3(27)), 13-21.

16. Kovalenko, V.V. (2018). Rozvytok FinTech: zahrozy ta perspektyvy dlia bankiv Ukrainy [Development of FinTech: threats and prospects for banks of Ukraine]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Pryazovsky Economic Bulletin*, (4(09)), 127–133.

17. Kornivska, V. O. (2017). Tsyfrovyi bankinh: ryzyky finansovoi didzhitalizatsii [Digital banking: risks of financial digitalization]. *Problemy ekonomiky – Problems of economics*, (3), 254-261.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

18. Matveichuk, L.O. (2018). Tsyfrova ekonomika: teoretychni aspekty [Digital economy: theoretical aspects]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Zaporizhzhya National University*, 4(40), 116–127.

19. Mishchenko, V.I., Mishchenko, S.V. (2018). Marketynh tsyfrovyykh innovatsii na rynku bankivskykh posluh [Marketing of digital innovations in the market of banking services]. *Finansovy prostir – Financial space*, (1(29)), 75-79.

20. Pavlenko, L.I. (2017). Finansovi tekhnolohii: rozvytok i rehuliuвання [Financial technologies: development and regulation]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, (13), 1193–1200.

21. Sadchykova, I. (2021). Kontseptualni polozhennia obgruntuvannia sutnosti katehorii «infrastruktura» [Conceptual provisions of substantiation of the essence of the category "infrastructure"]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and perspectives of economics and management*, (4(24)), 155–169. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4\(24\)-155-169](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4(24)-155-169).

22. Sadchykova, I. (2022). Teoretychni zasady obgruntuvannia sutnosti poniattia «kredytnyi rynek» [Theoretical principles of substantiating the essence of the concept of "credit market"]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, (2(23)), 105–121. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-2\(23\)-105-121](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-2(23)-105-121).

23. Sadchykova, I.V., Sadchykov, V.S. (2022). Sutnist, osoblyvosti ta funktsii infrastruktury kredytnoho rynku [The essence, features and functions of the infrastructure of the credit market]. In M. V. Dubyna (Ed.), *Rozvytok rynku finansovykh posluh v umovakh stanovlennia tsyfrovoy ekonomiky – The development of the financial services market in the conditions of the formation of the digital economy* (pp. 77-125). NU «Chernihivska politekhnika».

24. Stetsko, M.V. (2016). Finansovy rynek Ukrainy u konteksti hlobalnoi konkurentospromozhnosti [Financial market of Ukraine in the context of global competitiveness]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, 25(1), 158–168.

25. Fedyk, M.V. (2010). Infrastrukturne zabezpechennia rozvytku bankivskoi systemy [Infrastructural support for the development of the banking system]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, (12), 187–193.

26. Shevchenko, O.M., Rudych, L.V. (2020). Rozvytok finansovykh tekhnolohii v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy [Development of financial technologies in conditions of digitization of the economy of Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (7). http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/63.pdf.

27. Sheludko, S.A., Bratkevych, P.P. (2019). Vplyv tsyfrovizatsii na bankivskiy biznes v Ukraini [The impact of digitization on the banking business in Ukraine]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Pryazovsky Economic Bulletin*, 5(16), 334–339.

28. Dubyna, M. (2015). The scientific approach to the identification of the essence of the category «infrastructure». *Problems and prospects of economics and management*, (1(1)), 31-36.

Отримано 09.03.2024

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

UDC 336.773:[004:336.76**JEL Classification: G2****Iryna Sadchykova**

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: aspirant_chstu@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5144-1306>

Liubomyr Krokhmaluk

post-graduate student of the department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: klyub@stu.cn.ua.
ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0007-6595-4509>

Artem Malykhin

post-graduate 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>

**DEVELOPMENT OF THE INFRASTRUCTURE
OF CREDIT INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS
OF DIGITALIZATION OF THE FINANCIAL SERVICES MARKET**

Abstract. *The article presents the advantages and disadvantages of digitalization of online applications as a basic component of the infrastructure of credit institutions. The list of digital fintech products and services used by credit institutions in the financial services market is graphically shown. The types and elements of the digital infrastructure of credit institutions are listed. The main categories of financial products that require the immediate introduction of digital technologies into the infrastructure of credit institutions have been identified, namely: neobanking, artificial financial intelligence, financial and innovative ecosystems, an open all-Ukrainian unified network of online banking. The main four stages of implementation of digitalization by credit institutions in the market of financial services are analyzed, such as: introduction of digital channels of account management - internet banking, mobile application; the offer of cloud storage of digital products, when registering any digital financial product, all information about the consumer is systematized and sent to a cloud storage with the highest level of data protection; bigdata-interaction, the systematization of received data about the consumer by appropriate software, is possible only with the introduction of new types of business models; introduction of digital artificial intelligence, scoring model with machine learning, which is able not only to create new models of financial interaction, but also to lead the consumer to certain financial decisions based on algorithms for using the application. A graphic diagram of the interaction mechanism of financial services market participants has been created, which simplifies the interaction of all financial market participants and makes it possible to create a new department that will be able to directly adjust the work of credit institutions and improve their infrastructural growth. Structured components of the infrastructural development of credit*

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

institutions, which include such necessary elements as: software preparation, setting up electronic means of payment (SEP), online support and access cloud systems, and others. The reasons that led to the improvement of interaction between all components of the infrastructural development of credit institutions in the conditions of digitalization of the financial services market are analyzed.

Key words: *infrastructure, credit institution, bank, digitization, financial service, financial market, credit market, financial and credit system, innovation activity.*

Fig.: 5. Table: 1. References: 28.

Бібліографічний опис для цитування:

Садчикова І. В., Крохмалюк Л. В., Малихін А. Г. Розвиток інфраструктури кредитних установ в умовах цифровізації ринку фінансових послуг. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 370-386.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-387-407](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-387-407)

УДК 336.77:330.567.22(477)

JEL Classification: G21

Артем Валерійович Тарасенко

кандидат економічних наук, доцент,
докторант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: avtarasenko88@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4395-3605>

Мирослав Георгійович Пентелейчук

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: slava.penteleychuk@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-4282-049X>

Юрій Анатолійович Белінський

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: belinskijurij85@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-9343-4042>

**СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ СПОЖИВЧОГО КРЕДИТУВАННЯ
В УКРАЇНІ**

Анотація. У статті проведено систематизацію трактування поняття «споживче кредитування» різними вченими, науковцями та державними інституціями. На основі викладених тлумачень, запропоновано авторське визначення поняття споживчого кредиту. Визначені суб'єкти й об'єкти споживчого кредитування. Представлено аналіз законодавчої бази у сфері споживчого кредитування. Викладено основні недоліки, щодо законодавчого регулювання діяльності споживчого кредитування та відсутність чітко визначеного поняття «споживчий кредит», оскільки діючі нормативні акти дають різне трактування. Подано класифікацію споживчого кредитування, а також структуровано позитивні та негативні сторони споживчого кредитування. Визначено та графічно представлено причини, що призводять до проблем споживчого кредитування в Україні. Проаналізовані основні види споживчого кредитування в Україні. Виокремлено п'ять основних етапів розвитку споживчого кредитування в Україні. Визначено банківські та небанківські фінансово-кредитні установи, показано їхню роль у роботі кредитного ринку, згруповано спільні та відмінні риси між банками та небанківськими фінансово-кредитними установами. Проаналізовано основні проблеми, з якими стикається ринок споживчого кредитування в Україні, та визначено напрями їх вирішення. Проведено та представлено регіональний розріз кількості наданих споживчих кредитів, визначено регіони з найбільшою кількістю виданих споживчих кредитів та зроблено аналіз причин, з огляду на регіональні особливості та привабливість областей для максимізації споживчого кредитування та справедливого розподілу кредитних квот при скорингу. Вказані шляхи вирішення даного нерівномірного розподілу кількості виданих споживчих кредитів та дані рекомендації щодо державного врегулювання та контролю за даною ситуацією. Сформований набір характеристик, що впливають з

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

особливостей сфери споживчого кредитування та представлені основні завдання розвитку споживчого кредитування. Наведено статистичні дані споживчого кредитування, що надані фізичним особам, банками за строками погашення, дана оцінка отриманим результатам. Наведено відсоткові ставки за кредитами фізичним особам за цільовим спрямуванням та описані відповідні рекомендації та висновки, щодо регулювання відсоткових ставок за різними типами споживчого кредитування.

Ключові слова: споживче кредитування; кредитний ринок; банки; фінансові компанії; кредит; фінансово-кредитні відносини; кредитна послуга; споживач; кредитор.
Рис.: 7. Табл.: 4. Бібл.: 25.

Постановка проблеми. Одним із найпоширеніших видів кредитування в Україні є споживче кредитування. Через світову пандемію COVID-19 та активні бойові дії, що тривають в Україні з лютого 2022 року, були запуснені процеси негативного впливу на економічну та фінансово-кредитну складову економіки держави, погіршилося фінансове становище споживачів кредитних продуктів і, як наслідок, постраждав ринок споживчого кредитування. Банківські установи, як основні гравці на кредитному ринку почали підвищувати вимоги по кредитних заявках споживачів кредитних послуг і проводити аналіз не лише за кредитною історією, а й на підставі активності споживача в окремо взятому банку. Попри внутрішню політику банків у сфері споживчого кредитування, на їхню роботу на кредитному ринку впливають і рішення уряду та нормативні акти НБУ. З початком повномасштабної війни, у період 2022-2023 рр. у Верховній Раді України прийняли декілька важливих законопроектів, які стосуються споживчого кредитування, що значно полегшило стягування боргів за непрацюючими кредитними продуктами та дало можливість ввести реструктуризацію кредитної заборгованості. Визначені зміни в кредитних процесах і є основою дослідження, потребують досконального вивчення та обґрунтування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Актуальність розвитку споживчого кредитування в Україні є базисом для розвитку кредитного ринку загалом. Теоретичні та методологічні підходи й аспекти сутності поняття споживчого кредитування досліджуються у працях таких науковців, як Н. В. Яковенко, С. В. Мочерний, В. В. Лагутін, А. М. Мороз, О. М. Копилюк, О. П. Заруба, О. І. Лаврушин, П. М. Скрипчук та інші. Однак макроекономічна нестабільність, широкомасштабні воєнні дії після лютого 2022 року, залежність економіки держави та фінансового сектора від зовнішніх запозичень і грантових надходжень посідають центральне місце у відносинах споживачів кредитних пос-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

луг і фінансових установ, що їх надають. Кредитний ринок України переживає після описаних подій і є нестабільним. Такі процеси та їхній вплив на споживче кредитування є визначними й потребують подальшого вивчення та аналізу.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Банківські установи мають великий досвід роботи у сфері споживчого кредитування в Україні. Проте цей досвід переважно складався із формування кредитних продуктів у стабільному та стрімко зростаючому або відносно стійкому кредитному середовищі. Процеси, що вплинули на розвиток споживчого кредитування після 2022 року, змусили всіх учасників кредитного ринку в дуже короткі строки адаптуватися до нових реалій та викликів, пов'язаних з активним розвитком віддаленого обслуговування та доступу споживачів до своїх кредитних продуктів [1]. Саме зростання обсягів споживчого кредитування до 2022 року сприяло нарощенню обсягів кредитного портфеля та збільшенню припливу капіталу у фінансовий сектор. Зупинка зростання споживчого кредитування призводить до погіршення кредитного рейтингу держави, сприяє підвищенню інфляційних процесів та погіршує макроекономічні показники розвитку економіки. При цьому фактор зниження купівельної спроможності споживачів стає визначальним. Актуальність зазначених питань зумовили вибір теми дослідження.

Мета статті. Метою цього дослідження є аналіз сучасного стану розвитку ринку споживчого кредитування в Україні та його перспективних напрямків зростання в майбутньому.

Виклад основного матеріалу. Споживче кредитування є однією з важливих стратегічних сфер економічної безпеки держави. Основною метою споживчого кредитування є зростання обсягів продажу продукції представленої в ритейл-точках, що безпосередньо сприяє зростанню показника ВВП. Показники продажу споживчих кредитів становлять 60-68 % у загальній структурі доходів банківських установ. Здебільшого споживче кредитування охоплює сферу обслуговування фізичних осіб, а отже, і кожна кредитна установа прагне створити власний кредитний продукт у цій ніші, що перевершить кредитні умови конкурентів, враховуючи параметри споживчого кредитування по ринку загалом. Проте реалізація нового споживчого кредиту для кредитної установи завжди супроводжується певними ризиками, деякі з них дуже важко описати математично в діючу скорингову модель. З огляду

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

на такий ступінь значущості споживчого кредитування в Україні, наведемо деякі приклади тлумачення значення споживчого кредитування і занесемо їх до табл. 1.

Таблиця 1

Систематизація трактування поняття «споживче кредитування» різними вченими, науковцями та державними інституціями

Автор	Визначення терміну «споживчий кредит»
Закон України «Про споживче кредитування» [19]	Це кредит, що видається фінансово-кредитною установою на придбання товарів та послуг для невиробничих та некомерційних потреб споживача.
Закон України «Про захист прав споживачів» [18]	Це грошові кошти у безготівковій формі, що надаються кредитором опосередковано споживачам для придбання товарів та послуг.
Закон України «Про банки і банківську діяльність» [17]	Це різновид кредиту, що надається споживачу, виключно фізичній особі, для придбання товарів на особисті потреби, не пов'язаних з підприємницькою діяльністю та виконанням службових обов'язків працівниками органів державної влади.
Ковальчук А. Т. [8]	Це кредит, що надається в національній валюті виключно фізичним особам-резидентам України на придбання товарів та послуг тривалого користування.
Савлук М. І. [21]	Це кредит, що надається як юридичним, так і фізичним особам на товари й послуги побутового значення. Надається банками або небанківськими кредитними установами.
Міщенко В. І. [11]	Це продаж споживчих товарів з відстрочкою оплати на обумовлений кредитним договором термін роздрібними точками через банк.

Джерело: структуровано авторами.

Наведені визначення поняття споживчого кредиту є досить різноманітними й охоплюють широке трактування, як з погляду типу кредиту, так і з погляду надавача кредитних послуг, посередника та умов, що визначені кредитним договором. На основі викладених тлумачень пропонуємо авторське визначення поняття *споживчого кредиту* – це вид кредиту є одним із різновидів кредитних програм, що включає в себе кредитування потреб споживачів, фізичних осіб при купівлі ними товарів та послуг у відповідних роздрібних точках продажу (POS) на умовах мінімальної процентної ставки й максимального періоду його погашення із достроковим терміном закриття. Також треба зазначити, що вітчизняна законодавча база не має єдиного визначення економічної категорії «споживчий кредит», що можна бачити зі структурованої табл. 1, що

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

своєю чергою негативно впливає на процес адміністрування споживчого кредиту та управління фінансовими установами (особливо небанківськими), у деяких випадках маючи спекулятивний характер. Відповідно до поданого авторського визначення терміна «споживчий кредит», визначимо суб'єкти й об'єкти споживчого кредитування (рис. 1).



Рис. 1. Суб'єкти й об'єкти споживчого кредитування

Джерело: згруповано авторами на основі [10].

Як бачимо із рис. 1, суб'єктами споживчого кредитування є кредитор та позичальник. Об'єктом є сам кредит. Така класифікація базується на законодавчому регулюванні у сфері споживчого кредитування та здійснюється такими законодавчими актами, як Закони України «Про банки і банківську діяльність» [17], «Про споживче кредитування» [19]. Згідно з наведеними законодавчими актами можемо навести класифікацію споживчих кредитів, а саме: за строками, за позичальниками, за рівнем використання, за об'єктом кредитування, за кредитором тощо (рис. 2). Наведена класифікація споживчого кредитування дає можливість фінансовим установам більш гнучко створювати кредитні програми під різні товарні групи, різних за станом заможності позичальників та інших критеріїв, що впливають на тип договору споживчого кредитування, період погашення і програму періодичності виплат за договором, а також інші складові, які входять до розгляду при створенні скоринг-моделі обслуговування споживчого кредитування.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**Рис. 2. Класифікація споживчого кредитування**

Джерело: згруповано автором на основі [4; 12].

Запропонована класифікація споживчого кредиту має системний підхід та дає можливість точніше охарактеризувати саме поняття споживчого кредиту, підкреслює певні властивості споживчого кредитування з теоретичного погляду, його важливість та соціальну направленість умовах нестабільності фінансового ринку. При цьому слід відзначити позитивні та негативні сторони споживчого кредитування [13]:

- позитивні сторони: придбання товару в кредит, дає змогу придбати бажаний товар тут і зараз, а не чекати невідомої кількості часу; дає можливість придати товар або послугу в момент її найвищої потреби для споживача; кредит дає змогу оплачувати покупку невеликими платежами протягом встановленого періоду часу згідно з кредитним договором, частіше за все ануїтетним методом;

- негативні сторони: відсоток за кредитом збільшує вартість товару або послуги, що придбано в кредит; кредит завжди є вигідніший кредиторю, з погляду прибутковості, оскільки дає змогу отримувати високу процентну маржу.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Наведені позитивні та негативні сторони споживчого кредитування створюють проблеми на ринку споживчого кредитування, для вирішення яких, потрібно дослідити причини, що породжують ці проблеми. Розглянемо детальніше причини, що призводять до проблем споживчого кредитування в Україні на рис. 3.

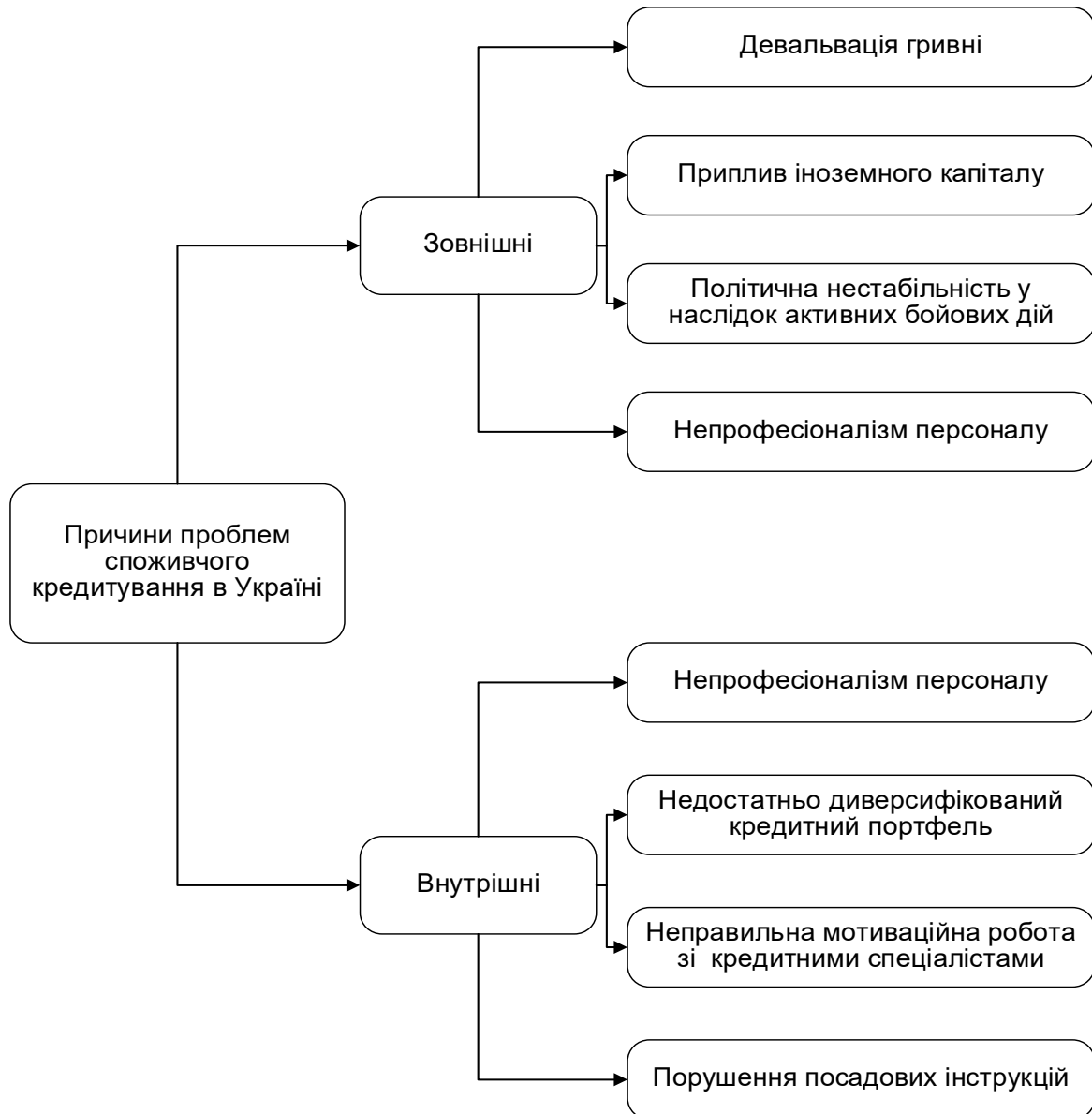


Рис. 3. Причини, що призводять до проблем споживчого кредитування в Україні

Джерело: згруповано автором на основі [14, 25]

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Таким чином, як бачимо із рис. 3 є досить багато причин, що призводять до проблем при погодженні, видачі та супроводі споживчих кредитів в Україні, наведені проблеми є не остаточними, вони змінюються під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників економічного добробуту держави. На різні види споживчого кредитування, впливають свої специфічні проблеми. Розглянемо більш детально види споживчих кредитів (рис. 4).



Рис. 4. Види споживчого кредитування в Україні

Джерело: згруповано автором на основі [4; 15].

Як видно із рис. 4, види споживчого кредитування стосуються всіх основних аспектів діяльності громадян. На ці види кредитів припадає до 70 % всіх кредитів, виданих на кредитному ринку України. Цей відсоток виданих кредитів, до подій 2022 року, мав сталу тенденцію до зростання. Після повномасштабних бойових дій на території України

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

ці показники «обнулилися» і збільшення ринку споживчого кредитування відбулося лише у другій половині 2023 року. Показників початку 2022 року ринок споживчого кредитування не досяг і на початку 2024 р. Для того щоб ґрунтовно проаналізувати стан розвитку ринку споживчого кредитування в Україні, розглянемо спочатку більш детально етапи його становлення та розвитку, які наведені на рис. 5.

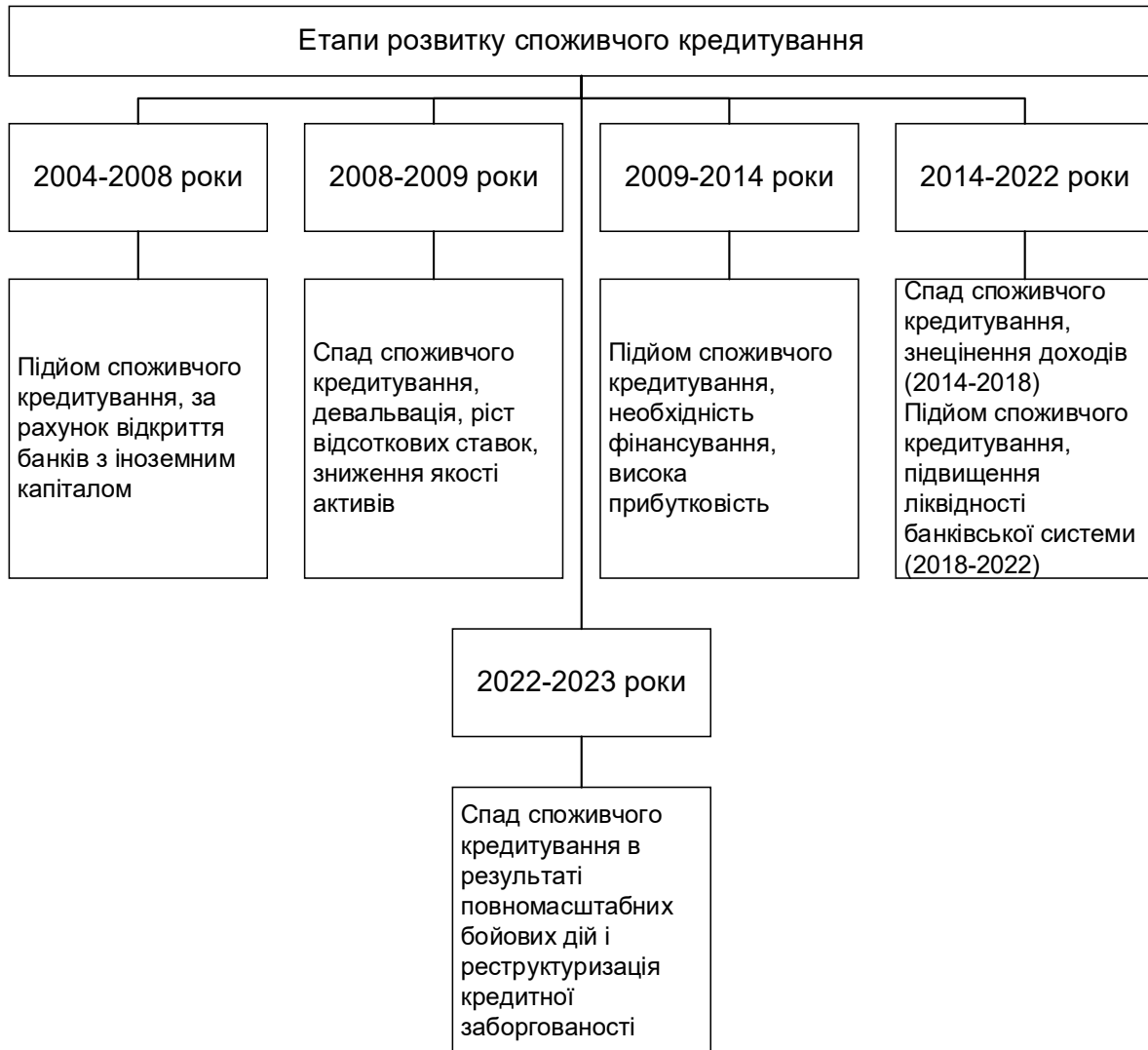


Рис. 5. Етапи розвитку споживчого кредитування в Україні

Джерело: згруповано автором на основі [4; 16; 22; 24].

Як бачимо із рис. 5, споживче кредитування в Україні пережило п'ять етапів свого розвитку. Найбільш зростаючим етапом є четвертий етап (2014-2022 рр.), з яким пов'язаний найбільший розквіт споживчого

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

кредитування і переорієнтація деяких банківських і небанківських установ на виключно цей вид кредитування, найбільш рецесивним, п'ятий (2022-2023 рр.) з яким пов'язана перше припинення кредитних процесів у фінансово-кредитній системі України, що призвело до повної зупинки всіх кредитних установ і заморожування кредитних лімітів. Поступово з другої половини 2023 року, споживче кредитування починає відігравати втрачені позиції на кредитному ринку. Цей процес продовжується і на початку 2024 року. При цьому основними фінансовими структурами, які представлені на кредитному ринку України є банки і небанківські фінансові установи. Розглянемо їхні спільні та відмінні риси в табл. 2.

Таблиця 2

Спільні та відмінні риси між банками та небанківськими фінансово-кредитними установами

Спільні риси	Відмінні риси	
	Банки	Небанківські фінансово-кредитні установи
Робота на кредитному ринку	Нижчі ризики по всім типам операцій	Високі ризики неповернення коштів
Опосередковане фінансування юридичних і фізичних осіб	Широка спеціалізація	Вузька спеціалізація
Емісія фінансових активів	Прямий вплив на формування пропозиції грошей	Не мають впливу
Конкуренція за споживача	Здійснюють велику кількість операцій	Обмежена кількість фінансових операцій
Однакові зобов'язання та вимоги	У деяких випадках великий пакет кредитних документів	Завжди мінімальна кількість документів для оформлення кредиту
Державний контроль	Діяльність регулює НБУ	Діяльність регулює Нацкомфінпослуг (до 2020 року), після 2020 року – Держфінпослуг та НБУ щодо окремих небанківських фінансово-кредитних установ (наприклад, кредитні спілки)

Джерело: згруповано авторами на основі [20].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Як бачимо з табл. 2, є достатньо спільних і відмінних рис у діяльності банків і небанківських фінансово-кредитних установ (НФКУ), що безумовно, сприяло конкурентній боротьбі за споживче кредитування та давало можливість створення нових, кращих кредитних продуктів ніж у конкурентів. Єдиною проблемою діяльності НФКУ на кредитному ринку є недостатня урегульованість їхніх фінансових показників, за рахунок чого їх відкриття та закриття є більш частим явищем, ніж аналогічні процеси в банківській сфері.

З поданого вище матеріалу можемо сформулювати основні проблеми споживчого кредитування в Україні та шляхи їх вирішення (рис. 6).

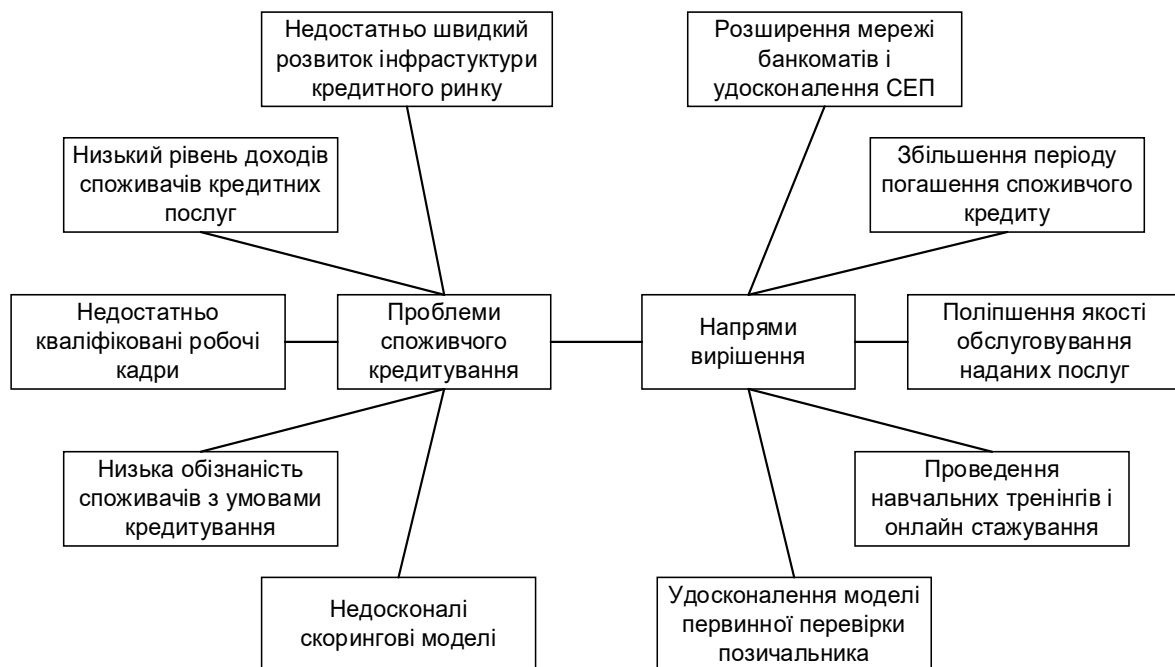


Рис. 6. Проблеми споживчого кредитування в Україні та напрями їх вирішення

Джерело: згруповано автором на основі [23].

Зважаючи на тенденції 2022-2023 років, у динаміці обсягів виданих споживчих кредитів відбулися суттєві зміни в їхній структурі та підвищилися всі види ризиків пов'язані з обслуговуванням таких видів кредитування. Однією із найбільших проблем споживчого кредитування є законодавча база, що недостатньо врегульована в різних аспектах кредитних відносин. Ці проблеми розширюються відсутністю чіткої регламентації в рекламних компаніях щодо споживчих кредитів,

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

розкриття конфіденційної інформації та передачі її або продажу третім особам, оцінки кредитоспроможності позичальника за регіональним розрізом або принципом, що несправедливо розділяють квоту на видачу кредитних продуктів по регіонах, надаючи перевагу найбільш заможним областям і обмежуючи депресивні регіони, кредитне посередництво та несправедливі умови договорів споживчого кредитування, нав'язування додаткових похідних небанківських продуктів, відсутності однакових вимог до кредиторів банківського та небанківського сектору, та особливо – це відповідальність у сфері споживчого кредитування, багато судових позовів залишаються роками нерозглянутими через недбалість або недосконалість судової системи або ненаданням повної інформації по кредиту через/або відсутність таких документів і не обов'язковий їх облік, або недостатність доказової бази, щоб змусити надати їх до розгляду.

Вивчивши проблеми споживчого кредитування в Україні та розібравши можливі напрями їх вирішення, зупинимось детальніше на регіональному розрізі кількості наданих споживчих кредитів на 01.01.2024 р. (рис. 7).

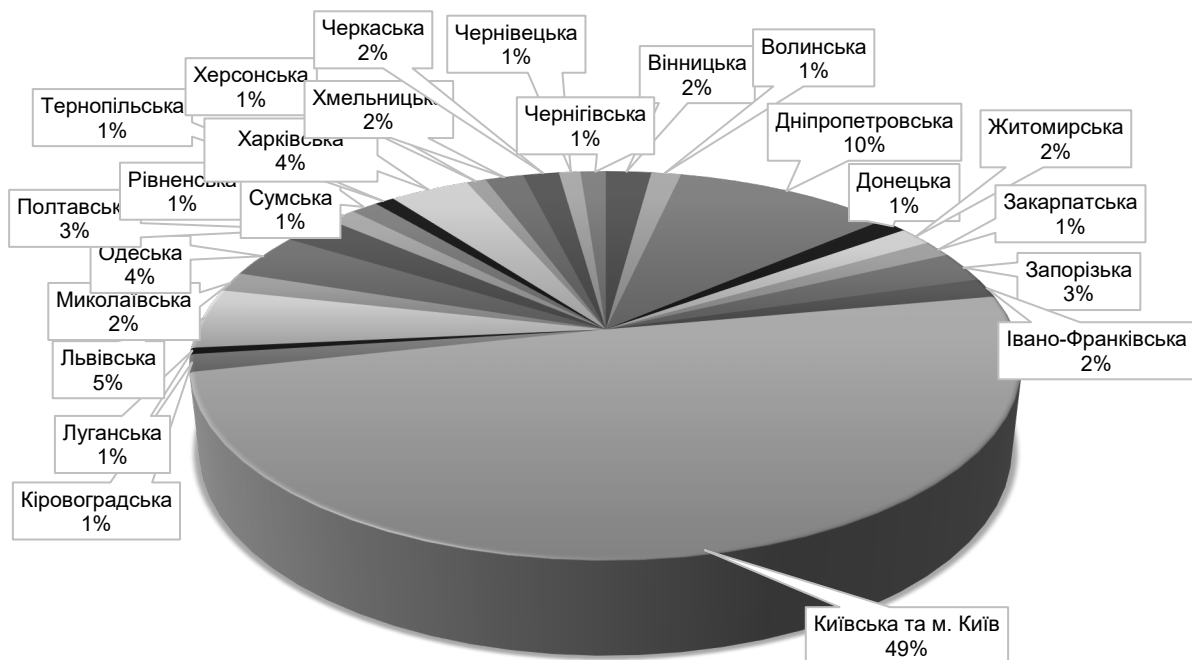


Рис. 7. Регіональний розріз кількості наданих споживчих кредитів станом на 01.01.2024

Джерело: згруповано авторами на основі [7].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Станом на 01.01.2024 на найбільш розвинені промислові регіони України припадало 68 % від загальної суми всіх виданих споживчих кредитів. Така концентрація пов'язана із зосередженням фінансового, економічного, людського та виробничого потенціалу України в цих регіонах [7].

Серед банків є лідери з надання споживчих кредитів – це АТ «ПриватБанк», АТ «ОТП Банк», АТ «ПУМБ», АТ «Універсал Банк», АТ «Сенс Банк». У регіональному розрізі, лідерами за кількістю наданих споживчих кредитів є Київська, Одеська, Львівська, Харківська та Дніпропетровська області.

Як видно із рис. 7, на початок 2024 р. найбільша кількість виданих споживчих кредитів охоплювала Київ та Київську область, майже половина від загальної кількості, на другому місці йде Дніпропетровська область із показником у 10 %, що є також дуже гарним результатом. Трійку лідерів замикає Львівська область із показником 5 %. Такі показники виданих споживчих кредитів, мають свій набір характеристик, що впливають з особливостей сфери споживчого кредитування, а саме [5]:

- споживчими кредитами більше користуються фізичні особи;
- споживчі кредити надаються виключно для задоволення власних потреб споживачів фізичних осіб;
- основна умова одержання позитивного рішення споживчого кредитування – це висока платоспроможність позичальника;
- фізичні особи за допомогою споживчого кредитування, можуть купувати товари або послуги, які наразі без кредиту придбати неможливо.

Згідно з наведеними особливостями споживчого кредитування, можемо сформулювати основні завдання розвитку споживчого кредитування [2; 3]:

- створення інфраструктури споживчого кредитування за подібністю до європейської системи ринку кредитних послуг;
- використання цифрових технологій для швидкого отримання споживчого кредиту;
- урахування особливостей та можливостей регіональних банківських систем на ринку споживчого кредитування і їх рівномірний розподіл по всім регіонам держави;
- подолання кризи ефективності при погодженні до впровадження як існуючих, так і нових скоринг-моделей у споживчому кредитуванні, що може забезпечити баланс інтересів банків і позичальників.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Аналізуючи ринок споживчого кредитування треба звернути увагу на терміни кредитування, а саме на кількість споживчих кредитів, що надані фізичним особам банками за строками погашення, ці показники приведені в табл. 3.

Таблиця 3

Споживчі кредити, що надані фізичним особам, банками за строками погашення

Показник	Період									
	2019		2020		2021		2022		2023	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Усього, у т.ч.	173702	100	170719	100	214134	100	188657	100	196088	100
До 1 року	89156	51	88391	52	114519	53	109933	58	127346	65
Від 1 року до 5 років	59853	34	58937	35	76763	36	54653	29	44874	23
Понад 5 років	24693	14	23391	14	22852	11	24071	13	23868	12

Джерело: згруповано авторами на основі [9].

Як бачимо із таблиці 3, найпопулярнішими споживчими кредитами є кредити із терміном погашення до одного року. Протягом всього період дослідження їх частка завжди не менше 51% від загальної кількості. Найнижчі показники демонструють споживчі кредити із терміном погашення понад 5 років, особливо в періоди 2021-2023 років, відповідно від 11 до 13 % їхня частка в загальному обсязі споживчого кредитування, така тенденція буде збережена по довгострокових кредитах, оскільки фінансовий сектор не розвивається стало і прогнозовано у зв'язку із військовими діями на території держави. Аналізуючи стан споживчого кредитування, слід відзначити рівень відсоткових ставок за споживчими кредитами, у порівнянні з іншими видами кредитування (табл. 4).

З таблиці 4 можемо бачити, що споживчі кредити домінують протягом аналізованого періоду, даний сегмент кредитування має найвищу процентну ставку, а отже і найвищу дохідність, після споживчих кредитів слідом ідуть інші кредити, ставки там трохи нижчі за споживчі кредити, а іпотечні кредити мають найнижчі процентні ставки. При цьому іпотечні кредити мають найнижчий ризик неповернення, оскільки на відміну від бланкових кредитів мають заставу та поручительство.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Таблиця 4

**Відсоткові ставки за кредитами фізичним особам
за цільовим спрямуванням**

Період	Процентна ставка, %		
	За споживчими кредитами	За іпотечними кредитами	За іншими кредитами
2010	26,5	15,2	19,6
2011	28,1	14,9	18,6
2012	28,7	15,9	21,8
2013	28,5	17,6	22,2
2014	27,8	15,9	22,8
2015	29,7	11,7	28,0
2016	31,6	12,1	27,7
2017	30,0	17,3	23,5
2018	31,3	17,1	24,2
2019	32,6	17,0	26,2
2020	32,4	13,1	23,1
2021	35,8	19,2	24,4
2022	33,3	21,2	26,8
2023	27,9	7,8	22,5

Джерело: згруповано авторами на основі [6].

Висновки і пропозиції. Роль споживчого кредитування в економіці держави є визначальною та безпосередньо впливає на формування як показників ВВП, так і на стабілізацію інфляційних процесів. Споживче кредитування представлене як банківським сектором, так і небанківськими фінансово-кредитними установами. Основну роль у споживчому кредитуванні відіграють банки, на них припадає 90 % ринку споживчого кредитування в Україні. При цьому законодавчі нормативні акти не мають однозначного трактування поняття споживчий кредит, що дає можливість фінансовим установам маніпулювати вихідними даними паспорту кредитного продукту, інколи видаючи за споживчий кредит інші види кредиту. Основна проблема споживчого кредитування в Україні це високі відсоткові ставки в порівнянні з іншими видами кредитування, разом із тим, найпопулярнішим видом кредитування залишається споживче кредитування з терміном погашення до 12 місяців. Після повномасштабного вторгнення, кількість проблемних споживчих кредитів збільшилась до 38 % у кредитному портфелі банків, що негативно

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

вплинуло на нарощування обсягів кредитування у 2022-2023 роках, згодом, після введення державної підтримки на кредитному ринку і запровадженню різних програм реструктуризації кредитної заборгованості, ситуація покращилась. Отже, можна стверджувати, що попри нестабільну макроекономічну ситуацію, ринок споживчого кредитування в Україні продовжує розвиватись.

Список використаних джерел

1. Аврамчук Л. А. Соціальне значення споживчого кредитування в Україні / Л. А. Аврамчук, А. О. Кіча // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Вип. 38(2). – С. 74-77.
2. Доценко І. О. Сучасні тенденції розвитку банківського споживчого кредитування в Україні / І. О. Доценко // Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. – 2018. – №14. – С. 792-798.
3. Дубина М. В. Цифровізації ринку фінансових послуг: переваги та ризики для домогосподарств / М. В. Дубина, Н. І. Холявко, О. В. Попело // Науковий вісник Полісся. – 2022. – № 2 (25). – С. 160-177.
4. Дубина М. В. Сутність та основні риси незабезпеченого споживчого кредитування / М. В. Дубина, Н. І. Холявко, О. В. Попело // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2021. – № 3(27). – С. 165-175.
5. Жежерун Ю. В. Банківське кредитування фізичних осіб в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку / Ю. В. Жежерун // Фінансовий простір. – 2019. – № 2(34). – С. 41-50.
6. Звіт про фінансову стабільність за 2023 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf?v=4.
7. Звіт про фінансову стабільність Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvitpro-finansovu-stabilnist-cherven-2023-roku>.
8. Карнаушенко А. С. Основні відмінності між спільними підприємствами та іншими формами міжнародних партнерських відносин / А. С. Карнаушенко, А. Т. Ковальчук // Бізнес-навігатор. – 2018. – Вип. 1 (44). – С. 101.
9. Кредити, надані фізичним особам, в т.ч. ФОП (2019-2023) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>.
10. Лагутін В. Д. Кредитування: теорія і практика : навч. посіб. / В. Д. Лагутін. – 4-те вид., стер. – Київ : Знання, 2004. – 215 с.
11. Міщенко В. І. Банківські операції: підручник / В. І. Міщенко, Н. Г. Слав'янська, О. Г. Коренєва. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : Знання, 2007. – 796 с.
12. Мороз С. В. Основні аспекти кредитування на сучасному етапі / С. В. Мороз, В. О. Мейш // Економічні науки. – 2020. – № 5. – С. 116-125.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

13. Мочерний С. В. Банківська система України / С. В. Мочерний, Л. С. Тришак. – Львів : Тріада плюс, 2004. – 304 с.

14. Охрименко І. Б. Необхідність та напрями удосконалення регулювання споживчого кредиту в Україні / І. Б. Охрименко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – № 16 (ч. 2). – С. 46-50.

15. Погребняк В. Я. Визначення поняття споживчого кредиту / В. Я. Погребняк // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2015. – № 16. – С. 37-39.

16. Прилуцький А. М. Споживче кредитування в Україні та його особливості [Електронний ресурс] / А. М. Прилуцький, Л. В. Пахалюк // Ефективна економіка. – 2019. – № 11. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/92.pdf.

17. Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс] : Закон України № 679–14 (ред. від 20.05.1999 р.). – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/679-14>.

18. Про захист прав споживачів [Електронний ресурс] : Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-XII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>.

19. Про споживче кредитування [Електронний ресурс] : Закон України від 15.11.2016 № 1734-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-19>.

20. Просяник І. В. Кредитування фізичних осіб та його особливості в Україні / І. В. Просяник // Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. – 2016. – № 2. – С. 594-598.

21. Савлук М. І. Проблемна кредитна заборгованість банків України: сучасний стан та напрями її подолання / М. І. Савлук, Д. С. Віньгора // Modern Economics. – 2020. – № 23. – С. 37-43.

22. Садчикова І. В. Системні детермінанти сучасного розвитку кредитного ринку в Україні / І. В. Садчикова, Ю. В. Євтушенко, С. В. Сусленко // Бізнес Інформ. – 2023. – № 9. – С. 206-212. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-206-212>.

23. Центральний банк та грошово-кредитна політика : [підручник] / [А. М. Мороз, М. Ф. Пуховкіна, М. І. Савлук та ін.]; за ред. А. М. Мороза, М. Ф. Пуховкіної. – Київ : КНЕУ, 2005. – 556 с.

24. Development of the credit market of Ukraine under macroeconomic instability / M. Dubyna, O. Popelo, A. Zhavoronok, I. Lopashchuk, M. Fedyshyn // Public and Municipal Finance. – 2023. – Vol. 12, Issue 1. – Pp. 33-47. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/pmf.12\(1\).2023.04](http://dx.doi.org/10.21511/pmf.12(1).2023.04).

25. Dynamics of the development of the credit services market in the conditions of financial instability: A case of Ukraine / Parubets O., Shyshkina O., Sadchykova I., Yevtushenko Y., Tarasenko A., Potseluiiko I. // International Journal of Sustainable Development and Planning. – 2023. – Vol. 18, No. 9. – Pp. 2733-2745. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180912>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**References**

1. Avramchuk, L.A., Kicha, A.O. (2019). Sotsialne znachennia spozhyvchoho kredytuvannia v Ukraini [Social significance of consumer lending in Ukraine]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 38(2), 74-77.
2. Dotsenko, I.O. (2018). Suchasni tendentsii rozvytku bankivskoho spozhyvchoho kredytuvannia v Ukraini [Modern trends in the development of bank consumer credit in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo. Mukachivskiy derzha-vnyi universytet – Economy and society. Mukachevo State University*, (14), 792-798.
3. Dubyna, M.V., Kholiavko, N.I., Popelo, O.V. (2022). Tsyfrovizatsii rynku finansovykh posluh: perevahy ta ryzyky dlia domohospodarstv [Digitization of the financial services market: advantages and risks for households]. *Naukovyi visnyk Polissia – Science Bulletin Polissya*, (2(25)), 160-177.
4. Dubyna, M.V., Kholiavko, N.I., Popelo, O.V. (2021). Sutnist ta osnovni rysy nezabezpechenoho spozhyvchoho kredytuvannia [The essence and main features of unsecured consumer lending]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (3(27)), 165-175.
5. Zhezherun, Yu.V. (2019). Bankivske kredytuvannia fizychnykh osib v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Bank crediting of individuals in Ukraine: current state and development prospects]. *Finansovyi prostir – Financial space*, (2(34)), 41-50.
6. Zvit pro finansovu stabilnist za 2023 rik [Report on financial stability for 2023]. (2023). https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf?v=4.
7. Zvit pro finansovu stabilnist Natsionalnogo banku Ukrainy [Report on the financial stability of the National Bank of Ukraine]. (2023). <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvitpro-finansovu-stabilnist-cherven-2023-roku>.
8. Karnausenko, A.S., Kovalchuk, A.T. (2018). Osnovni vidminnosti mizh spilnymi pidpriemstvamy ta inshymi formamy mizhnarodnykh partnerskykh vidnosyn [The main differences between joint ventures and other forms of international partnership relations]. *Biznes-navihator – Business navigator*, 1(44), 101.
9. Kredyty, nadani fizychnym osobam, v t.ch. FOP (2019-2023) [Loans granted to individuals, including FOP (2019-2023)]. (2023). <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>.
10. Lahutin, V.D. (2004). *Kredytuvannia: teoriia i praktyka [Lending: theory and practice]*. 4th ed. Znannia.
11. Mishchenko, V.I., Slavianska, N.H., Korenieva, O.H. (2007). *Bankivski operatsii [Banking operations]*. 2nd ed. Znannia.
12. Moroz, S.V., Meish, V.O. (2020). Osnovni aspekty kredytuvannia na suchasnomu etapi [Main aspects of crediting at the modern stage]. *Ekonomichni nauky – Economic sciences*, (5), 116-125.
13. Mochernyi, S.V., Tryshak L.S. (2004). *Bankivska systema Ukrainy [Banking system of Ukraine]*. Triada plius.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

14. Okhrymenko, I.B. (2017). Neobkhdnist ta napriamy udoskonalennia rehuliuвання spozhyvchoho kredytu v Ukraini [The need and directions for improvement of consumer credit regulation in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 16(2), 46-50.

15. Pohrebniak, V.Ya. (2015). Vyznachennia poniattia spozhyvchoho kredytu [Definition of the concept of consumer credit]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, (16), 37-39.

16. Prylutskyi, A.M., Pakhaliuk, L.V. (2019). Spozhyvche kredytuvannia v Ukraini ta yoho osoblyvosti [Consumer lending in Ukraine and its features]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 11. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/92.pdf.

17. Pro banky i bankivsku diialnist [About banks and banking activity], Law of Ukraine № 679–14 (20.05.1999). <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/679-14>.

18. Pro zakhyst prav spozhyvachiv [On the protection of consumer rights], Law of Ukraine № 1023- XII (12.05.1991). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>.

19. Pro spozhyvche kredytuvannia [On consumer lending], Law of Ukraine № 1734-VIII (15.11.2016). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-19>.

20. Prosianyk, I.V. (2016). Kredytuvannia fizychnykh osib ta yoho osoblyvosti v Ukraini [Prosyanik Lending to individuals and its peculiarities in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo. Mukachivskiy derzhavnyi universytet – Economy and society. Mukachevo State University*, (2), 594-598.

21. Savluk, M.I., Vinhora, D.S. (2020). Problemna kredytna zaborhovanist bankiv Ukrainy: suchasnyi stan ta napriamy yii podolannia [Problem credit debt of banks of Ukraine: current state and ways to overcome it]. *Modern Economics*, (23), 37-43.

22. Sadchykova, I.V., Yevtushenko, Yu.V., Suslenko, S.V. (2023). Systemni determinanty suchasnoho rozvytku kredytnoho rynku v Ukraini [Systemic determinants of the modern development of the credit market in Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, (9), 206-212. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-206-212>.

23. Moroz, A.M., Pukhovkina, M.F. (2005). *Tsentralnyi bank ta hroshovo-kredytna polityka [Central bank and monetary policy]*. KNEU.

24. Dubyna, M., Popelo, O., Zhavoronok, A., Lopashchuk, I., Fedyshyn, M. (2023). Development of the credit market of Ukraine under macroeconomic instability. *Public and Municipal Finance*, 12(1), 33-47. [http://dx.doi.org/10.21511/pmf.12\(1\).2023.04](http://dx.doi.org/10.21511/pmf.12(1).2023.04).

25. Parubets, O., Shyshkina, O., Sadchykova, I., Yevtushenko, Y., Tarasenko, A., Potseluiko, I. (2023). Dynamics of the development of the credit services market in the conditions of financial instability: A case of Ukraine. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(9), 2733-2745. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180912>.

Отримано 25.01.2024

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

UDC 336.77:330.567.22(477)

JEL Classification: G21

Artem Tarasenko

PhD in Economics,

Doctoral Student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv National University of Technology (Chernihiv, Ukraine)**E-mail:** avtarasenko88@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4395-3605>**Myroslav Penteleichuk**Post-graduate Student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)**E-mail:** slava.penteleychuk@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-4282-049X>**Yurii Belinskyi**Post-graduate Student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)**E-mail:** belinskijurij85@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-9343-4042>**THE CURRENT STATE OF DEVELOPMENT OF CONSUMER
LENDING IN UKRAINE**

Abstract. *The article systematizes the interpretation of the concept of "consumer lending" by various scientists, scientists and state institutions. On the basis of the presented interpretations, the author's definition of the concept of consumer credit is proposed. Subjects and objects of consumer lending are defined. The analysis of the legislative framework in the field of consumer lending is presented. The main shortcomings regarding the legislative regulation of consumer credit activities and the lack of a clearly defined concept of consumer credit are outlined, different normative acts give different interpretations. The classification of consumer lending is provided, as well as the structured positive and negative sides of consumer lending. The reasons leading to consumer lending problems in Ukraine are identified and graphically presented. The main types of consumer lending in Ukraine are analyzed. Five main stages of the development of consumer lending in Ukraine are highlighted. Bank and non-bank financial and credit institutions are defined, their role in the work of the credit market is highlighted, common and distinctive features between banks and non-bank financial and credit institutions are grouped. The main problems faced by the consumer lending market in Ukraine are analyzed and directions for their solution are determined. A regional breakdown of the number of consumer loans granted was carried out and presented, the regions with the largest number of consumer loans issued were determined, and the reasons were analyzed, taking into account regional characteristics and the attractiveness of the regions to maximize consumer lending and fair distribution of credit quotas during scoring. Ways to solve this uneven distribution of the number of issued consumer loans are indicated, and recommendations are given for state regulation and control of this situation. A set of features arising from the peculiarities of the field of consumer lending is formed, and*

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

the main tasks of the development of consumer lending are presented. Statistical data on consumer lending provided to individuals by banks according to repayment terms are given, and the results are evaluated. The interest rates for loans to individuals according to the target direction are given and the relevant recommendations and conclusions are described regarding the regulation of interest rates for various types of consumer lending.

Key words: *consumer lending, credit market, banks, financial companies, credit, financial and credit relations, credit service, consumer, creditor.*

Fig.: 7. Table: 4. References: 25.

Бібліографічний опис для цитування:

Тарасенко А. В., Пентелейчук М. Г., Белінський Ю. А. Сучасний стан розвитку споживчого кредитування в Україні. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 387-407.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-408-419](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-408-419)

УДК 004:336.71

JEL Classification: G21

Андрій Олексійович Кравченко

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: kravchenko9746@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1001-660X>

РОЛЬ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ В РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

У статті досліджено сутність ролі та впливу диджиталізації на розвиток банківських установ. Для цього було досліджено розвиток мережі інтернет в Україні та проведено оцінку її динаміки як за кількістю користувачів, так і за рівнем проникнення інтернету в період з 2019 по 2023 рр. Крім цього, у статті проаналізовано основні фактори впливу на розвиток Інтернету в Україні. Аналіз впливу диджиталізаційних процесів на вітчизняний фінансовий сектор дозволив провести комплексне дослідження щодо ролі цифрових технологій у розвитку банківських установ України. Це дало можливість виокремити та обґрунтувати сучасні тенденції розвитку банків та сформулювати напрямки подальших наукових досліджень.

Ключові слова: диджиталізація; банк; Інтернет; безготівкові операції; банківські картки; інтернет-банкінг; банківські операції.

Табл.: 1. Рис.: 3. Бібл.: 16.

Постановка проблеми. Одним з ключових трендів розвитку фінансових установ України протягом останніх років є їх диджиталізація та активне впровадження сучасних цифрових технологій. Зазначена тенденція, безумовно, є позитивною як для самих фінансових установ, так і для їхніх клієнтів, оскільки значно спрощує процес комунікації між ними та дозволяє прибрати часові та територіальні «рамки» взаємодії між ними. Розвиток мережі Інтернет і розширення зони її покриття зумовило стабільний та безперервний розвиток диджиталізаційних процесів вітчизняних банківських установ. Крім цього, пандемія COVID-19 та карантинні обмеження, які стали її наслідком, мали позитивний вплив на диджиталізацію фінансової сфери та, зокрема, діяльність банківських установ України. Окреслене вище підтверджує актуальність проведення досліджень у напрямку впливу диджиталізації на розвиток банківських установ України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання диджиталізації банківського сектору України, зважаючи на його актуальність та швидкі темпи розвитку, є напрямком досліджень багатьох вчених. До науковців, які проводять дослідження розвитку фінансового ринку в

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

умовах диджиталізації, варто віднести таких: І. Пономаренко, Л. Рудюк, Н. Ткачук, О. Хамідов, А. Маманазаров, І. Максимова, К. Слюсаренко та В. Кулішов.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте в більшості наукових праць ученими основна увага фокусується на дослідженні сучасних диджиталізаційних процесів вітчизняних банків установ та прогнозах розвитку таких у майбутньому. Водночас питання дослідження основних причин розвитку диджиталізації банківського сектору України вивчені недостатньо.

Мета статті. Основною метою статті є поглиблення дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку диджиталізації у сфері фінансових послуг та її вплив на банківські установи України.

Виклад основного матеріалу. Диджиталізація є основою, на якій базується IV промислова революція, характерною рисою якої є взаємозв'язок з «on-demand есоному», що полягає як у реалізації товарів, робіт або послуг, так і в отриманні безперебійного доступу до них. Таким чином, оформлення замовлення на товари, роботи або послуги здійснюється онлайн, а їх фактичне отримання може здійснюватися як онлайн, так і офлайн [3].

Сучасні процеси диджиталізації нерозривно пов'язані з розвитком комп'ютерних та інформаційних технологій. Однак останні не можуть забезпечити ефективне обслуговування диджиталізаційних процесів, якщо не будуть мати тісного взаємозв'язку. У сучасному світі одним із засобів зв'язку між різними видами інформаційних та комп'ютерних технологій виступає мережа Інтернет.

Інтернет докорінно змінив не лише технологічну галузь, а й загалом суспільство та сферу соціально-економічних відносин і ступінь цього впливу зараз оцінити не видається повною мірою можливим, зважаючи на те, що цей процес все ще триває.

Досліджуючи останні тенденції розвитку мережі інтернет в Україні, можна констатувати значне зростання рівня його доступності для населення.

З наведеної на рис. 1 динаміки бачимо, що протягом 2019-2021 років кількість користувачів Інтернету в Україні зросла на 3,64 млн осіб, або 13,26 %. В подальшому у 2022 році досліджувана кількість зменшилася на 2,53 млн осіб, або на 8,14 % порівняно з 2021 роком,

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

що пов'язано з початком повномасштабної військової агресії Російської Федерації та масовою міграцією населення за межі України. У свою чергу, за підсумками 2023 року кількість інтернет-користувачів в Україні зросла на 1,07 млн осіб, або на 3,75 % порівняно з 2022 роком, однак попри це показник кількості інтернет-користувачів в Україні залишається меншим ніж до початку повномасштабного вторгнення.

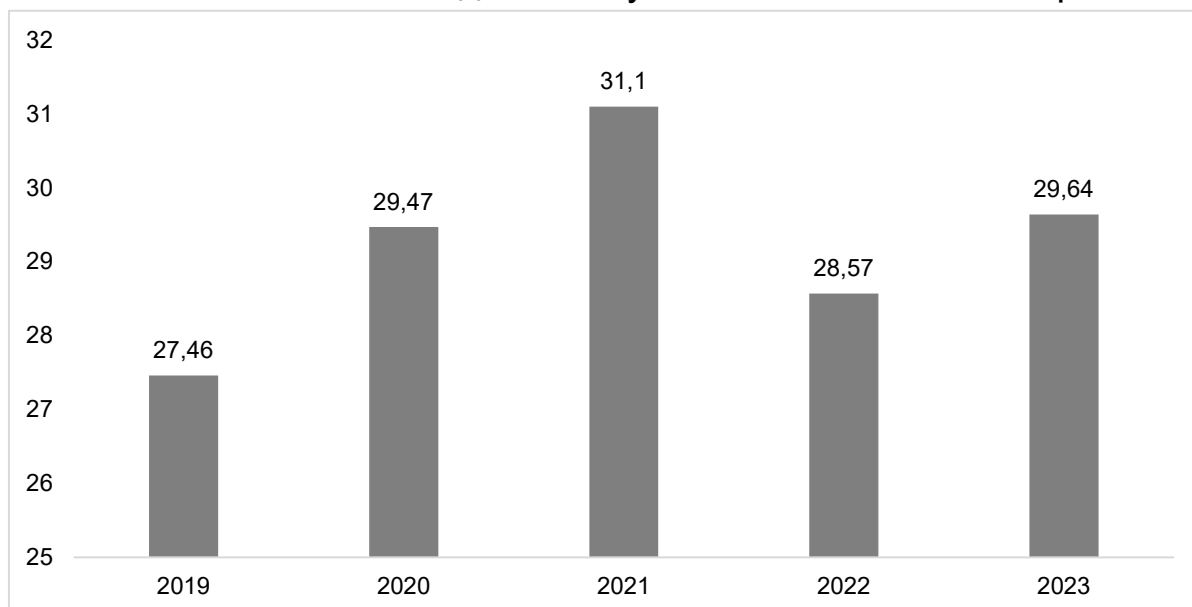


Рис. 1. Динаміка кількості користувачів інтернету в Україні протягом 2019-2023 рр., млн осіб

Джерело: систематизовано авторами на основі [16].

У контексті дослідження даного питання доцільно також проаналізувати тенденції зміни показника рівня проникнення Інтернету в Україні протягом 2020-2023 років, який розраховується як співвідношення кількості інтернет-користувачів до загальної фактичної чисельності населення.

Представлена на рис. 2 динаміка показує, що в досліджуваному періоді рівень проникнення інтернету в Україні зріс загалом на 16,3 %, а вказане зростання мало щорічний характер.

При чому найбільше щорічне зростання спостерігалось у 2022 році, що може пояснюватися внутрішнім переміщенням населенням та зростанням щільності населення на територіях на яких не ведуться прямі бойові дії.

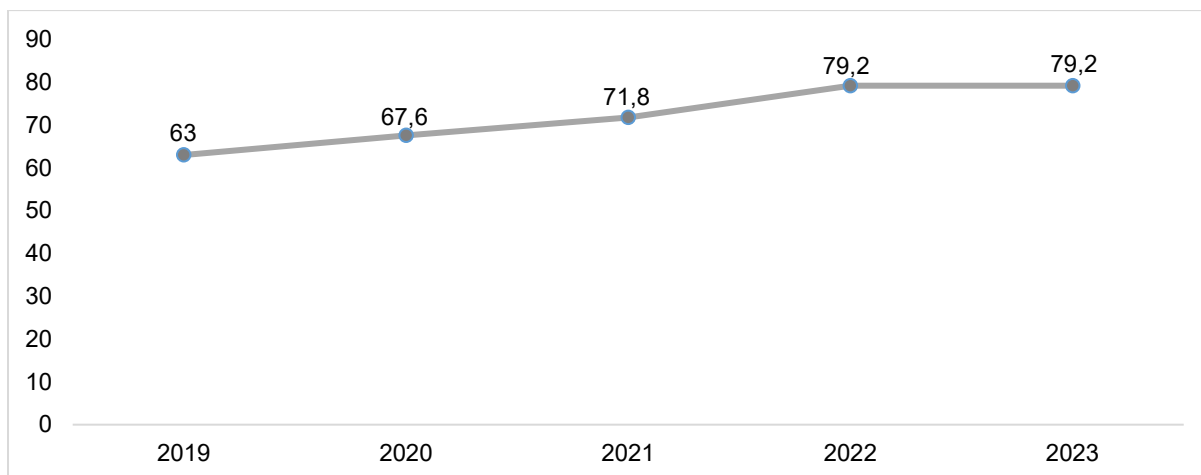
ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Рис. 2. Рівень проникнення інтернету в Україні у 2019-2023 рр., %
Джерело: систематизовано авторами на основі [16].

Серед основних факторів зростання кількості користувачів та рівня проникнення інтернету в Україні можна виділити наступні:

1. *Розширення покриття та якості мобільних мереж.* У 2018 році розпочався перехід мереж мобільних операторів зі стандартів 3G до 4G, що позначилося на збільшенні максимальної швидкості передачі даних зі 42 Мбіт/с до 1 Гбіт/с, тобто у 23,8 разів. Станом на 2021 рік тривали активні роботи щодо розширення мережі покриття 4G в Україні.

2. *Державні ініціативи щодо збільшення рівня доступності інтернету.* У 2021 році урядом України було запроваджено субвенцію з державного бюджету місцевим бюджетам на розвиток мережі Інтернет у сільській місцевості. Метою зазначеної ініціативи є забезпечення доступу до швидкісного та стабільного інтернету у сільській місцевості, де рівень покриття був недостатнім або взагалі відсутнім.

Результатами впровадження окресленої вище ініціативи станом на 2023 рік стало підключення до швидкісного інтернету 3237 сіл та понад 7500 соціальних закладів в Україні. [1]

3. *Пандемія COVID-19.* Як не дивно, пандемія коронавірусної хвороби, яка тривала протягом 2020-2023 років мала позитивний вплив на розширення мережі Інтернет внаслідок запроваджених превентивних карантинних обмежень щодо поширення вказаної хвороби. В умовах локдауну значна частка населення була вимушена перейти на віддалений режим роботи, замовляти товари та отримувати послуги онлайн, що позитивно вплинуло на розвиток та поширення мережі Інтернет.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

4. *Поява супутникового інтернету.* На початку 2022 року в Україні компанія SpaceX почала надавати послуги свого інноваційного супутникового інтернету Starlink в Україні, що забезпечило надійний інтернет-зв'язок для віддалених та важкодоступних регіонів, де традиційна інтернет-інфраструктура відсутня.

5. *Запровадження та розвиток цифрових послуг.* Покращення інфраструктури та зростання рівня доступності Інтернету забезпечило розвиток ряду цифрових послуг практично в усіх сферах господарської діяльності. Наприклад, урядом України у 2020 році було запущено мобільний додаток та вебпортал «Дія», на якому громадяни можуть отримати велику кількість державних послуг онлайн без необхідності відвідувати відповідні державні установи.

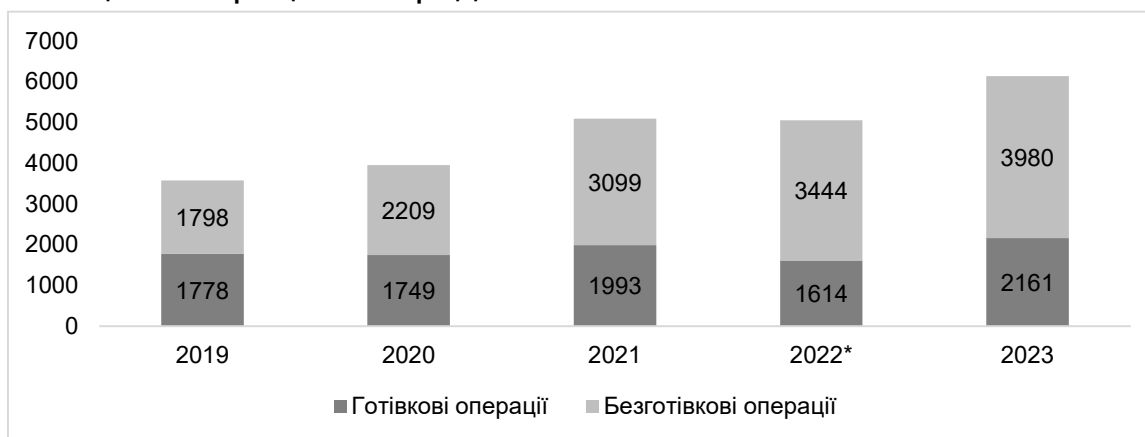
У впровадженні та безперервному розвитку цифрових послуг не стала винятком і фінансова сфера. Впродовж останніх років в Україні відбувається справжня цифрова революція фінансових відносин, що полягає в розширенні спектра надаваних послуг, значного зменшенні кількості бюрократичних процесів та поступовому переходу до надання фінансових послуг без часових або територіальних обмежень.

Загалом впровадження новітніх технологій в економічній сфері та глобальна диджиталізація фінансового ринку сприяють посиленню конкуренції на ринку, а також підвищенню рівня фінансової доступності. Наслідком цього стає поява на ринку нових методів обслуговування споживачів, покращення якості та швидкості обслуговування клієнтів. Використання цифрових технологій та онлайн-каналів, дозволяє споживачам отримувати швидкий та легкий доступ до фінансових послуг, а постачальникам послуг – доступ до клієнтів незалежно від їх місця проживання [2].

Вплив диджиталізації значним чином вплинув та сприяє розвитку вітчизняного банківського сектору. Зокрема, стрімке проникнення диджиталізаційних процесів впливає на розвиток інтернет-банкінгу, появи інноваційних функцій оплати та підтвердження платежів, зростання рівня захисту банківських даних клієнта та поступовий відхід від традиційного «офлайн» обслуговування у відділеннях банків на користь дистанційного операційного обслуговування, що можна охарактеризувати як «стирання» часових та територіальних рамок взаємодії клієнтів та банківських установ.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Одним із ключових індикаторів впливу диджиталізації на розвиток як фінансового ринку загалом, так і банківської сфери зокрема, є дослідження частки безготівкових платежів у загальній структурі операцій з картками. Сучасні безготівкові операції з платіжними картками базуються виключно на досягненнях диджиталізації банківської сфери та дозволяють оцінити ступінь впливу та поширення диджиталізаційних процесів серед населення.



* - дані за травень-грудень 2022 року, оскільки у лютому – квітні 2022 року подання статистичної звітності щодо операцій з платіжними картками було призупинено

Рис. 3. Структура операцій з банківськими платіжними картками в Україні у 2019 – 2023 роках, млн грн

Джерело: складено авторами на основі [7].

Дані, представлені на рисунку 3, свідчать про переважання протягом 2019-2023 років безготівкових операцій з банківськими платіжними картками над готівковими. При чому збільшення частки безготівкових операцій має щорічний характер і загалом за досліджуваний період зросло на 14,5 % - за 2019 рік частка безготівкових операцій становила - 50,3 % від загальної суми всіх проведених операцій з платіжними картками, в той час як за 2023 рік - 64,8 %.

Крім цього, з наведених даних спостерігається тенденція до зростання суми операцій, проведених з платіжними картками. В цілому за досліджуваний період загальна сума операцій, проведених за допомогою банківських карток, зросла на 2565 млн грн або 71,7%. Зауважимо, що частковий вплив на окреслене зростання мала інфляція індекс якої протягом обраного періоду мав наступні значення: 2019 рік – 104,1 %, 2020 рік – 105,0%, 2021 рік – 110,0 %, 2022 рік – 126,6 %, 2023 рік – 105,1 % [4]. Однак, в кожному з проаналізованих років, за

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

виключенням 2022 року, темп зростання суми операцій з платіжними картками вищий за показник індексу інфляції, що дозволяє констатувати про незначний вплив інфляційних процесів на збільшення суми операцій, проведених за допомогою банківських карток.

Серед основних причин зростання популярності як безготівкових операцій, так і безпосередньо використання банківських карток в Україні, на нашу думку, доцільно виділити наступні:

1. *Зростання рівня впливу електронної комерції.* Розвиток зазначеної сфери діяльності проявляється у збільшенні кількості онлайн-магазинів в яких можна придбати будь-які товари або послуги. При чому, ціни в таких магазинах деколи є нижчими порівняно з цінами в традиційних офлайн-магазинах внаслідок відсутності в інтернет-магазинах значних витрат на оренду приміщень, велику кількість персоналу або на логістику.

2. *Поява сервісів безконтактної оплати.* Серед прикладів таких сервісів доцільно виділити Google Pay та Apple Pay, які дозволяють клієнтам токенизувати свої платіжні картки до додатків на смартфоні або іншому гаджеті з NFC-модулем та проводити розрахунки за допомогою таких додатків в будь-якому місці оснащеному POS-терміналом оплати.

3. *Розвиток інтернет-банкінгу.* На сьогодні практично всі великі комерційні банки в Україні мають власний інтернет-банкінг у вигляді додатка на смартфон або вебсайту. Такі сервіси мають високий функціонал та дозволяють клієнтам проводити операції з банківським рахунком, платіжними картками або вирішувати інші питання, пов'язані з банківським обслуговуванням без відвідування відділення банку.

В ході дослідження питання розвитку диджиталізаційних процесів банківських установ України, на нашу думку, доцільно провести компаративний аналіз сервісів інтернет-банкінгу 10 найбільших банків України.

Окреслений вище аналіз пропонуємо проводити за 3 критеріями: послуги (відкриття кредитної лінії, відкриття валютного рахунку, оплата будь-яких розрахункових рахунків, підв'язка карток інших банків), цифрові функції (можливість оскарження проведеної операції, наявність сервісів безконтактної оплати у додатку, оновлення документів без візиту у відділення) та безпека (зміна PIN-коду картки у додатку, увімкнення посиленої аутентифікації підтвердження платежів 3D-secure). Результати аналізу представимо у вигляді таблиці.

Таблиця

Компаративний аналіз сервісів інтернет-банкінгу в Україні

Банк	Послуги				Цифрові функції			Безпека та захист від шахрайства	
	Відкриття кредитної лінії	Відкриття валютного депозиту	Оплата будь-яких рахунків	Підв'язка карток інших банків	Можливість оскарження проведеної операції	Сервіси безконтактної оплати в додатку	Оновлення документів без візиту у відділення банку	Зміна PIN-коду картки	Увімкнення посиленої аутентифікації підтвердження платежів 3D-secure
Monobank	+	+	-	+	+	+	+	+	+
Sense bank	+	+	-	+	+	+	+	+	-
А-Банк	+	+	-	+	+	+	+	+	+
ПриватБанк	+	+	+	+	+	-	+	+	+
ПУМБ	+	+	-	+	+	+	-	+	-
Укргазбанк	-	+	-	+	-	+	-	+	-
Ukrsibbank	-	-	-	+	-	-	-	+	+
Отр BANK	-	-	-	+	+	-	-	+	-
Райффайзен Банк	-	-	-	-	+	-	-	+	-
Ощадбанк	-	-	-	-	-	-	-	-	+

Джерело: складено авторами на основі [5-6; 8-15].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

З наведених вище в таблиці результатів дослідження бачимо, що інтернет-банкінг від ПриватБанк та Monobank мають найбільш широкий функціонал порівняно з конкурентами. Така ситуація є закономірною та пов'язана з тим, що ПриватБанк першим в Україні запустив свій власний сервіс інтернет-банкінгу «Приват24» та постійно розвиває його функціонал. Натомість Monobank є першим українським необанком, тобто повністю віртуальним банком, який не має офлайн-відділень, а повністю здійснює свою діяльність та клієнтське обслуговування онлайн.

Також, проведене дослідження показало, що широкий функціонал інтернет-банкінгу мають також Sense bank, А-Банк та ПУМБ. Зазначені банки зосереджені, в першу чергу, на обслуговування фізичних осіб, а сама відкриття дебетових та кредитних карток, обслуговування зарплатних проектів, видача готівкових та безготівкових кредитів, робота з депозитами фізичних осіб. Зважаючи на провадження таких видів діяльності комерційним банкам важливо розвивати свої інтернет-сервіси для покращення якості обслуговування та комунікації з клієнтами.

Інші обрані для компаративного аналізу банки (Укргазбанк, Ukrsibbank, Отр BANK, Райффайзен Банк та Ощадбанк) мають досить обмежений функціонал порівняно з банками-конкурентами, що на нашу думку, пов'язано з тим, що дані банки ведуть більш диверсифіковану діяльність та зосереджені на банківському обслуговуванні юридичних осіб.

Висновки та пропозиції. У статті проведено дослідження розвитку банківських установ в умовах діджиталізації сфери фінансових послуг України діджиталізаційних процесів банківських України. Результати проведеного аналізу дозволяють констатувати, що розвиток мережі інтернет та збільшення зони її покриття домогосподарств України позитивно впливають на цифровий розвиток вітчизняних банківських установ.

Розвиток інтернету, у свою чергу, протягом 2019–2023 років забезпечив стабільне переважаюче загальних обсягів безготівкових операцій над готівковими операціями з банківськими картками.

Крім того, діджиталізація в синергії з розвитком мережі інтернет значним чином змінила суть відносин між банками та клієнтами, що проявляється у зростанні та переважаючому обсягів безготівкових операцій над готівковими, появу сучасних сервісів безконтактної оплати та розвиток інтернет-банкінгу для спрощення комунікації між клієнтами та банками.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Порівняння сервісів інтернет-банкінгу найбільших вітчизняних банківських установ, проведене в рамках висвітленого у статті дослідження, дозволяє стверджувати про значний розвиток вказаних сервісів як за їх функціоналом та обсягом пропонованих послуг, так і за ступенем безпеки клієнтських даних та операцій з картками.

Окреслене вище дає підстави стверджувати про актуальність проведення подальших досліджень у сфері диджиталізації банківських установ України, зокрема в розрізі впливу сучасних цифрових процесів на розвиток окремих банківських послуг.

Список використаних джерел

1. В Мінцифри розповіли про результати інтернет-субвенцій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://galinfo.com.ua/news/v_mintsyfy_rozpovily_pro_rezultaty_internetsubventsii_395521.html.
2. Данилишин В. Діджиталізація на ринку фінансових послуг: сутність та значення для економіки України в умовах сьогодення / В. Данилишин, С. Синиця // Трансформаційна економіка. – 2023. – № 3(03). – С. 16-20.
3. Лапін А. В. Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи [Електронний ресурс] / А. В. Лапін, І. О. Грінчук, Д. О. Оленюк // Ефективна економіка. – 2022. – № 7. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.22>.
4. Індекс інфляції в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>.
5. Офіційний сайт А-Банк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://a-bank.com.ua/>.
6. Офіційний сайт Банк ПУМБ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pumb.ua/>.
7. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/>.
8. Офіційний сайт Ощадбанк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/>.
9. Офіційний сайт ПриватБанк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://privatbank.ua/>.
10. Офіційний сайт Райффайзен Банк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://raiffeisen.ua/>.
11. Офіційний сайт Укргазбанк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrgasbank.com/>.
12. Офіційний сайт Monobank [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://monobank.ua/>.
13. Офіційний сайт Отр BANK [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.otpbank.com.ua/>.
14. Офіційний сайт Отр BANK [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.otpbank.com.ua/>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

15. Офіційний сайт Ukrsibbank [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrsibbank.com/>.

16. DataReportal – Global Digital Insights [Electronic recourse]. – Access mode: <https://datareportal.com/>.

References

1. *V Mintsyfry rozpovily pro rezultaty internet-subventsii [The Ministry of Statistics reported on the results of Internet subsidies]*. https://galinfo.com.ua/news/v_mintsyfry_rozpovily_pro_rezultaty_internet_subventsiy_395521.html.

2. Danylyshyn, V., Synytsia, S. (2023). Didzhitalizatsiia na rynku finansovykh posluh: sutnist ta znachennia dla ekonomiky Ukrainy v umovakh sohodennia [Digitalization on the market of financial services: the essence and significance for the economy of Ukraine in today's conditions]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational economy*, (3(03)), 16-20.

3. Lapin, A.V., Hrinchuk, I.O., Oleniuk, D.O. (2022). Didzhitalizatsiia ekonomiky v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy [Digitalization of the economy in Ukraine: current state and prospects]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (7). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.22>.

4. Indeks infliatsii v Ukraini [Inflation index in Ukraine]. (n.d.). <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>.

5. Ofitsiinyi sait A-Bank [Official website of A-Bank]. (n.d.). <https://a-bank.com.ua/>.

6. Ofitsiinyi sait Bank PUMB [The official website of the Bank FUIB]. (n.d.). <https://www.pumb.ua/>.

7. Ofitsiinyi sait Natsionalnoho banku Ukrainy [Official website of the National Bank of Ukraine]. (n.d.). <https://bank.gov.ua/>.

8. Ofitsiinyi sait Oshchadbank [Official website of Oschadbank]. (n.d.). <https://www.oschadbank.ua/>.

9. Ofitsiinyi sait PryvatBank [PrivatBank official website]. (n.d.). <https://privatbank.ua/>.

10. Ofitsiinyi sait Raiffaizen Bank [Official website of Raiffeisen Bank]. (n.d.). <https://raiffeisen.ua/>.

11. Ofitsiinyi sait Ukrhazbank [Official website of Ukgasbank]. (n.d.). <https://www.ukrgasbank.com/>.

12. Ofitsiinyi sait Monobank [Official website of Monobank]. (n.d.). <https://monobank.ua/>.

13. Ofitsiinyi sait Otp BANK [Official website of Otp BANK]. (n.d.). <https://www.otpbank.com.ua/>.

14. Ofitsiinyi sait Otp BANK [Official website of Otp BANK]. (n.d.). <https://www.otpbank.com.ua/>.

15. Ofitsiinyi sait Ukrsibbank [Official website of Ukrsibbank]. (n.d.). <https://ukrsibbank.com/>.

16. DataReportal – Global Digital Insights. <https://datareportal.com/>.

Отримано 23.01.2024

UDC 004:336.71

JEL Classification: G21

Andrii Kravchenko

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

E-mail: kravchenko9746@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1001-660X>

**THE ROLE OF DIGITALIZATION IN THE DEVELOPMENT
OF BANKING INSTITUTIONS**

Abstract. *The article examines the development of digitalization processes of banking in Ukraine. The results of the analysis allow us to state that the development of the Internet and the increase in its coverage area of Ukrainian households have a positive effect on the digital development of domestic banking institutions. The development of the Internet, in turn, during 2019-2023 ensured a stable predominance of the total volume of non-cash transactions over cash transactions with bank cards.*

In addition, digitalization in synergy with the development of the Internet has significantly changed the essence of the relationship between banks and customers, which is manifested in the growth and predominance of non-cash transactions over cash, the emergence of modern contactless payment services and the development of Internet banking to simplify communication between customers and banks.

The comparison of Internet banking services of the largest domestic banking institutions, carried out as part of the research covered in the article, allows us to assert the significant development of these services both in terms of their functionality and the scope of services offered, as well as in terms of the degree of security of client data and card transactions.

The above outline gives reasons to assert the relevance of further research in the field of digitization of banking institutions of Ukraine, in particular in terms of the influence of modern digital processes on the development of individual banking services.

Table: 1. Fig.: 3. References: 16.

Бібліографічний опис для цитування:

Кравченко А. О. Роль диджиталізації в розвитку банківських установ. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 408-419.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-420-433](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-420-433)

УДК 338.2

JEL classification: D73; G28; H56

Ярослав В'ячеславович Решетняк

аспірант,

асистент кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування,
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту,
Сумський державний університет (Суми, Україна)E-mail: ya.reshetniak@ntsa.sumdu.edu.uaORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0806-0801>. Scopus Author ID: [57217106822](https://orcid.org/0000-0003-0806-0801)**Олег Сергійович Валаш**

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: oleg.valasch556@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0016-1205>**ДИНАМІКА СУСПІЛЬНОГО ІНТЕРЕСУ У СФЕРІ ПРОТИДІЇ
ФІНАНСОВИМ ШАХРАЙСТВАМ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ**

Анотація. У статті проаналізовано тенденції у динаміці суспільного інтересу до питань протидії фінансовим шахрайствам у контексті забезпечення фінансової безпеки. Методологія ґрунтується на використанні вебінструменту Google Trends та піковому підході з використанням Google Trends Scale. За допомогою лінійних діаграм Google Trends здійснено трендовий аналіз за ключовими словами «фінансові шахрайства» та «фінансова безпека», в обох мовах (українська та англійська). Ключовими параметрами аналізу визначено: 1) часові рамки: з червня 2019 року по березень 2024 року; 2) межі: Україна та Увесь світ; 3) оцінка: три рівні інтересу за шкалою GT (низький (0-30 балів), середній (31-70 балів) та найвищий (71-100)).

Аналіз динаміки суспільного інтересу показав, що зацікавленість в терміні "фінансова безпека" значно вища, ніж у понятті "фінансові шахрайства". Виявлено спільні піки зростання та спадання у запитах. Зокрема, значне зростання інтересу до обох понять у березні 2022 року – пов'язано з початком війни в Україні. Спільні спади інтересу в грудні 2019, 2020, 2021 та 2022 років – можуть бути пояснені святковим періодом. Результати дослідження демонструють критичну важливість вивчення фінансового шахрайства та фінансової безпеки у їх взаємозв'язку для покращення превентивних заходів та стратегій захисту під час кризових ситуацій.

Ключові слова: державне регулювання; трендовий аналіз; фінансова безпека; корупція; фінансові шахрайства; фінансові кіберзагрози.

Рис.: 5. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Фінансова безпека – це стабільність і цілісність фінансових систем, що охоплює захист фінансових установ, ринків та окремих фінансових операцій від шахрайства, кіберзагроз та іншої не-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

законної діяльності. Фінансове шахрайство, включаючи фінансові піраміди, інсайдерську торгівлю, крадіжку персональних даних та кібершахрайство, створюючи при цьому значні ризики для фінансової безпеки.

Нині в умовах стрімкого технологічного прогресу та зростаючої диджиталізації фінансових послуг – методи та інструменти реалізації фінансових шахрайств еволюціонували, ставши більш вигадливими та витонченішими, створюючи нові виклики для фінансової стійкості більшості країн світу.

Резонансні випадки шахрайств, кіберзагроз, антирекорди фінансових шахрайств – привернули увагу не лише наукової спільноти, але й громадськості, в цілому. При цьому, саме інтерес суспільства до боротьби з фінансовим шахрайством має вирішальне значення, оскільки він не лише впливає на зміни в політиці та нормативно-правовій базі, але і сприяє підвищенню обізнаності та вжиттю проактивних заходів серед зацікавлених сторін. Розуміння тенденцій суспільного інтересу дає цінну інформацію про суспільні проблеми, орієнтуючи політиків, фінансові установи та дослідників на розробку ефективних стратегій для посилення фінансової безпеки.

Аналіз останніх досліджень у публікацій. За останнє десятиліття інтерес громадськості до фінансових шахрайств – різко зріс, частково завдяки гучним випадкам шахрайств та більшому висвітленню їх у ЗМІ [2].

Як зауважують П. Мауро [6] та С. Роуз-Акерман [7], фінансові кризи, такі як світова фінансова криза 2008 року, історично спричиняють підвищений інтерес громадськості до фінансового шахрайства. У такі періоди помітно зростає суспільний запит на прозорість, підзвітність та суворіший нагляд за фінансовими установами.

Еволюційна трансформація фінансових інструментів відкрила нові можливості для шахрайств, такі як кібератаки, шахрайство з криптовалютою тощо. Інтерес громадськості віддзеркалює ці події: після великих інцидентів кібершахрайств різко зростає кількість пошукових запитів та обговорень у соціальних мережах [3].

Законодавчі та регуляторні заходи реагування на фінансове шахрайство також вплинули на суспільний інтерес. Впровадження більш суворих правил боротьби з шахрайством, таких як Закон Додда-Франка та Загальний регламент ЄС про захист даних (GDPR), посилило увагу громадськості та інтерес до дотримання регуляторних норм і заходів із запобігання шахрайству [5; 9].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Google Trends, що буде використаний для аналізу в даному дослідженні, є вебінструментом для аналізу динаміки поведінки інтернет-користувачів, алгоритми якого з 2004 року збирають дані та представляють їх у вигляді лінійних графіків на основі обраних параметрів: ключові слова, мови, часові рамки та країни. Аналізуючи пошукові запити, пов'язані з фінансовим шахрайством у контексті забезпечення фінансової безпеки країни, дослідники можуть виявити закономірності, піки та географічний розподіл суспільної стурбованості [8]. А тестування цього інструменту в роботах А. Артюхова, В. Барвінок, С. Леонова [1], Т. Васильєвої [10] та І. Картанайте, Б. Ковальова, О. Кубатко [4] підтверджує науковий характер результатів Google Trends і може бути повноцінно використаний у наукових дослідженнях.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на чималу кількість досліджень що стосуються фінансових шахрайств та фінансової безпеки, певні сфери залишаються недостатньо вивченими, особливо щодо того як змінюється інтерес інтернет-користувачів за у часі та головне чи є спільні тенденції в даних пошукових запитах.

Мета статті полягає в тому, щоб заглибитися в питання протидії фінансовим шахрайствам в контексті забезпечення фінансової безпеки країни, шляхом аналізу динаміки суспільного інтересу на базі використання аналітичного вебінструменту Google Trends.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для досягнення поставленої мети, у цій статті, був сформований наступний алгоритм дій:

1. Вибір інструменту аналізу: у цій статті як інструмент для трендового аналізу обраний аналітичний вебінструмент Google Trends. Цей вибір заснований на його популярності та можливості надання даних щодо рівня інтересу користувачів до обраних термінів.

2. Визначення ключових термінів: для реалізації: для проведення поглибленого трендового аналізу в межах дослідження були використані наступні пошукові запити: «фінансова безпека» та «фінансові шахрайства», а також їх англomовні аналоги «financial security» and «financial fraud».

3. Визначення часових періодів. часові періоди були визначені з урахуванням ключових подій та змін в контексті необхідності протидії фінансовим шахрайствам в умовах воєнних дій в Україні. Зокрема, для аналізу було обрано період – з червня 2019 року по березень 2024 р.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

4. Аналіз закономірностей, та сезонних тенденцій: побудовані графіки ретельно аналізуються на предмет виявлення сезонних тенденцій. А також проведено порівняльний аналіз трендів для термінів. При цьому враховувалася їхня взаємодія та зміни в рівнях інтересу.

5. Визначення пікового інтересу: визначено дати піків інтересу для кожного обраного терміну. Це дозволяє з'ясувати часові рамки, коли обрані терміни були найбільш актуальними для інтернет-користувачів.

6. Формулювання висновків: сформульовано висновки щодо змін в інтересах користувачів, визначено основні тенденції та можливі фактори впливу.

7. Визначення впливу війни. Проведено аналіз впливу війни в Україні на політику протидії фінансовим шахрайствам у контексті забезпечення фінансової безпеки, оцінивши, наскільки конфлікт визначив зміни в інтересах та динаміці цих питань.

Google Trends – це безкоштовний онлайн-інструмент від Google, який відображає пошукові запити, аналізує популярність пошукових термінів із плином часу та в різних країнах. Інструмент широко використовується для відстеження суспільного інтересу до різних тем. Значення Google Trends полягає в його широкій популярності серед інтернет-користувачів, що робить його важливим ресурсом для відстеження та розуміння суспільної зацікавленості в тому чи іншому питанні в Інтернеті. На відміну від інших альтернативних пошукових систем, у 2023 році на Google Search припадає 86% пошукового трафіку в усьому світі. У додаток до цього, база даних Google Trends може слугувати важливим альтернативним джерелом для вивчення актуальних тенденцій щодо протидії заходів, інструментів та методів фінансовим шахрайствам в контексті забезпечення фінансової безпеки.

Google Trends не показує реальні цифри обсягу пошуку. Замість цього вони надають відносну шкалу. Вимірювання 0 означає відсутність інтересу, а 100 - максимальну популярність. Наприклад, показник 25 означає, що на цю дату обсяг пошуку за цим терміном становив чверть від його пікової популярності.

Шкала Google Trends Scale (GT Scale) – це унікальна шкала значень, що генерується пошуковою платформою Google, в діапазоні від 0 до 100. Пік популярності позначається значенням 100, найбільшою

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

кількістю запитів для запитів про фінансове регулювання та державну політику у сфері протидії фінансовим шахрайствам. 50 балів за шкалою GT означає середній рівень популярності серед інтернет-користувачів. У цьому дослідженні для полегшення розуміння виокремлено три рівні оцінки інтересу до питань протидії фінансовим шахрайствам та забезпеченню фінансової безпеки серед інтернет-користувачів: низький (0-30 балів), середній (31-70 балів) та найвищий (71-100 балів за шкалою GT).

Отже, початковим етапом дослідження є аналіз динаміки інтересу інтернет-користувачів за пошуковими термінами – «фінансова безпека» (у межах України, див. рис. 1, а) та «financial security» (увесь світ, див. рис. 1, б).

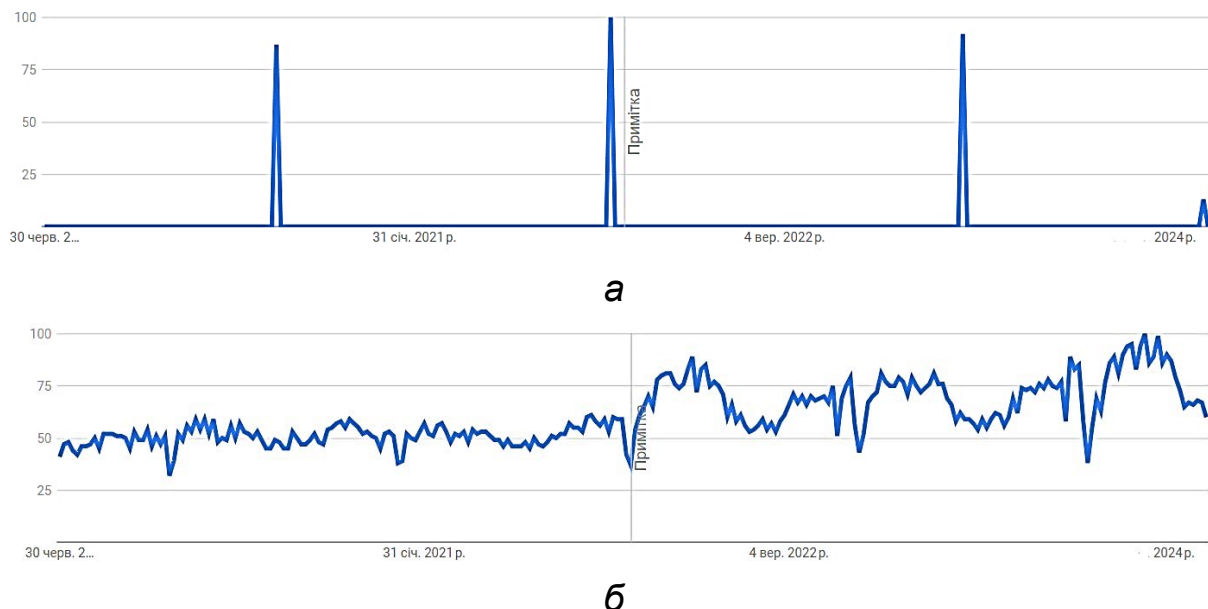


Рис. 1. Динаміка пошукового запиту «фінансова безпека» («financial security»), період з 2019 р. по березень 2024 р.:
а – Україна; б – увесь світ

Джерело: побудовано авторами за допомогою інструменту Google Trends.

Рисунок 1, а демонструє низький рівень зацікавленості щодо питання фінансової безпеки протягом аналізованого періоду в Україні. Втім, з огляду на дані, представлені на графіку, можна відзначити – декілька пікових значень: грудень 2019 р., жовтень 2020 р., квітень та грудень 2022 р. та лютий та грудень 2023 р. Такі сплески інтересу, збігаються зі

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

сплесками фінансових потрясінь в Україні. Зокрема 2019-2020 рр. – поширення пандемії COVID-19; 2022-2023 рр. – вторгнення рф на територію України.

Зацікавленість суспільства щодо фінансової безпеки в усьому світі, що наведена на рис. 1, б, демонструє зростаючу зацікавленість в даному питанні, особливо починаю з березня 2022 року (середній та високий рівні за шкалою GT), що також, ймовірно, пов'язане зі повномасштабним вторгненням рф на територію України та численними каскадними реакціями по всьому світу, спричиненими цією війною. Сплеск інтересу до фінансової безпеки під час війни відображає зростання тривоги населення щодо їхніх фінансових ресурсів і потребу в додатковій інформації та заходах для захисту своїх активів.

Відповідно до візуалізації змінюється динаміка від короткострокових переривчастих піків до більш плавної кривої. Чимала кількість коливань на цьому графіку може бути пояснена впровадженням нових регуляторних заходів або іншими суттєвими змінами у фінансовій політиці, та реакцій суспільства на такі зміни.

Аналіз популярності запитів про фінансову безпеку за регіонами, представлений на рис. 2, показав, що найбільший інтерес до цієї теми спостерігається на Острові Святої Єлени, Ефіопії, Філіппінах, Зімбабве та Гані.

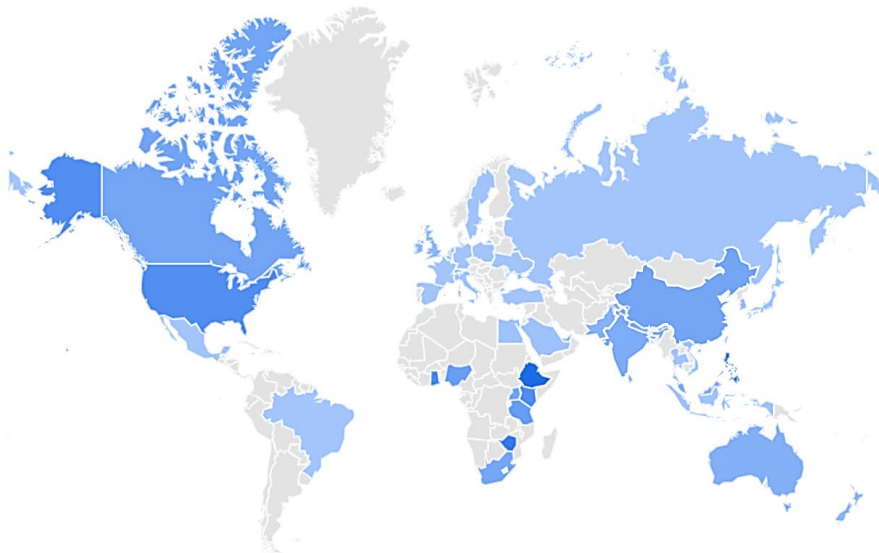


Рис. 2. Географія популярності пошукового запиту «financial security» по регіонах, у період з червня 2019 по березень 2024 рр.

Джерело: побудовано авторами за допомогою інструменту Google Trends.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Зауважимо, що країни або регіони на карті зафарбовані різними відтінками синього кольору. Чим інтенсивніший колір, тим вищий інтерес до пошукового запиту в цьому регіоні.

Значна зацікавленість в даному пошуковому запиті в цих країнах (регіонах) зумовлена економічною нестабільністю, високим рівнем фінансових шахрайств та необхідністю розроблення ефективних заходів протидії шахрайствам у контексті забезпечення фінансової безпеки країн. Крім того, у межах подальших досліджень важливим є розуміння специфічних викликів, з якими стикаються ці країни, а також розроблення ефективних стратегій та заходів для підвищення фінансової безпеки.

Зауважимо, що з даних географії популярності запиту «фінансова безпека» – Україна має лиш 2 бали за шкалою GT зі 100, що порівняно з іншими країнами, демонструє зацікавленість громадськості в цьому питанні.

Наступним етапом трендового аналізу, відповідно до поставленої мети дослідження є аналіз динаміки суспільного інтересу щодо пошукового запиту «фінансові шахрайства», та його англomовного аналога «financial fraud» (для аналізу в межах усього світу) (рис. 3).

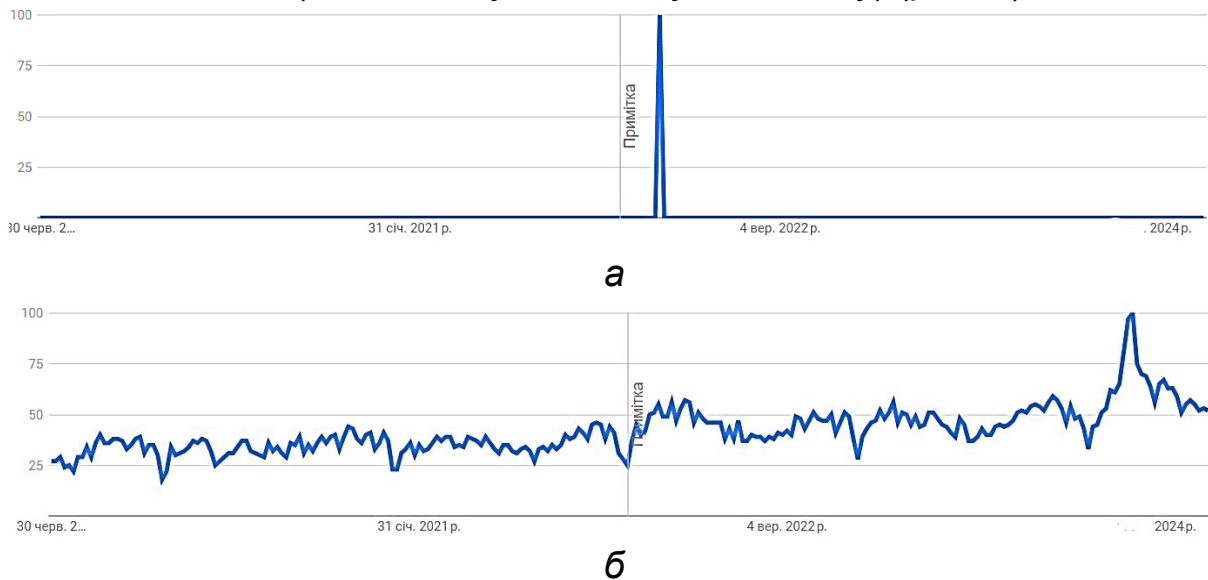


Рис. 3. Динаміка пошукового запиту «фінансові шахрайства» («financial security»), період з 2019 р. по березень 2024 р.

а – Україна; б – увесь світ

Джерело: побудовано авторами за допомогою інструменту Google Trends.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Зауважимо, що за пошуковим запитом «фінансові шахрайства», в межах України, за аналізований період з 2019 р. по березень 2024 р. – Google Trends демонструє повну відсутність даних. Проте трендовий аналіз за його англomовним аналогом продемонстрував єдиний піковий період – кінець лютого 2022 року (див. рис. 3, а). Що, також можна пов'язати з початком війни в Україні, адже руйнівні наслідки війни є загрозою фінансовій безпеці країні та її економічній стійкості. У часи війни суспільство стає більш стурбованим, щодо збереження своїх фінансів, безпеки банківських установ та загальної економічної ситуації. Військові конфлікти призводять до підвищення ризиків фінансових шахрайств, оскільки шахраї намагаються скористатися хаосом та непередбачуваністю, щоб отримати вигоду.

Рисунок 3, б демонструє середній рівень зацікавленості інтернет-користувачів по всьому світу до питання фінансових шахрайств, протягом аналізованого періоду.

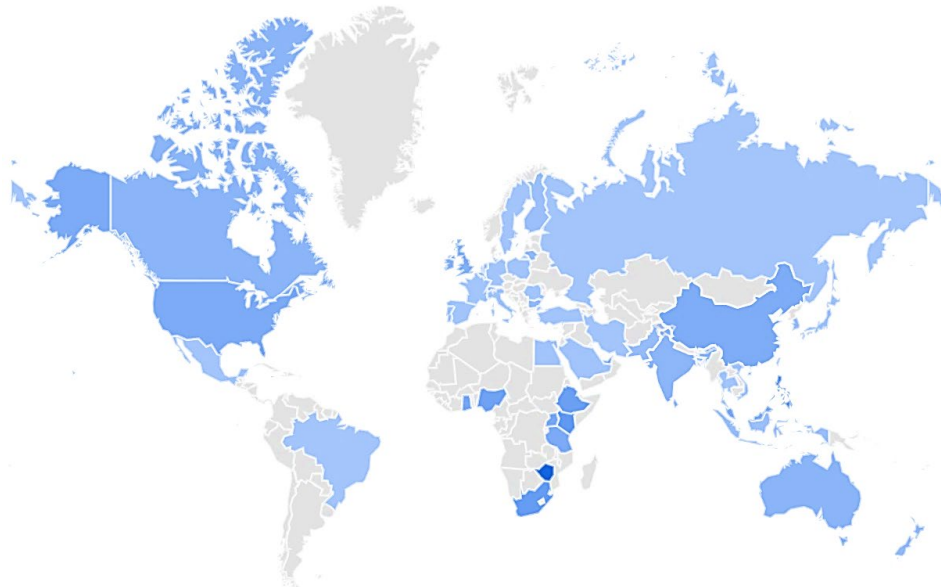


Рис. 4. Географія популярності пошукового запиту «financial fraud» по регіонах, у період з червня 2019 по березень 2024 рр.

Джерело: побудовано авторами за допомогою інструменту Google Trends.

Однак єдине пікове значення суспільної зацікавленості – припадає на березень 2024 року, що ймовірно пов'язане з чималою кількістю розслідувань, опублікованих у медіа, що нових антирекордів щодо рівня шахрайств у більшості країн світу.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Аналіз популярності пошукового запиту «financial fraud» в межах країн (див. рис. 4) продемонстрував, що найвищий інтерес до цієї теми виявлено в Маврикії, Мальті, Зімбабве, Люксембурзі та на Острові Святої Єлени. Порівнюючи з попереднім географічним аналізом, представленим на рис. 2, можна зробити висновок про значну зацікавленість громадськості в питаннях протидії фінансовим шахрайствам у контексті забезпечення фінансової безпеки в Зімбабве та Острові Святої Єлени.

Також, зауважимо, що на відміну від попереднього трендово-географічного аналізу – даний аналіз продемонстрував надзвичайно низький рівень зацікавленості в Україні, порівняно з іншими країнами (0 за школою GT).

Порівняльний трендовий аналіз одночасно за двома пошуковими запитами, представлений на рисунку 5, дозволяє зробити висновок, що зацікавленість в терміні «financial security» (верхня лінія на графіку) поміж інтернет-користувачів усього світу є значно вища в порівнянні з поняттям «financial fraud».

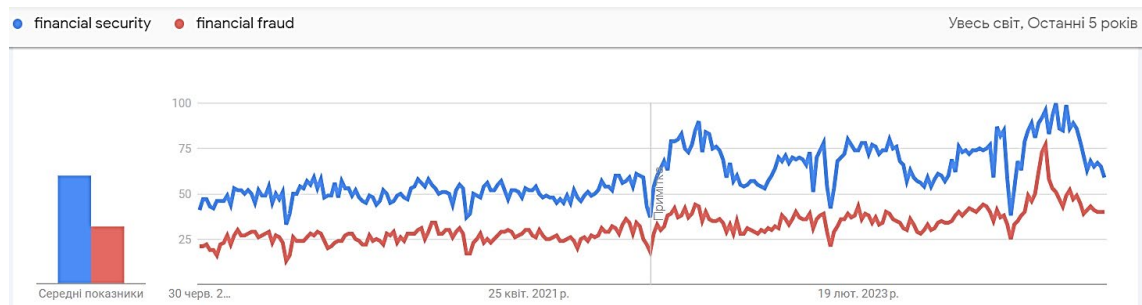


Рис. 5. Динаміка пошукових запитів «financial security» та «financial fraud», в період з червня 2019 по березень 2024 рр.

Джерело: побудовано авторами за допомогою інструменту Google Trends.

Згідно з даними, наведеними на рис. 5, можна виокремити спільні тенденції зміни (піки спадання чи зростання):

– спад: 28 грудня 2019 р., 26 грудня 2020 р., 26 грудня 2021 р., 26 листопада та 28 грудня 2022 р., 30 грудня 2023 р.;

– зростання – 2 березня 2022 р., 4 лютого 2023 р., 3 березня 2024 р.

Такі різкі зміни в громадському інтересі можна пояснити рядом причин. Зокрема, зменшення зацікавленості до питань протидії фінансовим шахрайствам та забезпечення фінансової безпеки – у грудні,

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

може бути зумовлене «святковим сезоном» (Новий рік, Різдво). Оскільки грудень є традиційним місяцем святкування, у більшості країн світу, відповідно суспільство менше зацікавлене в пошуку фінансової інформації в цей період.

Зростання зацікавленості в березні 2022 року, ймовірно, спричинене початком війни в Україні, та численними фінансово-економічними, соціальними та політичними наслідками для більшості країн світу, зумовлених початком воєнних дій.

Підвищена увага до фінансових питань у лютому 2023 р. та березні 2024 р. могла бути пов'язана з річницею початку війни в Україні, що знову привернуло увагу інтернет-користувачів до тем безпеки та шахрайства. Крім того, зростання зацікавленості на початку року – також, можна пов'язати з тим, що більшість міжнародних організацій, урядові агентства та аналітичні установи (наприклад Міжнародна фінансова корпорація (IFC), Всесвітня організація протидії фінансовому шахрайству (ACFCS), Міжнародний валютний фонд (МВФ) Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), незалежні дослідницькі агентства та консалтингові компанії: PwC, Deloitte, KPMG та інші) які публікують різні дослідження і звіти про корупцію, фінансові шахрайства та фінансові ризики, в розрізі різних країн світу.

Заналом такі однотипні зміни, з року в рік, можна охарактеризувати як сезонні зміни.

Таким чином, можна зробити висновок, про необхідність та важливість дослідження трендів суспільного інтересу до питань протидії фінансовим шахрайствам саме в контексті забезпечення фінансової безпеки.

Висновки та пропозиції. Проведений у цій статті трендовий аналіз пошукових запитів «фінансові шахрайства» та «фінансова безпека» в контексті протидії фінансовим шахрайствам для забезпечення фінансової безпеки країн світу виявив спільні піки зростання та спадання, що вказує на їхній тісний взаємозв'язок. Такий взаємозв'язок можна пояснити сезонними подіями, такими як святкові періоди, так і глобальними подіями (фінансово-економічні кризи, війни тощо). Пік зростання суспільного інтересу за обома пошуковими запитам у березні 2022 року – пов'язаний з початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України, та численними каскадними наслідками зумовленими війною для більшості країн світу.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Дослідження обраних для аналізу пошукових запитів «фінансові шахрайства» та "фінансова безпека" у їх взаємозв'язку є критично важливим, оскільки вони впливають на економічну та фінансову стійкість країн. У періоди невизначеності та кризи зростають ризики фінансового шахрайства, а розуміння механізмів цього взаємозв'язку допомагає вживати превентивних заходів для підвищення фінансової безпеки.

Перспективами подальших досліджень можуть бути:

– дослідження трендового аналізу не лише по країнах, але й по окремим регіонам. Такий ґрунтовний аналіз може бути більш ефективним в розробленні методів, інструментів, заходів протидії фінансовим шахрайствам («точковими»);

– аналіз суспільного інтересу до різних видів фінансових шахрайств, особливо до фінансових кіберзагроз, оскільки саме вони наразі є найбільш розповсюдженими у більшості країн світу;

– використання додаткових пошукових запитів для більш детального аналізу;

– дослідження взаємозв'язку ролі освіти та суспільного інтересу в питаннях протидії фінансовим шахрайствам в контексті забезпечення фінансової безпеки;

– аналіз впливу зміни регуляторних та правових заходів на рівень громадської зацікавленості до питань протидії фінансовим шахрайствам.

Такі напрями досліджень можуть бути доповненням до даного трендового аналізу та сприяти глибшому розумінню проблеми та розробці більш ефективних стратегій для протидії фінансовим шахрайствам у контексті забезпечення фінансової безпеки.

Подяка. Дослідження виконане в рамках держбюджетної науково-дослідної роботи № 0123U101945 "Національна безпека України через запобігання фінансовим шахрайствам та легалізації брудних грошей: воєнні та післявоєнні виклики".

Список використаних джерел

1. Dynamics of interest in higher education before and during ongoing war: Google Trends Analysis / A. Artyukhov, V. Barvinok, R. Rehak, Yu. Matvieieva, S. Lyeonov // Knowledge and Performance Management. – 2023. – № 7(1). – Pp. 47-63. doi:10.21511/kpm.07(1).2023.04.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

2. Gharaibeh O. K. Corruption, political instability and their impact on investment: An FMOLS approach / O. K. Gharaibeh, B. Kharabsheh // *Investment Management and Financial Innovations*. – 2022. – № 19(1). – Pp. 77-90. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.19\(1\).2022.06](https://doi.org/10.21511/imfi.19(1).2022.06).
3. Financial fraud identification of the companies based on the logistic regression model / H. Guan, S. Li, Q. Wang, O. Lyulyov, T. Pimonenko // *Journal of Competitiveness*. – 2022. – № 14(4). – Pp. 155-171. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2022.04.09>.
4. Financial modeling trends for production companies in the context of industry 4.0 / I. Kartanaitė, B. Kovalov, O. Kubatko, R. Krušinskas // *Investment Management and Financial Innovations*. – 2021. – № 18(1). – Pp. 270-284. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.18\(1\).2021.23](https://doi.org/10.21511/imfi.18(1).2021.23).
5. Lambsdorff J.G. The institutional economics of corruption and reform: theory, evidence, and policy / J. G. Lambsdorff. – Cambridge : Cambridge University Press, 2007. DOI: [10.1017/CBO9780511492617.004](https://doi.org/10.1017/CBO9780511492617.004).
6. Mauro P. Corruption and Growth / P. Mauro // *The Quarterly Journal of Economics*. – 1995. – Vol. 110, Issue 3. – Pp. 681–712. DOI: <https://doi.org/10.2307/2946696>.
7. Rose-Ackerman S. Corruption and government: Causes, consequences, and reform / S. Rose-Ackerman. – Cambridge University Press, 1999.
8. Ensuring security and privacy preservation for Cloud Data Services / J. Tang, Y. Cui, Q. Li, K. Ren, J. Liu, R. Buyya // *ACM Computing Surveys*. – 2016. - № 49(1). – Pp. 1–39. DOI: <https://doi.org/10.1145/2906153>.
9. Tanzi V. Corruption Around the World: Causes, Consequences, Scope, and Cures / V. Tanzi // *Staff Papers – International Monetary Fund*. – 1998. – № 45(4). – P. 559. DOI: <https://doi.org/10.2307/3867585>.
10. Green Intellectual capital for sustainable business model: bibliometric analysis [Electronic resource / T. Vasylieva, Y. Bilan, L. Starchenko, A. Woźniak // *Proceedings of the 34th International Business Information Management Association (IBIMA) conference*. – 2020. – Accessed mode: <https://ibima.org/conference/35th-ibima-conference>.

References

1. Artyukhov, A., Barvinok, V., Rehak, R., Matvieieva, Yu., Lyeonov, S. (2023). Dynamics of interest in higher education before and during ongoing war: Google Trends Analysis. *Knowledge and Performance Management*, 7(1), 47-63. doi:10.21511/kpm.07(1).2023.04.
2. Gharaibeh, O. K., & Kharabsheh, B. (2022). Corruption, political instability and their impact on investment: An FMOLS approach. *Investment Management and Financial Innovations*, 19(1), 77-90. [https://doi.org/10.21511/imfi.19\(1\).2022.06](https://doi.org/10.21511/imfi.19(1).2022.06).
3. Guan, H., Li, S., Wang, Q., Lyulyov, O., & Pimonenko, T. (2022). Financial fraud identification of the companies based on the logistic regression model. *Journal of Competitiveness*, 14(4), 155-171. <https://doi.org/10.7441/joc.2022.04.09>.
4. Kartanaitė, I., Kovalov, B., Kubatko, O., & Krušinskas, R. (2021). Financial modeling trends for production companies in the context of industry 4.0. *Investment Management and Financial Innovations*, 18(1), 270-284. [https://doi.org/10.21511/imfi.18\(1\).2021.23](https://doi.org/10.21511/imfi.18(1).2021.23).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

5. Lambsdorff, J.G. (2007). The institutional economics of corruption and reform: theory, evidence, and policy. Cambridge University Press, Cambridge. 10.1017/CBO9780511492617.004.

6. Mauro, P. (1995). Corruption and Growth, *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 110, Issue 3, August, Pages 681–712. <https://doi.org/10.2307/2946696>.

7. Rose-Ackerman, S. (1999). Corruption and government: Causes, consequences, and reform. Cambridge University Press.

8. Tang, J., Cui, Y., Li, Q., Ren, K., Liu, J., & Buyya, R. (2016). Ensuring security and privacy preservation for Cloud Data Services. *ACM Computing Surveys*, 49(1), 1–39. <https://doi.org/10.1145/2906153>.

9. Tanzi, V. (1998). Corruption Around the World: Causes, Consequences, Scope, and Cures. *Staff Papers - International Monetary Fund*, 45(4), 559. <https://doi.org/10.2307/3867585>.

10. Vasylieva, T., Bilan, Y., Starchenko, L., Woźniak, A. (2020) Green Intellectual capital for sustainable business model: bibliometric analysis. In *Proceedings of the 34th International Business Information Management Association (IBIMA) conference*. <https://ibima.org/conference/35th-ibima-conference>.

Отримано 26.01.2024

UDC 338.2

JEL classification: D73; G28; H56

Yaroslav Reshetniak

Graduate Student, Assistant of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Business Administration,
Academic and Research Institute of Business, Economics and Management,
Sumy State University (Sumy, Ukraine)

E-mail: ya.reshetniak@ntsa.sumdu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0806-0801>. Scopus Author ID: [57217106822](https://orcid.org/0000-0003-0806-0801)

Oleh Valash

Graduate Student of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: oleg.valasch556@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0016-1205>

**DYNAMICS OF PUBLIC INTEREST IN COMBATING FINANCIAL
FRAUD WITHIN THE CONTEXT OF FINANCIAL SECURITY**

Abstract. *The article analyzes the trends in the dynamics of public interest in the issues of combating financial fraud in the context of financial security. The methodology is based on the use of the Google Trends web tool and the peak approach using the Google Trends Scale. Using Google Trends line charts, a trend analysis was carried out for the keywords "financial fraud" and "financial security" in both languages (Ukrainian and English). The key parameters*

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

of the analysis are as follows: 1) timeframe: from June 2019 to March 2024; 2) boundaries: Ukraine and the whole world; 3) assessment: three levels of interest according to the GT scale (low (0-30 points), medium (31-70 points) and high (71-100)). The analysis of the dynamics of public interest has shown that interest in the term "financial security" is much higher than in the concept of "financial fraud". The research revealed common peaks of growth and decline in queries that correlate with important seasonal and global events. In particular, a significant increase in interest in both concepts in March 2022 is associated with the outbreak of war in Ukraine, which emphasizes the increased attention to financial risks in times of crisis. The general downturns in interest in December 2019, 2020, 2021, and 2022, as well as at the end of November 2022, can be explained by seasonal factors such as holiday periods. A distinctive fact is that for the search query "financial fraud", within Ukraine, for the analyzed period from 2019 to March 2024, Google Trends shows a complete lack of data. The results of the study demonstrate the critical importance of studying financial fraud and financial security in their interconnectedness to improve preventive measures and protection strategies during crises. A deep understanding of these interrelationships will help to develop effective policies aimed at reducing the risks of financial fraud and strengthening financial security, which are key to ensuring social and economic stability.

Keywords: state regulation; trend analysis; financial security; corruption; financial fraud; financial cyber threats.

Fig.: 5. References: 10.

Бібліографічний опис для цитування:

Решетняк Я. В., Валаш О. С. Динаміка суспільного інтересу у сфері протидії фінансовим шахрайствам у контексті забезпечення фінансової безпеки. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 420-433.

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-434-446](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-434-446)

УДК 338.2

JEL Classification: O21

Оксана Василівна Зибарева

доктор економічних наук, професор

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна)

E-mail: o.zybareva@chnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3069-6462>

ResearcherID: [S-2907-2016](https://orcid.org/0000-0002-3069-6462)

Євген Васильович Пашняк

аспірант

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна)

E-mail: y.pashniak@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-2680-6426>

Ірина Петрівна Кравчук

кандидат економічних наук

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна)

E-mail: i.kravchuk@chnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8711-1261>

ResearcherID: [AHB-9299-2022](https://orcid.org/0000-0001-8711-1261)

**КОНЦЕПЦІЇ ТА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНО
ОРІЄНТОВАНИМ БІЗНЕСОМ**

Анотація. Технологія управління бізнесовими проєктами охоплює підбір інструментів та моделей, які мають допомогти керівникам ефективно планувати, виконувати та контролювати бізнес-проєкти. Класична та гнучка моделі управління проєктами (*Waterfall Model* і *Agile Project* відповідно) – одні з найбільш популярних моделей управління проєктно-орієнтованим бізнесом. *Waterfall Model* – модель управління проєктами, яка побудована на основі послідовного переходу з одного етапу життєвого циклу проєкту на інший без пропусків і повернень на попередні етапи. *Agile Project* – модель гнучкого управління проєктами, на основі якої розроблені популярні технології *Scrum*, *Kanban* і інші. Ключовий принцип гнучкої моделі – створення проєкту з розподілом на короткі цикли, у кінці кожного з яких замовник (користувач) отримує певний продукт, на основі тестування якого замовник приймає рішення про продовження проєкту. *Agile Project* і *Waterfall Model* породили десятки модифікацій і моделей, адаптованих під конкретний формат бізнесового проєкту. Для вибору найефективнішої моделі управління бізнес-проєкту керівник повинен урахувати особливості кожної моделі і сектору бізнесу, а також критерії масштабу, часу, вартості проєкту, можливості залучення людських ресурсів та ризиків.

Ключові слова: проєкт; управління проєктом; бізнес; класичні та гнучкі технології управління проєктами.

Рис.: 5. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 17.

МЕНЕДЖМЕНТ

Постановка проблеми. З роками управління бізнес-проєктами стає дедалі більш складним, з багатьма постійними змінами, якими потрібно управляти та відстежувати, щоб забезпечити успіх проєктно орієнтованого бізнесу. На сьогодні, існує багато доступних моделей, які можуть допомогти оптимізувати процес управління бізнесовим проєктом і зробити його ефективнішим. Технології управління проєктами допомагають завчасно виявляти потенційні проблеми, швидко адаптуватися до змін, гарантувати виконання проєктів вчасно та в межах бюджету та підтримувати конкурентну перевагу через результати проєкту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання, пов'язані з управлінням бізнесовими проєктами, широко досліджуються в закордонній та вітчизняній літературі. Велику увагу проєктному управлінню бізнесом у своїх дослідженнях приділяють такі закордонні вчені: F. Naz, A. Kumar, A. Majumdar, R. Agrawal [1], G. Fobiri, I. Musonda, F. Muleya [2], T. Bakici, A. Nemeh, O. Hazir [3], M. Mohsin, S. Shagufta, O. Stuart [4], T. Dolla, V.S.K. Delhi [5] та інші. Питання управління проєктами та його розвитком досліджують українські вчені: Г. Лучко [6], О. Овецька [7], Г. Старченко [8], Г. Тарасюк [9] та інші.

Особливості використання інформаційних технологій в управлінні бізнес-процесами вивчали науковці О. Томашевський [10], І. Шевчук, А. Старух, О. Васьків [11], N. Suferi, M. Rahman [12] та ін. Проблему управління ризиками бізнес-проєктів розкрито в публікації О. Зибаревої [16]. Запровадження інноваційних підходів у побудові моделей управління бізнес-проєктами досліджували науковці О. Ярмач [13], Г. Старченко [8]. У роботі О. Зибаревої, П. Шилепницького, Д. Крилова та інших розкрито особливості управління бізнес-проєктами в контексті підвищення конкурентоспроможності [17].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. До недосліджених питань цієї загальної проблеми можуть бути віднесені інновації, зміни моделей та технологій управління бізнесовими проєктами, які мають відповідати потребам та очікуванням.

Метою статті є аналіз наявних концепцій та моделей управління проєктно орієнтованим бізнесом й можливостей їх ефективного використання та удосконалення.

Виклад основного матеріалу. Одним із найважливіших інструментів будь-якого керівника проєкту є модель управління проєктами. Вони допомагають керівникам відстежувати всі аспекти проєкту, від термінів і бюджету до ресурсів і членів команди.

МЕНЕДЖМЕНТ

Є багато різних варіантів моделей для управління проектами, включно з такими, як класичні, гнучкі, гібридні моделі. Кожна із цих моделей пропонує низку функцій і можливостей, тому важливо вибрати ту, яка найкраще відповідає потребам проекту.

Моделі управління бізнесовими проектами допомагають завчасно виявляти потенційні проблеми, швидко адаптуватися до змін, гарантувати виконання проектів вчасно та в межах бюджету й підтримувати конкурентну перевагу через результати проекту.

Класичні методи управління проектами базуються на чітких структурах, фіксованих інструкціях та ієрархічній організації. Вони особливо підходять для проектів із низькою складністю та передбачуваними вимогами.

Класичні моделі управління проектами належать до негнучких методів управління бізнесовими проектами, коли всі фази процесу відбуваються послідовно. Кожен проект проходить той самий життєвий цикл, як показано на рис. 1.

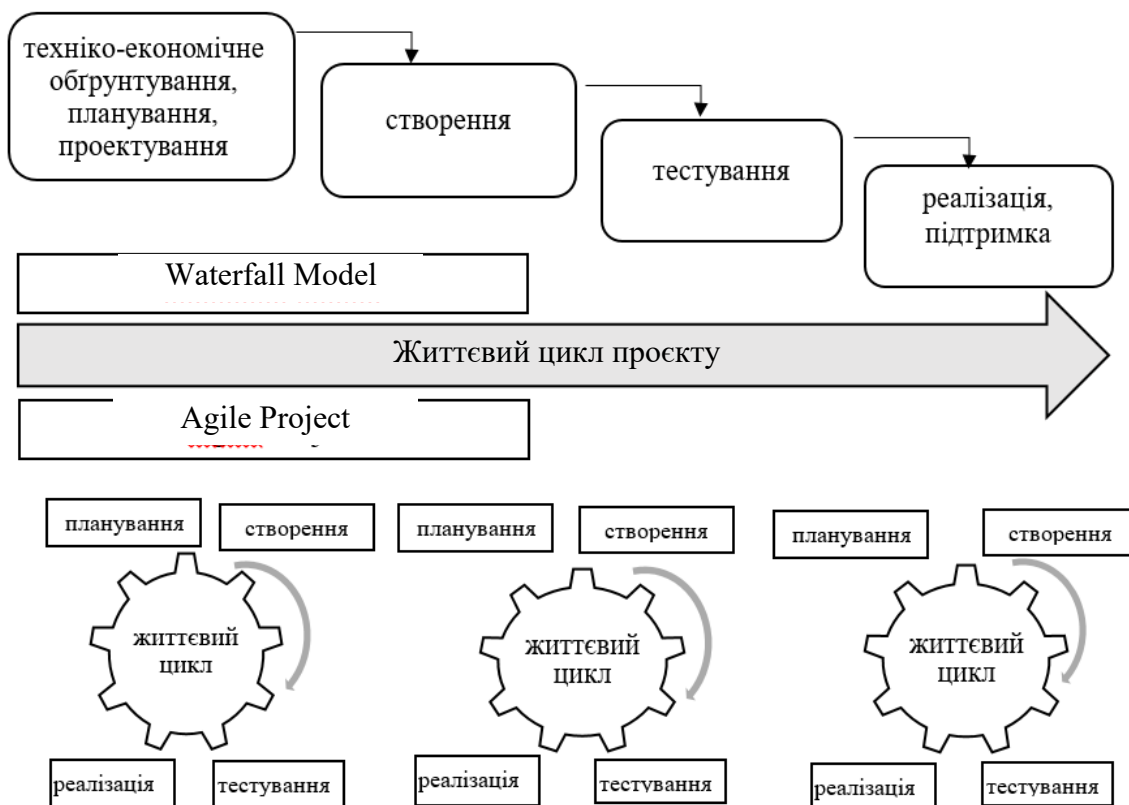


Рис. 1. Класична та гнучка моделі управління проектами

МЕНЕДЖМЕНТ

Водоспадна модель (Waterfall Model) є однією з найстаріших і найвідоміших класичних моделей управління проектами. Вона базується на лінійній послідовності фаз проекту, які завершуються одна за одною. Кожна фаза повинна бути завершена до початку наступної. Типові фази включають техніко-економічне обґрунтування, планування, проектування, створення, тестування, реалізацію та введення в експлуатацію. Характерною особливістю водоспадної моделі є її проста структура і чіткий розподіл завдань.

Весь проект планується заздалегідь без будь-яких можливостей для зміни вимог. Класичні моделі є жорсткими та суворо контрольованими. Вони окреслюють чіткі етапи планування проекту від початку до кінця і припускають, що у керівників проекту є всі необхідні дані та інформація заздалегідь.

Класичні методи управління бізнес-проектами мають певні переваги, зокрема:

1. Чітка структура та керівні принципи, які забезпечують систематичне планування та контроль.
2. Визначені ролі та обов'язки, що сприяють ефективній співпраці.
3. Вичерпна документація, що забезпечує можливість відслідковування реалізації проекту й гарантію якості.
4. Масштабованість та застосовність у різних галузях та масштабах проектів.

Однак класичні моделі управління проектами також мають недоліки, особливо з погляду гнучкості та адаптивності, складності реагування на зміни під час проекту. Вони менше підходять для проектів із високим ступенем інновацій, нечіткими вимогами або частими змінами.

У таких випадках розумною альтернативою можуть стати гнучкі моделі управління бізнесовими проектами (Agile Project), такі як Scrum або Kanban. Якщо класична модель фокусується на попередньому плануванні, де важливими є такі фактори, як вартість, масштаб і терміни, то гнучкі моделі надають перевагу командній роботі, співпраці з клієнтами та гнучкості.

Гнучкі моделі управління бізнес-проектами є інтерактивними й спрямовані на постійне врахування відгуків користувачів та безперервне удосконалення з кожним проектом, як показано на рис. 1. Команда кожного проекту формується окремо з метою створення унікального продукту, який безпосередньо корисний замовнику.

МЕНЕДЖМЕНТ

У табл. 1 узагальнено відмінності між гнучкою та класичною моделлю управління бізнесовими проєктами.

Таблиця 1

Відмінності між класичними та гнучким моделями управління проєктно орієнтованим бізнесом

Категорії	Класична модель	Гнучка модель
Модель розробки	Традиційна	Інтерактивна
Фокус	Процес	Команда
Управління	Контроль	Сприяння
Залучення замовника	Етап збору інформації та надання послуг	Постійно залучений
Розробники	Працюють індивідуально без команди	Спільно або в парах
Технологія	Будь-яка	Здебільшого об'єктно-орієнтована
Особливості продукту	Усе включено	Найважливіше спочатку
Тестування	Наприкінці циклу розробки	Інтерактивне та/або Drives code
Документація	Ретельна	Тільки за необхідності

Зазвичай у класичних моделях варто уникати змін через їхню високу вартість особливо на пізніх стадіях проєкту, тоді як гнучкі моделі управління припускають, що зміни неминучі й що не практично наперед інвестувати в детальні плани, які можуть бути нездійсненними.

Це чітко виражено в принципах моделей Agile Project: «реагувати на зміни, а не слідувати плану» [8]. В Agile Project план не вважається догмою, зміни враховуються при проєктуванні, а тому їхня вартість може бути доступною, як показано на рис. 2.

Успіх в управлінні бізнесовими проєктами традиційно асоціюється зі здатністю управління обмеженнями проєктів, які стосуються масштабу проєкту, часу реалізації, вартості та якості, з так званим «залізним трикутником», як показано на рис. 3. Цей трикутник вказує на те, що від керівника проєкту вимагається досягнення розумного компромісу між цими обмеженнями.

Наприклад, проєкт можна завершити швидше, збільшивши витрати або скоротивши обсяг робіт. Аналогічно, збільшення масштабу може вимагати еквівалентного збільшення вартості та часу на вико-

МЕНЕДЖМЕНТ

нання проєкту. Скорочення вартості без коригування часу або масштабу призведе до зниження якості. На практиці, однак, не завжди вдається досягти компромісу між обмеженнями. Наприклад, вкидання грошей (і людських ресурсів) у повністю укомплектований проєкт може сповільнити його виконання. Більше того, в погано керованих проєктах часто неможливо удосконалити витрати, час або масштаб без негативного впливу на якість.

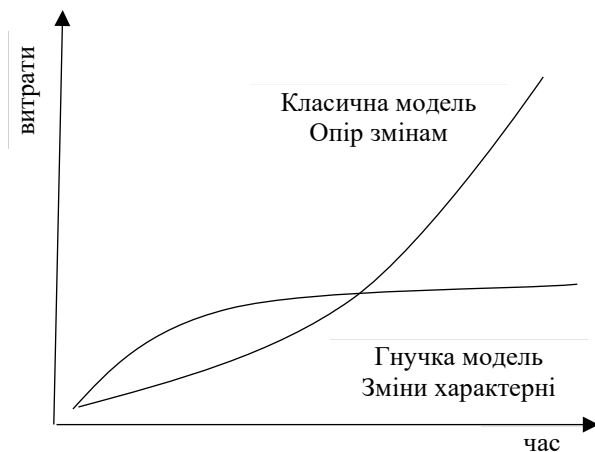


Рис. 2. Реакція класичної та гнучкої моделі управління на зміни під час реалізації проєкту



Рис. 3. Залізний трикутник в управлінні проєктами [2]

У класичному розумінні «залізний трикутник» в управлінні проєктом бізнесом явно недостатній як модель успіху проєкту, оскільки він не враховує такі важливі виміри успіху, як вплив на зацікавлені сторони, навчання команди та задоволеність користувачів.

У класичному підході «залізний трикутник» зазвичай виглядає так, як показано на рис. 3; є фіксований обсяг вимог до кінцевого продукту.

Однак, щоб гарантувати, що кінцевий продукт буде мати всі необхідні характеристики, потрібно гнучко управляти ресурсами (передусім бюджетом) та часом (дедлайнами). Якщо дуже необхідно, щоб кінцевий продукт мав перелік характеристик, описаних у попередній специфікації вимог, можливо, доведеться відкласти дату реалізації на кілька місяців або навіть більше.

В Agile Project є фіксований графік – Timeboxing, який розділяє проєкт на фіксовані періоди, що дає змогу заздалегідь обмежити кількість часу, який ви хочете витратити на певну діяльність (в Scrum це

МЕНЕДЖМЕНТ

робиться за допомогою Sprint; протягом спринту команда повинна виконати запланований обсяг роботи і підготувати його для перевірки; Scrum-проекти розбиваються на невеликі та послідовні часові інтервали – спринти; вони можуть бути короткими на кілька днів і, як правило, не довгими за 3-4 тижні) та фіксовані ресурси.

Таким чином, коли щось не працює за планом, потрібно зменшити саме масштаб проекту. В Agile Project дає змогу це зробити навіть, якщо доведеться йти на компроміс щодо масштабу проекту, команда все одно створить найбільш пріоритетні продукти в Product Backlog (відсортований список усіх потрібних продуктів і джерело змін попиту на продукти, замовник продукту відповідає за зміст, доступність і пріоритетність списку продуктів), щоб максимізувати цінність, яку приносить проект (рис. 4).

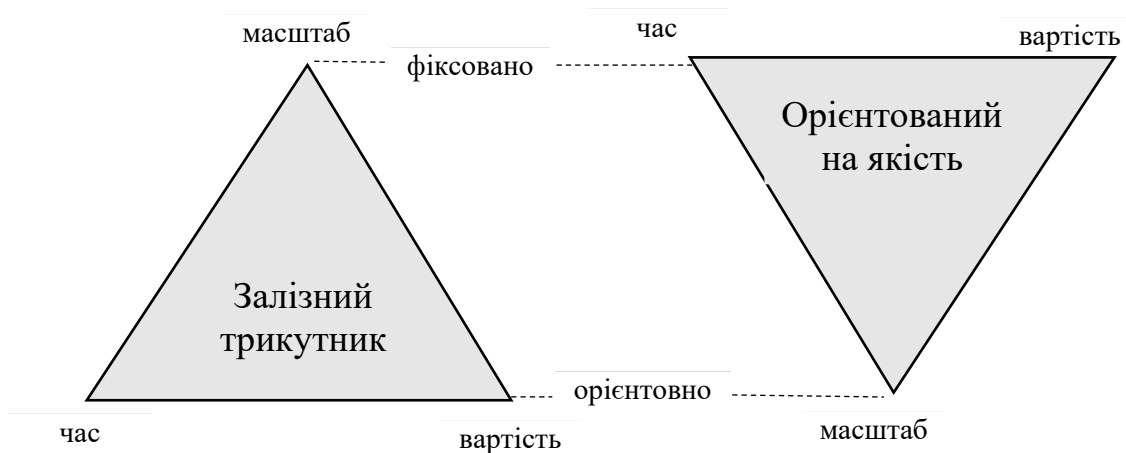


Рис. 4. Залізний трикутник у гнучкому управлінні проектним бізнесом

Іншим варіантом Agile Project є Lean – модель, яка створена та функціонує на основі системи управління виробництвом Toyota Production System [14; 15]. В основі моделі покладена філософія постійного вдосконалення на всіх рівнях організації, де одне з ключових понять – цінність, те, за що готовий платити замовник.

Екстремальне програмування (XP) – одна з Agile Project, де важлива роль відводиться періодичній зміні планування із залученням замовника. Вона дозволяє визначити недоліки попереднього циклу, пріоритетність задач, бажану функціональність продукту з урахуванням побажань замовника на наступній стадії.

МЕНЕДЖМЕНТ

На відміну від Waterfall Model або Agile Project, гібридні моделі управління бізнес-проєктами не так чітко визначені. Ідея гібридної моделі управління бізнес-проєктом полягає в тому, щоб поєднати елементи класичної та гнучкої моделі для створення індивідуального підходу, який працює для окремого бізнесу, максимізуючи сильні сторони двох підходів і мінімізуючи недоліки. Гібридна модель поєднує в собі чіткість цілей і підготовку зі швидким виконанням роботи та раннім тестуванням, щоб виявити й виправити проблеми на ранніх стадіях життєвого циклу проєкту (рис. 5).

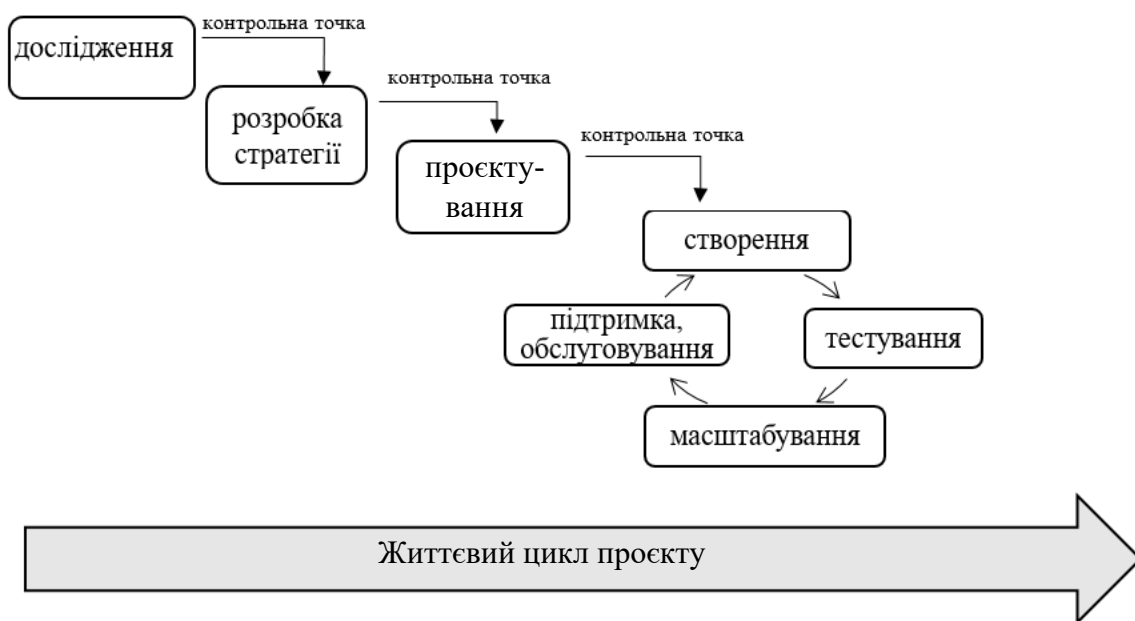


Рис. 5. Гібридна модель управління проєктним бізнесом

Деякі компанії використовують гібридну технологію як тимчасову у трансформації моделі бізнес-проєкту. Перехід від Waterfall Model до Agile Project для організації займає багато часу. Роблячи це поступово, керівники проєктів мають змогу оцінити зміни проєкту на кожній стадії.

Головна перевага гібридного управління – це можливість індивідуального налаштування. Керівник проєкту може пристосувати модель до своїх потреб. Гібридна модель дозволяє змішувати та поєднувати частини Waterfall Model і Agile Project для досягнення максимального ефекту, а саме стосовно елементів Agile Project, які б варто було включити у робочий процес, врахування інтересів всіх зацікавлених сторін, можливостей людських ресурсів проєкту і т. ін.

МЕНЕДЖМЕНТ

Оскільки така модель гнучка, її можна змінювати з часом. Наприклад, якщо команда проекту бачить область для вдосконалення, проєкт виграє від використання, то модель не завадить внести зміни.

Більшість проблем із гібридними моделями пов'язані з впровадженням. По-перше, це вимагає від керівників проєкту навиків як Waterfall Model, так і Agile Project, принаймні настільки, щоб поєднувати їх. Крім того, застосування змішаного підходу може заплутати команду проєкту, особливо тих, хто має невеликий досвід роботи з Agile Project.

На додаток до моделей управління бізнесовими проєктами для керівників проєктів необхідне програмне забезпечення, інструменти для співпраці. Ці інструменти дозволяють членам команди без проблем працювати разом, незалежно від того, де вони знаходяться. Популярні інструменти для співпраці включають Slack, Microsoft Teams і Google Drive. Ці інструменти спрощують обмін файлами, спільну роботу над документами та спілкування в реальному часі.

Майбутнє інструментів і моделей управління проєктами характеризується розширеною візуалізацією, блокчейном, хмарних сховищ та штучним інтелектом. Оскільки ці інструменти стануть більш складними та інтегрованими, керівники проєктів зможуть працювати з більшою складністю та стимулювати ефективність та інновації.

Ще одна важлива технологія для керівників проєктів – програмне забезпечення для обліку робочого часу. Ці інструменти дозволяють керівникам відстежувати, скільки часу члени команди витрачають на конкретні завдання, що може допомогти у формуванні бюджету та розподілі ресурсів. До популярних інструментів відстеження часу належать Toggl і Harvest.

Висновки і пропозиції. Отже, управління проєктно орієнтованим бізнесом з часом стало складнішим, але є різноманітні доступні технології, які можуть допомогти зробити цей процес ефективнішим. Незалежно від того, яке програмне забезпечення для керування проєктами, інструменти для співпраці, програмне забезпечення для відстеження часу, хмарне сховище, діаграми Ганта чи гнучкі інструменти використовує керівник для управління бізнесовим проєктом, на сьогодні є багато варіантів, які допоможуть ефективніше виконати проєкт. Використовуючи ці концепції, моделі, технології, керівники проєктів можуть оптимізувати свої робочі процеси, покращити комунікацію та, зрештою, підвищити ймовірність успіху проєкту.

МЕНЕДЖМЕНТ

Також варто зазначити, що не всі моделі підійдуть для кожного проєкту чи організації. Керівники проєктів повинні ретельно оцінити свої потреби та вимоги, а також такі фактори, як масштабованість, простота використання та інтеграція з існуючими інструментами та системами, перш ніж інвестувати в нові бізнес-проєкти. Крім того, керівники проєктів повинні зважати на потенційні ризики, пов'язані з моделями управління: загрози кібербезпеці та проблеми конфіденційності даних. Важливо застосувати відповідні заходи безпеки, щоб зменшити ці ризики та забезпечити безпеку й конфіденційність даних проєкту.

Список використаних джерел

1. Is artificial intelligence an enabler of supply chain resiliency post COVID-19? An exploratory state-of-the-art review for future research / F. Naz, A. Majumdar, R. Agrawal, A. Kumar // *Operations Management Research*. – 2022. – Vol. 15. – Pp. 378–398.
2. Fobiri G. Reality Capture in Construction Project Management: A Review of Opportunities and Challenges / G. Fobiri, I. Musonda, F. Muleya // *Buildings*. – 2022. – Vol. 12(9). – 1381 p.
3. Bakici T. Big data adoption in project management: insights from French organizations / T. Bakici, A. Nemeh, O. Hazir // *IEEE Transactions on Engineering Management*. – 2023. – Vol. 70 (10). – Pp. 3358–3372.
4. Malik M. Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment / M. Malik, S. Sarwar, S. Orr // *International Journal of Project Management*. – 2021. – Vol. 39, Issue 1. – Pp. 10–20.
5. Dolla T. Strategies for digital transformation in construction projects: stakeholders' perceptions and actor dynamics for industry 4.0 / T. Dolla, V.S.K. Delhi // *Journal of Information Technology in Construction (ITcon)*. – 2023. – Vol. 28(8). – Pp. 151–175.
6. Лучко Г. Й. Сучасний стан та проблеми розвитку проєктного менеджменту в Україні / Г. Й. Лучко, Т. В. Лебідь, І. В. Когут // *Економіка і суспільство*. – 2017. – № 9. – С. 501–506.
7. Овецька О. В. Управління проєктами: стан та перспективи розвитку підприємства / Овецька О.В., Кукудяк Н.В. // *Економіка і організація управління*. – 2022. – № 2 (46). – С. 139–147.
8. Старченко Г. В. Проєктно-орієнтований технологічний бізнес, як основний елемент моделі інноваційного розвитку національної економіки / Г. В. Старченко // *Проблеми сучасних трансформацій*. – 2021. – № 1. – С. 29–38.
9. Тарасюк Г. М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди / Г. М. Тарасюк // *Економіка, управління та адміністрування*. – 2023. – № 4(106). – С. 26–32.

МЕНЕДЖМЕНТ

10. Томашевський О. М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів : навч. посіб. / О. М. Томашевський. – Київ : Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. – 296 с.
11. Інформаційні технології в бізнесі : навч. посіб. / за заг. ред. І. Б. Шевчук. – Львів: Видавництво ННБК «АТБ», 2020. – 455 с.
12. Suferi N., Rahman M. Adopting Industry 4.0 in Construction Industry / N. Suferi, M. Rahman // *International Journal of Integrated Engineering*. – 2021. – Vol. 13 (7). – Pp. 27–33.
13. Ярмач О. В. Інноваційний розвиток: особливості та виміри в умовах економічної глобалізації / О. В. Ярмач // *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. – 2014. – № 2 (17). – С. 118–126.
14. Koskela L. Lean production in construction / L. Koskela // *Proceedings of the 10th ISARC*. – 1993. – May 24–26. – Pp. 47-54.
15. Parry G. Lean competence: Integration of theories in operations management practice / G. Parry, J. Mills, C. Turner // *Supply Chain Management*. – 2010. – Vol. 15(3). – Pp. 216-226.
16. Зибарева О. В. Управління ризиками бізнес-проектів в умовах цифровізації / О. В. Зибарева // *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. – 2023. – № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>.
17. Management of Business Projects of the Enterprise as a Factor of Increasing International Competitiveness in the Conditions of Global Sustainability / O. Zybareva, P. Shylepnytskyi, D. Krylov, S. Arefiev, K. Ozarko, M. Hryhorkiv // *International Journal of Sustainable Development and Planning*. – 2022. – Vol. 17, No. 7. – Pp. 2023-2032. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170703>.

References

1. Naz, F., Kumar, A., Majumdar, A., Agrawal, R. (2022). Is artificial intelligence an enabler of supply chain resiliency post COVID-19? An exploratory state-of-the-art review for future research. *Operations Management Research*, 15, 378–398.
2. Fobiri, G., Musonda, I., Muleya, F. (2022). Reality Capture in Construction Project Management: A Review of Opportunities and Challenges. *Buildings*, 12 (9), 1381.
3. Bakici, T., Nemeh, A., Hazir, O. (2023). Big data adoption in project management: insights from French organizations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(10), 3358–3372.
4. Malik, Mohsin, Sarwar, Shagufta and Orr, Stuart (2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39(1), 10–20.
5. Dolla, T., Delhi, V.S.K. (2023). Strategies for digital transformation in construction projects: stakeholders' perceptions and actor dynamics for industry 4.0. *Journal of Information Technology in Construction (ITcon)*, 28(8), 151–175.
6. Luchko, H.I., Lebid, T.V., Kohut, I.V. (2017). Suchasnyi stan ta problemy rozvytku proiektnoho menedzhmentu v Ukraini [Modern state and problems of development of project management in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, (9), 501–506.

МЕНЕДЖМЕНТ

7. Ovetska, O.V., Kukudiak, N.V. (2022). Upravlinnia proiektamy: stan ta perspektyvy rozvytku pidpriemstva [Project management: state and prospects of enterprise development]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, (2(46)), 139–147.
8. Starchenko, Gh.V. (2021). Proiektno-orientovanyi tekhnolohichniy biznes, yak osnovnyi element modeli innovatsiinoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Project-oriented technological business as the main element of the model of innovative development of the national economy]. *Problemy suchasnykh transformatsii – Problems of modern transformations*, (1), 29-38.
9. Tarasyuk, G.M. (2023). Rozvytok proiektnoho menedzhmentu: osnovni metodolohii ta trendy [Development of project management: basic methodologies and trends]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, management and administration*, (4(106)), 26-32.
10. Tomashevsky, O.M. (2012). *Informatsiini tekhnolohii ta modeliuvannia biznes-protsesiv [Information technologies and modeling of business processes]*. Vydavnytstvo «Tsentр uchbovoi literatury».
11. Shevchuk, I.B. (Ed). (2020). *Informatsiini tekhnolohii v biznesi [Information technologies in business]*. Vydavnytstvo NNVK «ATB».
12. Suferi, N., Rahman, M. (2021). Adopting Industry 4.0 in Construction Industry. *International Journal of Integrated Engineering*, 13(7), 27–33.
13. Jarmak, O.V. (2014). Innovatsiinyi rozvytok: osoblyvosti ta vymiry v umovakh ekonomichnoii hlobalizatsii [Innovative development: peculiarities and dimensions in the conditions of economic globalization]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Yurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho» – Bulletin of the Yaroslav the Wise National University of Ukraine*, 2(17), 118-126.
14. Koskela, L. (1993). *Lean production in construction*. Proceedings of the 10th ISARC (pp. 47-54).
15. Parry, G. Mills J., Turner, C. (2010). Lean competence: Integration of theories in operations management practice. *Supply Chain Management*, 15(3), 216-226.
16. Zybareva, O.V. (2023). Upravlinnia ryzykamy biznes-proiektiv v umovah tsyfrovizatsii [Risk management of business projects in the conditions of digitalization]. *Problemy suchasnykh transformatsii – Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>.
17. Zybareva, O., Shylepnytskyi, P., Krylov, D., Arefiev, S., Ozarko, K., Hryhorkiv, M. (2022). Management of Business Projects of the Enterprise as a Factor of Increasing International Competitiveness in the Conditions of Global Sustainability. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(7), 2023-2032. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170703>.

Отримано 01.02.2024

МЕНЕДЖМЕНТ

UDC 338.2**JEL Classification: O21****Oksana Zybareva**

Doctor of Science in Economics, Professor

Yurii Fedkovych Chernivtsi National University (Chernivtsi, Ukraine)

E-mail: o.zybareva@chnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3069-6462>**ResearcherID:** [S-2907-2016](https://orcid.org/0000-0002-3069-6462)**Yevhen Pashniak**

PhD Student, Yurii Fedkovych Chernivtsi National University (Chernivtsi, Ukraine)

E-mail: y.pashniak@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-2680-6426>**Iryna Kravchuk**

PhD in Economics, Assistant

Yurii Fedkovych Chernivtsi National University (Chernivtsi, Ukraine)

E-mail: i.kravchuk@chnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8711-1261>**ResearcherID:** [AHB-9299-2022](https://orcid.org/0000-0001-8711-1261)**CONCEPTS AND MODELS OF PROJECT-ORIENTED
BUSINESS MANAGEMENT**

Abstract. Business project management technology includes a selection of tools and models to help managers effectively plan, execute, and control business projects. The classical and agile project management models (Waterfall Model and Agile Project, respectively) are among the most popular models for managing project-oriented businesses. Waterfall Model is a project management model that is built on the basis of a sequential transition from one stage of the project life cycle to another without gaps and returns to previous stages. Agile Project is a model of flexible project management based on which popular technologies such as Scrum, Kanban, and others have been developed. The key principle of the agile model is to create a project divided into short cycles, at the end of each of which the customer (user) receives a certain product, based on which the customer decides to continue the project. The Agile Project and Waterfall Model have spawned dozens of modifications and models adapted to a specific business project format. Hybrid models are becoming popular as a combination of classical and agile models, which are advisable to use in projects with high complexity and a fixed budget, where planning and flexibility are important. To choose the most effective business project management model, a manager must take into account the specifics of each model and business sector, as well as the criteria of scale, time, project cost, human resources, and risks. These models include software applications for task management, time tracking, collaboration, and resource allocation. With the help of these applications, business project managers optimize their processes, improve team communication, and ensure that the project is completed on time, on budget, and to the desired quality standards.

Keywords: project; project management; business; classic and agile project management technologies.

Fig.: 5. Table. 1. References: 17.

Бібліографічний опис для цитування:

Зибарева О. В., Пашняк Є. В., Кравчук І. П. Концепції та моделі управління проектно орієнтованим бізнесом. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 434-446.

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-447-457](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-447-457)

УДК 331.21

JEL Classification: A13

Ханлар Зейналович Махмудов

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва і права
Полтавський державний аграрний університет (Полтава, Україна)

E-mail: khanlar.makhmudov@pdaa.edu.ua.**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-2287-1467>**ResearcherID:** [C-6825-2017](https://orcid.org/0000-0003-2287-1467). **Scopus Author ID:** [Makhmudov, Hanlar](https://orcid.org/0000-0003-2287-1467)**Ростислав Євгенійович Чухліб**

аспірант кафедри підприємництва і права

Полтавський державний аграрний університет (Полтава, Україна)

E-mail: rostchuhlib@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0009-0000-0393-8262>**ОЦІНКА ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ
ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Анотація. У статті здійснено оцінювання формування соціальної політики на підприємствах, обґрунтовано її вагомий роль у наданні соціального захисту персоналу, забезпеченні належного рівня якості трудового життя працівникам, доведено існування прямого зв'язку між якісним наданням соціальних послуг та підвищенням продуктивності праці. Охарактеризовано принципи, функції та види соціальної політики. Досліджено основні фактори, що впливають на формування соціальної політики на підприємствах. З'ясовано, що нестабільний фінансовий стан суб'єктів господарювання є головною перешкодою розвитку активної соціальної політики, має негативний вплив на рівень фінансування цієї сфери, сприяє ліквідації наявних об'єктів соціальної інфраструктури. Проаналізовано законодавчі документи з питань надання соціальних послуг і забезпечення соціального обслуговування, у результаті чого зроблено висновок, що в законах відсутній детальний розгляд проблеми формування та забезпечення розвитку соціальної політики на рівні підприємств. Значну увагу приділено розробці комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення соціальної політики на підприємствах, використано всебічний підхід до обґрунтування доцільності запропонованих напрямів. Розроблено та рекомендовано до впровадження на практиці проєкт щодо удосконалення та розвитку соціальної політики на підприємствах.

Ключові слова: безпека праці; соціальна інфраструктура; соціальна політика; персонал; працівники; продуктивність праці; якість життя.

Табл.: 1. Бібл.: 7.

Постановка проблеми. В умовах сьогодення зростає роль соціальної політики на підприємствах, бо від якості трудового життя персоналу великою мірою залежить рівень життя та здоров'я людей загалом. Економічно розвинені підприємства завжди приділяють

МЕНЕДЖМЕНТ

достатньо уваги розвитку соціальної політики, бо розуміють, що створення комфортних, безпечних умов праці й відпочинку для працівників позитивно впливає на підвищення продуктивності праці, що у свою чергу сприяє збільшенню обсягу виробництва, підвищенню якості продукції, зростанню прибутковості. Проте залишається досить високий відсоток підприємств в Україні, які через скрутний фінансовий стан не можуть витратити достатньо коштів на розвиток соціальної сфери. Отже, проблема вдосконалення соціальної політики підприємств є актуальною і потребує вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням напрямів удосконалення соціальної політики на підприємствах займаються провідні вчені, економісти, спеціалісти із соціальних питань: А. Г. Бабенко, Т. І. Богданова, С. Гончарова, Н. Є. Летуновська, А. В. Лобза, С. В. Матусяк, Г. Назарова, С. В. Остряніна, М. В. Провозін, А. Г. Соломонова, О. С. Телетов, А. С. Холодна, П. Хоменко та інші.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Оскільки розробка напрямів удосконалення соціальної політики підприємств є комплексним і багатовекторним процесом, то на сьогодні є потреба в подальших дослідженнях цього питання.

Мета статті. Метою статті є оцінка процесів формування соціальної політики на підприємствах та розробка заходів, спрямованих на її удосконалення й подальший розвиток.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найбільш цінним ресурсом на підприємстві є персонал, саме від грамотних фахівців, кваліфікованих спеціалістів, досвідчених та здібних працівників залежить економічний, фінансовий, соціальний розвиток суб'єктів господарювання, їхня конкурентоспроможність у галузі, де вони функціонують, та на міжнародному ринку. В Україні в умовах нестабільної економічної ситуації дуже актуальним є створення здорового психологічного клімату на робочих місцях для працівників. Людям необхідна моральна та матеріальна підтримка в умовах підвищеної напруженості, невизначеності та стресу через війну. Тому питання удосконалення соціальної політики на підприємствах набуває важливого першочергового значення. Проводячи ефективну соціальну політику, підприємства дбають про підвищення якості трудового життя для всіх категорій персоналу, дотримання концепції гідної праці, забезпечення сприятливих умов праці та відпочинку, зміцнення трудового потенціалу працівників.

МЕНЕДЖМЕНТ

Соціальна політика тісно пов'язана із системою управління персоналом і спрямована на його соціальний захист (різні види соціального страхування, надання соціальних пакетів тощо), покращення показників життєзабезпечення працюючих, надання фізіологічної та психологічної безпеки на робочих місцях і в колективі загалом, розвиток та прояв потенційних професійних і творчих здібностей працівників.

Основними принципами, на яких повинна будуватись соціальна політика на підприємствах, є такі [1]:

- визначення та задоволення різних видів потреб і інтересів працівників;
- оприлюднення та відкритий доступ до інформації про соціальні видатки підприємства;
- регулярне звітування про видатки та результати їх здійснення;
- відсутність дубляжу тих соціальних потреб, що достатньою мірою підтримуються державою чи іншими суспільними органами;
- врахування та пристосування до змін стандартів якості життя й системи цінностей суспільства.

До функцій соціальної політики належать [2, с. 27]:

- соціальний захист працівників і, за потреби, доповнення соціальних послуг, що надаються з боку держави в законному порядку чи відповідно до колективних угод різного рівня (тарифні угоди – генеральні та галузеві, колективний договір, добровільні угоди, укладені на основі дії певних соціальних планів чи зобов'язань);
- попередження й усунення всіх видів конфліктів. Важливе значення мають заходи, спрямовані на згуртування колективів підрозділів, наприклад проведення виробничих свят, спортивних, культурних чи громадських заходів для працюючих;
- покращення відносин між керівниками (роботодавцями) та найманими працівниками;
- залучення перспективних працівників шляхом створення привабливих умов, наприклад, вигідні види страхування, використання службового автомобіля в особистих цілях тощо;
- створення позитивного іміджу та відмінної репутації підприємства перед громадськістю;
- формування прихильності персоналу до свого місця роботи, зміцнення зв'язку з підприємством і, як наслідок, зростання продуктивності праці. Наприклад, наявність вигідних соціальних пакетів, забезпечення робочим одягом, харчуванням, оплата транспортних витрат тощо.

МЕНЕДЖМЕНТ

В Україні велика кількість підприємств має низький рівень платоспроможності, відповідно в таких підприємствах бракує коштів на соціальні видатки й утримання соціальної сфери. Отже, нестійкий фінансовий стан суб'єктів господарювання є найголовнішою причиною недостатнього розвитку активної соціальної політики, скорочення фінансування цієї сфери, ліквідації власних об'єктів соціальної інфраструктури. Такі підприємства здатні забезпечувати мінімальну соціальну підтримку працівників, яка жорстко регламентована з боку законодавства. Крім того, у багатьох підприємствах заробітна плата не виконує таких функцій, як забезпечення відтворення робочої сили та регулювання споживчого попиту. Тому працівники більш орієнтовані саме на покращення свого матеріального добробуту та надають перевагу грошовій мотивації підвищення власної продуктивності в роботі. При грамотному підході з боку керівництва зростання розміру соціальних витрат може виявитися економнішим засобом зацікавлення працівників, ніж підвищення рівня оплати праці. Оскільки соціальна політика підприємств має не лише внутрішню, а ще й зовнішню спрямованість, то суб'єкти господарювання мають додаткову відповідальність – беруть участь у розвитку соціальної інфраструктури території, на якій розташовані. Чим більше коштів підприємства витрачають на зовнішню соціальну політику, тим менше залишається фінансових ресурсів на внутрішній соціальний розвиток. Тому варто досягти балансу й чітко планувати обсяг внеску підприємств у підтримку та розвиток зовнішньої соціальної інфраструктури.

До соціальної інфраструктури належать об'єкти, що призначені для підвищення якості життя працівників підприємства та членів їх родин, задоволення соціально-побутових, інтелектуальних, культурних, фізіологічних потреб. Сюди відносять: усупільнений житловий фонд; об'єкти комунального господарства з мережами енерго-, газо-, водо- і теплопостачання, каналізації, телефонного зв'язку, радіомовлення тощо; медичні та лікувально-профілактичні установи, об'єкти для проведення культурного дозвілля та відпочинку; об'єкти торгівлі та громадського харчування; об'єкти побутового обслуговування; спортивні споруди та бази масового відпочинку для проведення фізкультурно-оздоровчих заходів; дитячі оздоровчі табори тощо. Зазвичай, соціальні об'єкти, призначенням яких є задоволення потреб працівників,

МЕНЕДЖМЕНТ

безкоштовні або частково платні для співробітників конкретного підприємства. Для всіх інших споживачів послуги можуть надаватися на договірній основі, чи будуть повністю платними [3, с. 140].

На формування соціальної політики підприємства впливають зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні) фактори. Розглянемо їхню характеристику за допомогою табл. 1.

Таблиця 1

Аналіз факторів впливу на формування соціальної політики підприємства

<i>Екзогенні фактори</i>	<i>Ендогенні фактори</i>
Вплив соціальної політики з боку держави, наявність жорстких стандартів у сфері трудового законодавства, регулювання мінімального рівня заробітної плати	Філософія підприємства – орієнтація на підтримку системи цінностей та досягнення цілей діяльності працівників, спрямованість на розвиток і конкурентоспроможність персоналу, забезпечення відповідних адміністративних і моральних норм, правил взаємовідносин персоналу й керівництва всіх рівнів
Встановлені нормативи обов'язкового соціального страхування – соціального, пенсійного, медичного, по безробіттю	Маркетингова стратегія – наявність міцного взаємозв'язку між соціальною спрямованістю підприємства та соціально-етичною маркетинговою стратегією
Відрахування у фонд оплати праці – соціальні виплати та компенсації	Здійснення корпоративного управління з урахуванням принципів соціальної політики
Вплив профспілок на розвиток соціальної політики та сферу охорони праці	Система управління персоналом, орієнтована на підвищення продуктивності праці на підприємстві за рахунок вирішення соціально-побутових проблем працюючих та підвищення якості їхнього трудового життя
Інвестиційна, фінансово-кредитна підтримка підприємств, надання податкових пільг	Ініціативна діяльність власника підприємства

Джерело: складено авторами на основі [2].

Отже, як бачимо, зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування соціальної політики є однаково важливими, але між ними є суттєва різниця: на екзогенні фактори підприємства впливати не можуть і є залежними від держави. І лише групу ендогенних факторів можна удосконалювати, змінювати, оптимізувати з метою позитивного впливу на формування соціальної політики.

МЕНЕДЖМЕНТ

На нашу думку, важливою проблемою, що негативно впливає на формування соціальної політики, є недосконалість діючих в Україні правових засад щодо надання соціальних послуг у підприємствах. Законодавча база щодо забезпечення соціального обслуговування, надання соціальних послуг представлена законами України «Про державні соціальні стандарти та соціальні гарантії», «Про соціальні послуги», «Про соціальну роботу з дітьми та молоддю», «Про реабілітацію інвалідів» та ін. Але в цих законах немає докладного розгляду питань щодо формування соціальної політики на рівні підприємств, що значно обмежує дії роботодавців у напрямку вдосконалення соціального планування та розвитку соціальної інфраструктури.

Соціальний розвиток підприємства – це комплекс багатовекторних соціально-економічних процесів і соціально орієнтованих дій, спрямованих на удосконалення соціальної сфери та її елементів на основі створення та впровадження ефективної системи соціального захисту персоналу, розвитку соціальної інфраструктури шляхом зміцнення фінансових можливостей підприємства [4].

План соціального розвитку складається з таких розділів [5, с. 264]:

1. Оптимізація соціальної структури персоналу.
2. Поліпшення умов праці та її безпеки, зміцнення здоров'я співробітників.
3. Підвищення якості трудового життя, покращення житлових й культурно-побутових умов працівників.
4. Мотивація трудової та громадської активності персоналу, розвиток самоуправління.

На сучасному етапі у більшості підприємств України розвиток соціальної політики визначається ефективністю бюджетного процесу та залежить від державних механізмів соціального захисту [6, с. 57].

Ми вважаємо, що в кожному сучасному підприємстві має бути розроблений комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення соціальної політики та її подальший розвиток. Погоджуємося з думкою Лобзи А.В. та Соломонової А.Г., що до важливих умов удосконалення соціальної політики доцільно віднести [7, с. 226]:

– створення соціального відділу, залучення кваліфікованих фахівців з питань формування та впровадження ефективної соціальної політики;

МЕНЕДЖМЕНТ

- створення комісії, що здійснюватиме контроль за дотриманням положень колективного договору;
- стовідсоткове профспілкове членство персоналу;
- наявність активного профспілкового лідера;
- спільність інтересів керівництва та підлеглих;
- чітке дотримання законів про працю та соціальне забезпечення працівників;
- забезпечення працюючих універсальними соціальними пакетами, що передбачають базові соціальні гарантії та додаткові матеріальні послуги, які роботодавці згодні надавати з власної ініціативи;
- удосконалення механізму мотивації персоналу так, щоб існував тісний зв'язок між підвищенням продуктивності праці, покращенням якості виробленої продукції чи наданих послуг та фінансовою чи нематеріальною винагородою;
- надання соціальної підтримки сім'ям працівників (подарунки на свята дітям, путівки в табори чи оздоровчі заклади, матеріальна допомога при тяжкій хворобі чи смерті когось із членів родини тощо);
- цільове використання коштів, що надходять в профспілкові організації;
- грамотний розподіл коштів між внутрішніми та зовнішніми соціальними потребами.

Для реалізації цих умов підприємствам варто впроваджувати в практичну діяльність проекти, спрямовані на удосконалення та подальший розвиток соціальної політики.

Пропонуємо орієнтовний проект удосконалення соціальної політики, який може складатися з наступних частин:

1. Розробка й затвердження стратегічного та оперативного планів удосконалення соціальної політики на підприємстві.
2. Призначення відповідальних осіб за якісним і вчасним виконанням завдань всіх пунктів плану.
3. Включення заходів соціальних планів в оперативно-календарні плани виробничих підрозділів й контроль за їх виконанням.
4. Визначення основних пріоритетів соціальної політики підприємств на основі розроблених соціальних планів.
5. Виявлення потреби підприємств у спеціалістах з питань впровадження ефективної соціальної політики.

МЕНЕДЖМЕНТ

6. Виявлення потреби у зміні профспілкового лідера.
7. Управління оптимізацією соціальних витрат.
8. Впровадження прозорої системи контролю за здійсненням соціальних витрат і їх розподілом на потреби внутрішньої та зовнішньої соціальної політики.
9. Надання універсального соціального пакета.
10. Розширення кордонів соціальної відповідальності.
11. Удосконалення соціальної інфраструктури.

Впровадження на практиці рекомендованого проекту удосконалення соціальної політики значною мірою залежатиме від індивідуальних можливостей окремих підприємств – фінансових, управлінських, організаційних, кадрових. Крім того, ступінь ефективності такого проекту в дії буде тісно корелюватися з взаєморозумінням та відповідністю інтересів роботодавця із профспілкою.

Висновки та пропозиції. У складних умовах сьогодення в Україні на перший план виходить питання удосконалення соціальної політики на підприємствах, оскільки працівникам дуже важлива моральна та матеріальна підтримка, наявність соціальних гарантій через перебування в постійній напрузі та стресах, пов'язаних з незаконними терористичними діями з боку країни-агресора. Головна роль соціальної політики на підприємствах полягає в забезпеченні соціального захисту персоналу, поліпшенні показників якості життя та безпеки працівників на роботі, у колективі, виявленні та розвитку професійних, творчих здібностей співробітників. На її формування мають вплив некеровані (екзогенні) та керовані (ендогенні) фактори. Соціальна політика поділяється на внутрішню (здійснюється всередині підприємств), від якої залежить ступінь задоволеності співробітників соціальним захистом, якістю трудового життя та зовнішню (здійснюється в населеному пункті чи регіоні територіального розташування підприємств), від якої залежить репутація та імідж суб'єктів господарювання в громаді та в регіоні загалом. На сучасному етапі до основних напрямів удосконалення соціальної політики підприємств, на нашу думку, можна віднести: створення окремого підрозділу, який займатиметься питаннями формування й розвитку соціальної політики; залучення кваліфікованих фахівців, які мають знання та досвід у цій проблематиці; створення комісії з питань контролю за дотримання положень колективного договору; вступ усіх співробітників до

МЕНЕДЖМЕНТ

профспілки; вибір профспілкового лідера; спільність інтересів роботодавців та працівників; дотримання законодавчих документів про соціальне забезпечення та працю; забезпечення персоналу надійними соціальними пакетами, що складаються з обов'язкових соціальних гарантій та додаткових матеріальних послуг, які керівники готові надавати за своїм бажанням; удосконалення діючої системи мотивації персоналу; забезпечення родин працівників необхідною соціальною підтримкою; використання коштів, що надходять у профспілкові організації повинне здійснюватися лише за цільовим призначенням; оптимізація соціальних витрат між внутрішніми та зовнішніми потребами підприємств.

Список використаних джерел

1. Бабенко А. Г. Аналіз соціальної політики підприємства та напрями її вдосконалення [Електронний ресурс] / А. Г. Бабенко, А. С. Холодна // Ефективна економіка. – 2015. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4492>.
2. Богданова Т. І. Особливості формування соціальної політики сучасного підприємства / Т. І. Богданова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – № 1. – С. 24-33.
3. Телетов О. С. Соціальна інфраструктура сучасних підприємств і територій : монографія / О. С. Телетов, Н. Є. Летуновська, М. В. Провозін ; за заг. ред. О. С. Телетова. – Суми : Триторія, 2019. – 240 с.
4. Назарова Г. Стратегічний підхід до соціального розвитку підприємства у повоєнний період [Електронний ресурс] / Г. Назарова, С. Гончарова, П. Хоменко // Економіка та суспільство. – 2022. – № 45. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-16>.
5. Остряніна С. В. Функціональний підхід до соціального управління підприємства / С. В. Остряніна // Проблеми системного підходу в економіці. – 2019. – № 3. – С. 261-266.
6. Матусяк С. В. Чинники соціального розвитку та ефективної реалізації соціальної політики / С. В. Матусяк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 56-59.
7. Лобза А.В. Формування соціальної політики сучасного підприємства / А. В. Лобза, А. Г. Соломонова // Молодий вчений. – 2019. – № 1. – С. 224-227.

References

1. Babenko, A.H., Kholodna, A.S. (2015). Analiz sotsial'noyi polityky pidpryyemstva ta napryamy yiyi vdoskonalennya [Analysis of the company's social policy and directions for its improvement]. *Efektivna ekonomika – Effective economics*, 11. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4492>.
2. Bohdanova, T.I. (2013). Osoblyvosti formuvannya sotsial'noyi polityky suchasnoho pidpryyemstva [Peculiarities of social policy formation of a modern enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Peculiarities of the formation of social policy of a modern enterprise*, 1, 24-33.

МЕНЕДЖМЕНТ

3. Tyelyetov, O.S. (Ed.), Letunovska, N.Ye., Provozin, M.V (2019). *Sotsialna infrastruktura suchasnykh pidpryyemstv i terytoriy [Social infrastructure of modern enterprises and territories]*. Tritoria.

4. Nazarova, H., Goncharova, S., Khomenko, P. (2022). Stratehichnyy pidkhd do sotsial'noho rozvytku pidpryyemstva u povoyennyi period [A strategic approach to the social development of the enterprise in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-16>.

5. Ostryanina, S.V. (2019). Funktsionalnyi pidkhd do sotsialnoho upravlinnia pidpryyemstva [A functional approach to the social management of the enterprise]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of the system approach in economics*, (3), 261-266.

6. Matusyak, S.V. (2009). Chynnyky sotsialnoho rozvytku ta efektyvnoi realizatsii sotsialnoi polityky [Factors of social development and effective implementation of social policy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, (5), 56-59.

7. Lobza, A.V., Solomonova, A.H. (2019). Formuvannia sotsialnoi polityky suchasnoho pidpryyemstva [Formation of the social policy of a modern enterprise]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, (1), 224-227.

Отримано 04.03.2024

UDC 331.21

JEL Classification: A13

Khanlar Mahmudov

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Entrepreneurship and Law
Poltava State Agrarian University (Poltava, Ukraine)

E-mail: khanlar.mahmudov@pdaa.edu.ua.

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2287-1467>

ResearcherID: [C-6825-2017](https://orcid.org/0000-0003-2287-1467). **Scopus Author ID:** [Makhmudov, Hanlar](https://orcid.org/0000-0003-2287-1467)

Rostislav Chuhlib

graduate student of the department of entrepreneurship and law
Poltava State Agrarian University (Poltava, Ukraine)

E-mail: rostchuhlib@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0009-0000-0393-8262>

**ASSESSMENT AND DIRECTIONS OF IMPROVEMENT
OF SOCIAL POLICY IN ENTERPRISES**

The article evaluates the formation of social policy in enterprises, substantiates its important role in providing social protection of personnel, ensuring the appropriate level of quality of working life for employees, and proves the existence of a direct connection between the quality

МЕНЕДЖМЕНТ

provision of social services and increasing labor productivity. The principles, functions and types of social policy are characterized. The main factors affecting the formation of social policy in enterprises have been studied. It was found that the unstable financial condition of business entities is the main obstacle to the development of active social policy, has a negative impact on the level of financing in this area, and contributes to the liquidation of existing social infrastructure facilities. Such enterprises are able to provide minimum social support for employees, which is strictly regulated by legislation. Legislative documents on the provision of social services and provision of social services were analyzed, as a result of which it was concluded that the laws lack a detailed consideration of the problem of forming and ensuring the development of social policy at the level of enterprises, which significantly limits the actions of employers in the direction of improving social planning and developing social infrastructure. Considerable attention was paid to the development of a set of measures aimed at improving social policy in enterprises, and a comprehensive approach was used to justify the feasibility of the proposed directions. A project on the improvement and development of social policy in enterprises has been developed and recommended for implementation in practice. The practical implementation of the recommended social project will largely depend on the individual capabilities of individual enterprises - financial, managerial, organizational, personnel.

Key words: labor safety; social infrastructure; social policy; personnel; workers; labor productivity; quality of life.

Table: 1. References: 7.

Бібліографічний опис для цитування:

Махмудов Х. З., Чухліб Р. Оцінка та напрями вдосконалення соціальної політики на підприємствах. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 447-457.

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-458-469](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-458-469)

УДК 330.3

JEL Classification: O30; L16

Олександр Павлович Попело

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: alexandr.popelo@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5343-6439>**Дмитро Анатолійович Кривко**

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: kryvko.dmytro89@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3847-9201>**СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Анотація. Стаття присвячена дослідженню стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку промислових підприємств з урахуванням сучасних тенденцій формування моделі циркулярної економіки. Проаналізовано зміни позицій України за даними Глобального інноваційного індексу за 2014-2023 рр. Досліджено ключові аспекти, які характеризують циркулярну економіку. Встановлено, що циркулярна економіка базується на принципах відновлення, переробки та повторного використання ресурсів, спрямованих на максимізацію ефективності їх використання та мінімізацію відходів. Розроблено теоретичний конструкт циркулярної економіки з використанням принципів, переваг та моделі такої економіки. Окреслено характерні особливості розвитку промислових підприємств в умовах циркулярної економіки. Запропоновано стратегічні напрями інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах циркулярної економіки.

Ключові слова: стратегічне управління; стратегічні пріоритети; інноваційний розвиток; циркулярна економіка; промислові підприємства.

Рис.: 3. Бібл.: 14.

Постановка проблеми. Перехід до циркулярної економіки є однією з найважливіших глобальних тенденцій, що визначає напрямок розвитку сучасної промисловості. Традиційні моделі виробництва та споживання вичерпують свої ресурси, створюючи значне навантаження на екосистеми та призводячи до серйозних екологічних проблем, таких як зміна клімату, забруднення довкілля та виснаження природних ресурсів. У цьому контексті інноваційний розвиток промислових підприємств стає критично важливим для забезпечення стійкого та ефективного функціонування економіки в майбутньому. Впровадження циркулярних підходів вимагає значних змін у виробничих процесах, логістиці, управлінні ресурсами та бізнес-моделях, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності діяльності.

МЕНЕДЖМЕНТ

Підприємства, які інтегрують стратегії стійкого розвитку та циркулярні підходи у свою діяльність, сприяють створенню позитивного іміджу та зміцненню довіри з боку споживачів, партнерів та інвесторів. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ринкової вартості та стабільності підприємства. Таким чином, дослідження цієї проблеми є надзвичайно актуальним для розробки ефективних стратегій, що забезпечуватимуть стійкий розвиток промислових підприємств в умовах сучасних економічних реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема формування інноваційних платформ розвитку підприємств в умовах циркулярної економіки знаходить своє відображення у працях таких науковців, як Н. І. Горбаль, М. Л. Злотнік, О. В. Попело, С. О. Тульчинська, О. Ю. Чуріканова, О. В. Шкуренко та інших.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте, зважаючи на сучасні виклики, актуалізується необхідність подальшого дослідження означеної проблемки. Поглиблене дослідження цієї теми дозволить виявити ефективні стратегії та практики, що сприятимуть стійкому розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та адаптації підприємств до змін. Крім того, впровадження циркулярних моделей може стати вирішальним фактором для економічного відновлення та зростання з урахуванням наслідків, спричинених війною та пандемією.

Метою статті є дослідження стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах циркулярної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах переходу до циркулярної економіки, що передбачає ефективне використання ресурсів та мінімізацію відходів, промислові підприємства стикаються з необхідністю докорінних змін у своїй діяльності. Впровадження інноваційних підходів і технологій стає критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку повинні враховувати не лише економічні вигоди, але й екологічну відповідальність, соціальну значущість та адаптивність до нових вимог ринку. Аналіз та визначення таких пріоритетів є ключовим завданням для підприємств, що прагнуть успішно функціонувати в умовах нової економічної реальності.

Зміни позицій України за даними Глобального інноваційного індексу свідчать про незначне покращення та поступове відновлення довоєнних позицій (рис. 1). Відповідно, впровадження циркулярних

МЕНЕДЖМЕНТ

практик, зокрема інвестиції в технології вторинної переробки, підвищення екологічної відповідальності та оптимізація використання ресурсів, сприятиме загальному інноваційному зростанню країни. Ці стратегічні кроки не лише покращують екологічну ситуацію, але й підвищують конкурентоспроможність України на міжнародній арені, забезпечуючи стале економічне зростання та інноваційний розвиток.

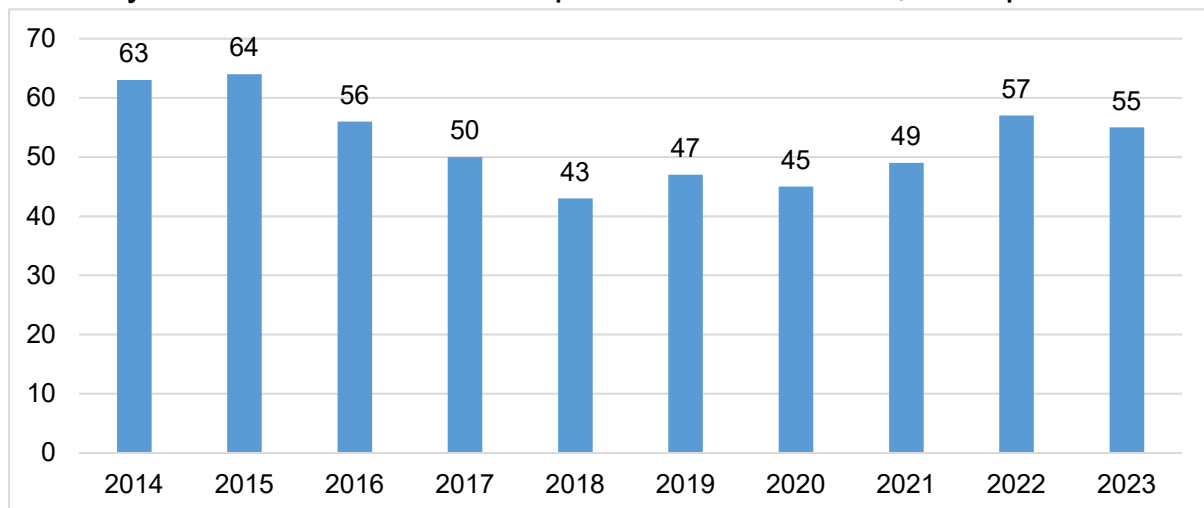


Рис. 1. Зміни позицій України за даними Глобального інноваційного індексу за 2014-2023 рр.
Джерело: складно авторами за даними [4].

Визначаючи сутність поняття «циркулярна економіка» науковці акцентують увагу на таких ключових аспектах [3; 7; 8; 13]:

– це економічна система, націлена на досягнення цілей сталого розвитку, забезпечуючи екологічну якість та соціально-економічне процвітання на користь нації;

– це регенеративна, відновлювальна замкнена система, яка фокусується на ремонті, повторному використанні, відновленні, реконструкції та переробці, що сприяє мінімізації використання ресурсів, зменшенню відходів, викидів та втрат енергії, створюючи стійку та збалансовану систему через інтеграцію процесів;

– це концепція спрямована на зниження використання вихідних матеріалів та зменшення утворення відходів шляхом замикання економічного та екологічного циклу ресурсів;

– циркулярна економіка сприяє економічному зростанню та сталому розвитку за рахунок повторного використання та переробки ресурсів, забезпечуючи екологічну стійкість [10, с. 157].

МЕНЕДЖМЕНТ

Таким чином, циркулярна економіка є інноваційною концепцією, яка ставить перед собою завдання кардинальної зміни традиційної лінійної моделі виробництва та споживання (рис. 2). Вона базується на принципах відновлення, переробки та повторного використання ресурсів, спрямованих на максимізацію їхньої ефективності та мінімізацію відходів.

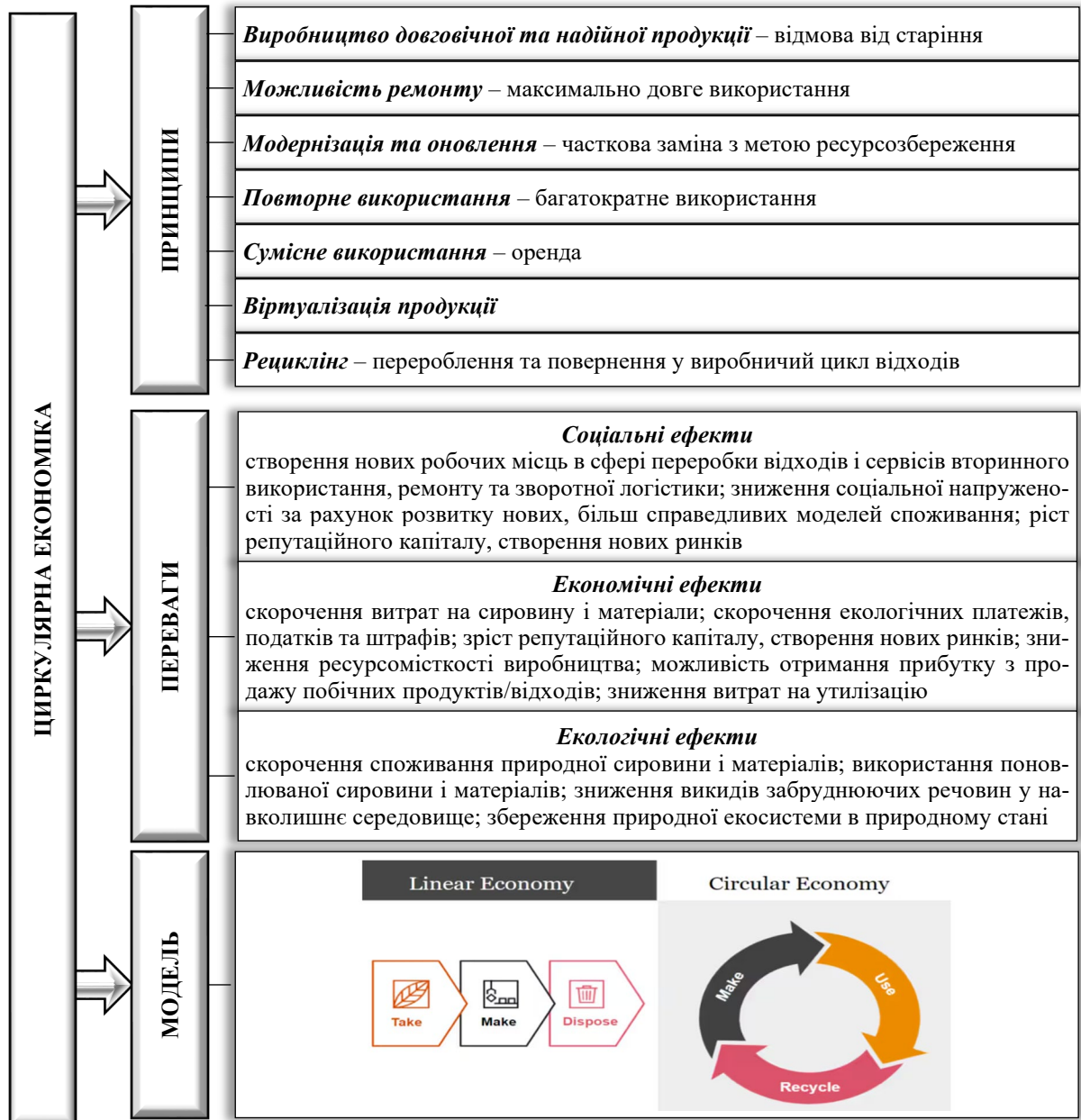


Рис. 2. Теоретичний конструкт циркулярної економіки
Джерело: розроблено авторами за даними [5; 9; 11; 12; 14].

МЕНЕДЖМЕНТ

Розвиток концепції циркулярної економіки в Україні є важливим стратегічним напрямком в контексті інтеграції в Європейський Союз. Ця модель економіки спрямована на ефективне використання ресурсів через їх повторне використання та переробку, що сприяє зменшенню нагромадження відходів і витрат на їх обробку та утилізацію. Попри війну, яка тимчасово призупинила багато інноваційних проєктів, Україна має потенціал для активного впровадження циркулярних практик, зокрема у відновленні техніки, транспорту та будівельних матеріалів для використання в процесі відбудови країни. Це відкриває нові можливості для сталого розвитку, охорону довкілля та загального прогресу національної економіки [2].

Виходячи із вищезазначеного, основними характерними особливості розвитку промислового підприємства як економічної системи в умовах циркулярної економіки є:

- комплексний підхід до проблем і необхідність їх вирішення, враховуючи екологічні, соціально-економічні, технічні, управлінські, психологічні та інші аспекти;
- забезпечення діяльності та розвитку промислового підприємства на принципах концепції сталого розвитку;
- мінімізація використання обмежених ресурсів та їх повторне використання;
- постійний моніторинг і реалізація резервів промислового підприємства;
- пріоритет впровадження новітніх технологій замкнутого циклу у виробничому процесі;
- постійне вдосконалення компетенцій і формування креативного корпоративного мислення та норм поведінки працівників;
- адаптивність усіх елементів потенціалу до динамічних змін зовнішнього середовища;
- постійне підвищення якості управління з інтеграцією екологічних, економічних та соціальних підходів у процес оптимізації управління потенціалом промислового підприємства [1, 2, 10];
- створення механізму мотиваційного управління розвитком потенціалу промислового підприємства;
- наявність механізмів управління конкурентними перевагами промислового підприємства як основного чинника реалізації потенціалу в контексті сталого розвитку [6, с. 36].

МЕНЕДЖМЕНТ

У сучасному світі, де зростає усвідомлення необхідності сталого розвитку і зменшення негативного впливу на довкілля, циркулярна економіка виступає як перспективна альтернатива традиційним моделям використання ресурсів. Цей підхід прагне створити закриті системи, де відходи перетворюються на нові ресурси, а економічна діяльність максимально мінімізує негативний вплив на навколишнє середовище. Однак перехід до моделей циркулярної економіки не є простим завданням і включає в себе ряд складних викликів та проблем, які потребують комплексного підходу та ефективних рішень. Тому для успішного функціонування промислових підприємств в умовах циркулярної економіки необхідно визначити ключові стратегічні пріоритети інноваційного розвитку (рис. 3). Основними напрямками цього процесу повинні бути інвестиції в наукові дослідження, розвиток кадрового потенціалу, забезпечення екологічної відповідальності, впровадження цифрових технологій та активна співпраця з іншими стейкхолдерами. Такий комплексний підхід сприятиме ефективному використанню ресурсів, впровадженню передових технологій та адаптації до змін у зовнішньому середовищі, що в цілому забезпечить стійкий розвиток промислових підприємств.

Відповідно, як зазначають Н. І. Горбаль і Ю. Р. Ломага вітчизняним підприємствам в умовах переходу до моделі циркулярної економіки в контексті зменшення кількості відходів варто переймати передовий досвід підприємств ЄС, в розрізі дотримання ряду основних принципів:

- використання вторинної сировини замість видобутку нових ресурсів;
- реінжиніринг виробничих процесів для уникнення утворення відходів як усередині підприємства, так і за його межами;
- включення витрат на енергію та утворення відходів до розрахунків оптимізації;
- впровадження екодизайну та його інтеграція в продуктову політику;
- зміщення фокусу з продуктивності праці на продуктивність використання ресурсів;
- формування виробничих процесів, що налічували б мінімальну кількість технологічних етапів;
- впровадження безперервних процесів для забезпечення максимального використання сировини та енергії;
- збільшення потужності одиничних агрегатів та інтенсивності виробничих процесів, забезпечення їх автоматизації та оптимізації;

МЕНЕДЖМЕНТ

– перехід від лінійної системи виробництва до циркулярної, з максимальним потенціалом вторинної переробки і т. д. [1, с. 16].

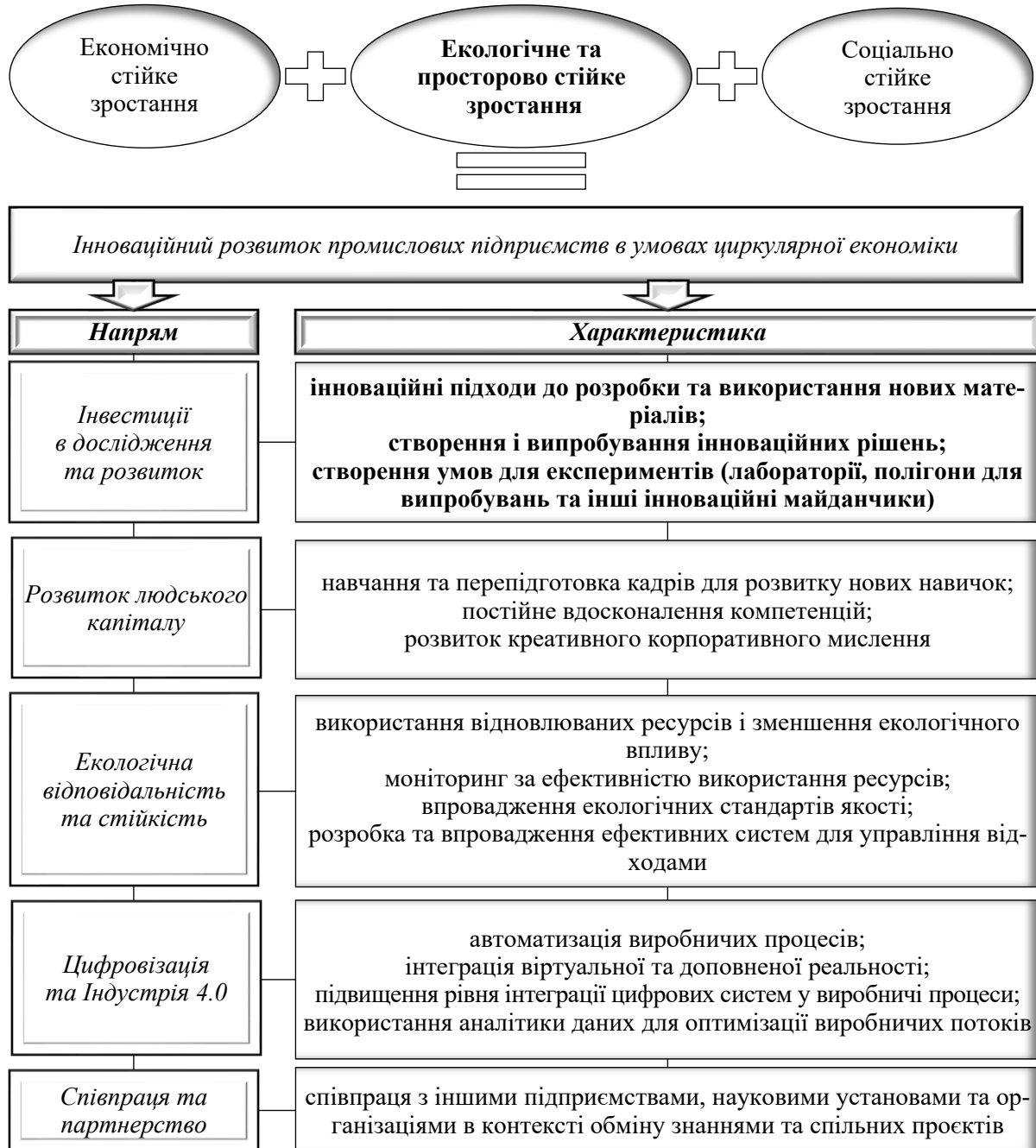


Рис. 3. Основні стратегічні напрями інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах циркулярної економіки
Джерело: розроблено авторами.

МЕНЕДЖМЕНТ

Таким чином, інноваційний розвиток промислових підприємств з дотриманням принципів циркулярної економіки є ключовим аспектом стратегічного розвитку, адже циркулярна економіка спрямована на ефективне використання ресурсів, зменшення відходів та мінімізацію негативного впливу на довкілля. Впровадження цих принципів вимагає не лише технологічних інновацій, але й зміни у культурі виробництва та управління підприємствами. Інтеграція цих підходів сприяє не лише сталому розвитку промислових підприємств, зміцненню їх конкурентоспроможності, а має стратегічне значення для подальшого розвитку економіки й суспільства загалом, сприяючи формуванню стійкої і збалансованої економічної моделі.

Висновки та пропозиції. Впровадження моделі циркулярної економіки є критично важливим для сталого розвитку України та її інтеграції в Європейський Союз. Цей підхід дозволяє зменшити екологічний вплив промисловості, мінімізувати відходи та ефективніше використовувати ресурси, що сприяє покращенню екологічної ситуації в країні та підвищенню її конкурентоспроможності на міжнародній арені. У даному контексті розвиток промислових підприємств з дотриманням принципів циркулярної економіки є стратегічно важливим кроком. Використання вторинних ресурсів замість нових матеріалів, оптимізація виробничих процесів та зменшення відходів дозволяють знизити витрати та підвищити ефективність роботи промислових підприємств. Впровадження інноваційних технологій і практик є ключовим елементом успішного розвитку в умовах циркулярної економіки. Інвестиції в новітні технології вторинної переробки, екодизайн та реінжиніринг виробничих процесів сприяють створенню більш стійких і екологічно відповідальних виробництв. Це не лише підвищує екологічні показники підприємств, але й допомагає їм залишатися конкурентоспроможними на ринку. У даному контексті важливим є також розвиток людського капіталу, адже компетентні та мотивовані фахівці є ключем до успішної реалізації стратегій циркулярної економіки. Виходячи із вище означеного, актуалізуються питання формування культури екологічної відповідальності. Усвідомлення важливості циркулярної економіки та активна участь у впровадженні екологічно відповідальних практик забезпечують сталість і прогресивність підприємств, сприяють їхньому успішному розвитку в сучасних умовах.

МЕНЕДЖМЕНТ

Нарешті, промислові підприємства, які активно впроваджують принципи циркулярної економіки, здатні швидше адаптуватися до викликів, пов'язаних із сучасними екологічними та економічними змінами, що відкриває нові можливості для інноваційного розвитку, забезпечуючи їм стійке зростання та конкурентні переваги на ринку.

Список використаних джерел

1. Горбаль Н. І. Циркулярна економіка – основа сталого розвитку підприємств / Н. І. Горбаль, Ю. Р. Ломага // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». – 2022. – № 1(9). – С. 9-22. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2022.01.009>.
2. Злотнік М. Л. Переваги впровадження циркулярної економіки для українських підприємств в умовах воєнного стану / М. Л. Злотнік, Б. М. Ткачук // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-36>.
3. Іванова Н. Оцінка корпоративного управління в контексті реалізації стратегії сталого розвитку / Н. Іванова, О. Попело // Науковий вісник Полісся. – 2023. – № 1(26). – С. 183-201.
4. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Print?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb>.
5. Модель циркулярної економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.dii.gov.ua/handbook/impact-investment/model-cirkularnoi-ekonomiki>.
6. Онопрієнко Д. О. Теоретичні підходи до розвитку потенціалу підприємства в умовах циркулярної економіки / Д. О. Онопрієнко // Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. – 2023. – Вип. 5(72). – С. 30-38. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-5>.
7. Попело О. В. Адаптивне управління інноваційно-інвестиційним розвитком промислових підприємств як фактор забезпечення економічної безпеки / О. В. Попело, В. В. Малиш // Economic Synergy. – 2023. – № 1. – С. 48–56. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-4>.
8. Попело О. В. Ефективність корпоративного управління в контексті оцінки бізнес-процесів підприємства / О. В. Попело, Н. В. Іванова, М. В. Дубина // Бізнес Інформ. – 2023. – № 7. – С. 164–175. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-164-175>.
9. Чуріканова О. Ю. Інноваційні бізнес-моделі циркулярної економіки на регіональному рівні / О. Ю. Чуріканова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 4, Т. 1. – С. 204-208. DOI: [10.31891/2307-5740-2020-284-4-38](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-38).
10. Шкурєнко О. В. Інтеграція сталого розвитку та розвитку бізнесу як домінуюча основа моделі циркулярної економіки: теоретичний аспект / О. В. Шкурєнко // Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». – 2021. – Вип. 13. – С. 152-165. DOI: [10.26565/2310-9513-2021-13-16](https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-16).

МЕНЕДЖМЕНТ

11. Шкуренко О. В. Циркулярна економіка як передумова формування інноваційних платформ сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності / О. В. Шкуренко // Бізнес Інформ. – 2021. – № 4. – С. 323-330. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-323-330>.

12. Circular economy [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.repsol.com/en/sustainability/sustainability-pillars/environment/circular-economy/index.cshtml>.

13. Innovative and investment activities of enterprises within eco-industrial parks in the circular economy context / Tulchynska S., O. Popelo, A. Pohrebniak, O. Borysenko, K. Redko, V. Koba // International Journal of Sustainable Development and Planning. – 2023. – Vol. 18, No. 1. – Pp. 79-89. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180108>.

14. The circular economy model [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.pwc.com/gr/en/advisory/risk-assurance/sustainability-climate-change/circular-economy-model.html>.

References

1. Horbal, N.I., Lomaha, Yu.R. (2022). Tsyrukuliarna ekonomika – osnova staloho rozvytku pidpriemstv [Circular economy – the basis of sustainable development of enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lviv-ska politekhnika». Seriya «Problemy ekonomiky ta upravlinnia» – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series "Problems of economics and management"*, (1(9)), 9-22. <http://doi.org/10.23939/semi2022.01.009>.

2. Zlotnik, M.L., Tkachuk, B.M. (2022). Perevahy vprovadzhennia tsyrkuliarnoi ekonomiky dlia ukrainskykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Advantages of implementing circular economy for Ukrainian enterprises in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-36>.

3. Ivanova, N., Popelo, O. (2023). Otsinka korporatyvnoho upravlinnia v konteksti realizatsii stratehii staloho rozvytku [Assessment of corporate governance in the context of implementation of the sustainable development strategy]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific bulletin of Polissya*, 1(26), 183-201.

4. Informatsiini materialy shchodo stanu innovatsiinoi diialnosti [Informational materials on the state of innovative activity]. (2023). <https://www.me.gov.ua/Documents/Print?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb>.

5. Model tsyrkuliarnoi ekonomiky [Circular economy model]. (2021). <https://business.diia.gov.ua/handbook/impact-investment/model-cirkularnoi-ekonomiki>.

6. Onopriienko, D.O. (2023). Teoretychni pidkhody do rozvytku potentsialu pidpriemstva v umovakh tsyrkuliarnoi ekonomiky [Theoretical approaches to the development of the potential of the enterprise in the conditions of the circular economy]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic sciences*, 5(72), 30-38. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-5>.

МЕНЕДЖМЕНТ

7. Popelo, O.V., Malysh, V.V. (2023). Adaptivne upravlinnia innovatsiino-investytsiinym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv yak faktor zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky [Adaptive management of innovation and investment development of industrial enterprises as a factor in ensuring economic security]. *Economic Synergy*, (1), 48–56. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-4>.

8. Popelo, O.V., Ivanova, N.V., Dubyna, M.V. (2023). Efektyvnist korporatyvnoho upravlinnia v konteksti otsinky biznes-protseviv pidpriemstva [Effectiveness of corporate management in the context of evaluating business processes of the enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, (7), 164–175. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-164-175>

9. Churikanova, O.Yu. (2020). Innovatsiini biznes-modeli tsyrkuliarnoi ekonomiky na rehionalnomu rivni [Innovative business models of the circular economy at the regional level]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 1(4), 204–208. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4-38.

10. Shkurenko, O.V. (2021). Intehratsiia staloho rozvytku ta rozvytku biznesu yak dominantna osnova modeli tsyrkuliarnoi ekonomiky: teoretychnyi aspekt [Integration of sustainable development and business development as the dominant basis of the circular economy model: theoretical aspect]. *Visnyk KhNU imeni V.N. Karazina. Seriya «Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm» – Bulletin of KhNU named after V.N. Karazin. Series "International relations. Economy. Local studies. Tourism"*, 13, 152–165. DOI: 10.26565/2310-9513-2021-13-16.

11. Shkurenko, O.V. (2021). Tsyrukuliarna ekonomika yak peredumova formuvannia inno-vatsiinykh platform staloho rozvytku subiektiv pidpriemnytskoi diialnosti [Circular economy as a prerequisite for the formation of innovation platforms for the sustainable development of business entities]. *Biznes Inform – Business Inform*, (4), 323–330. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-323-330>

12. Circular economy. (2024). <https://www.repsol.com/en/sustainability/sustainability-pillars/environment/circular-economy/index.cshtml>.

13. Tulchynska, S., Popelo, O., Pohrebniak, A., Borysenko, O., Redko, K., Koba, V. (2023). Innovative and investment activities of enterprises within eco-industrial parks in the circular economy context. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(1), 79–89. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180108>.

14. The circular economy model. (n.d.). <https://www.pwc.com/gr/en/advisory/risk-assurance/sustainability-climate-change/circular-economy-model.html>.

Отримано 03.02.2024

МЕНЕДЖМЕНТ

UDC 330.3**JEL Classification: O30; L16****Oleksandr Popelo**PhD Student, Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University**E-mail:** alexandr.popelo@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.or/0000-0001-5343-6439>**Dmytro Kryvko**PhD Student, Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University**E-mail:** kryvkodmytro89@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-3847-9201>**STRATEGIC PRIORITIES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN CIRCULAR ECONOMY CONDITIONS**

Annotation. *The article is devoted to the study of the strategic priorities of the innovative development of industrial enterprises, taking into account the current trends in the formation of the circular economy model. Changes in the position of Ukraine according to the data of the Global Innovation Index for 2014-2023 were analyzed. The key aspects that characterize the circular economy were studied. It has been established that the circular economy is based on the principles of recovery, recycling and reuse of resources aimed at maximizing the efficiency of their use and minimizing waste. The theoretical construct of the circular economy has been developed using the principles, advantages and model of such an economy. The characteristic features of the development of industrial enterprises in the conditions of the circular economy are outlined. Strategic directions for the innovative development of industrial enterprises in the conditions of the circular economy are proposed, namely: investments in research and development, development of human capital, environmental responsibility and sustainability, digitalization and Industry 4.0, cooperation and partnership. It has been proven that the implementation of the circular economy model is critically important for the sustainable development of Ukraine and its integration into the European Union, which allows to reduce the environmental impact of industry, minimize waste and use resources more efficiently, contributes to the improvement of the ecological situation in the country and increases its competitiveness in the international arena. It is well-founded that the development of industrial enterprises in compliance with the principles of the circular economy is a strategically important step, which involves the use of secondary resources instead of new materials, optimization of production processes and reduction of waste allow to reduce costs and increase the efficiency of industrial enterprises. It has been studied that the introduction of innovative technologies and practices is a key element of successful development in the conditions of the circular economy, which not only increases the environmental performance of enterprises, but also helps them remain competitive in the market.*

Keywords: *strategic management; strategic priorities; innovative development; circular economy; industrial enterprises.*

Рис.: 3. Бібл.: 14.

Бібліографічний опис для цитування:

Попело О. П., Кривко Д. А. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах циркулярної економіки. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 458-469.

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-470-483](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-470-483)

УДК 005.332.4:614.21

JEL Classification: I11

Олексій Олексійович Стахів

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: stahivoleksij35@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-9206-0532>

Ігор Васильович Зошук

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: ihor.zoschuk@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-2476-1895>

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
В УМОВАХ МІНЛИВОГО БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА**

***Анотація.** Стаття присвячена аналізу передумов формування конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в умовах мінливого безпекового середовища. Досліджено основні параметри, за допомогою яких оцінюється конкуренція у сфері охорони здоров'я. Проаналізовано видатки на охорону здоров'я в Україні за період 2018-2024 рр. Доведено, що зміцнення конкурентних позицій нерозривно пов'язане з інноваційною спрямованістю та розвитком зовнішніх економічних відносин. Визначено основні передумови для забезпечення ефективного стратегічного управління закладами охорони здоров'я. Досліджено ключові етапи моніторингу та оцінки стратегічного потенціалу забезпечення конкурентоспроможності у сфері охорони здоров'я. Окреслено фактори, що впливають на конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я в умовах мінливого безпекового середовища.*

***Ключові слова:** заклади охорони здоров'я; конкурентоспроможність; мінливе безпекове середовище; управління; євроінтеграція.*

Рис.: 2. Бібл.: 15.

Постановка проблеми. Конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я в умовах мінливого безпекового середовища в Україні є надзвичайно важливою та актуальною темою дослідження. Сучасні виклики, пов'язані з війною, економічною нестабільністю, глобальною пандемією та євроінтеграційні процеси вимагають від медичних установ високого рівня адаптивності та здатності швидко реагувати на нові загрози. В умовах таких викликів, українські заклади охорони здоров'я повинні забезпечувати стабільність та якість медичних послуг, що є критично важливим для збереження здоров'я нації та підтримки суспільного добробуту. Крім того, безпекове середовище в Україні залишається не-

МЕНЕДЖМЕНТ

стабільним, що створює додаткові загрози для функціонування медичних закладів. Ці загрози включають як фізичну безпеку пацієнтів та медичного персоналу, так і стабільність постачання необхідних ресурсів, таких як медикаменти та обладнання. У таких умовах медичні установи повинні розробляти та впроваджувати відповідні стратегії для мінімізації ризиків та забезпечення безперебійної роботи. Не менш важливим аспектом є необхідність залучення інвестицій та підтримки з боку міжнародних організацій. Високий рівень конкурентоспроможності українських медичних закладів може стати важливим фактором для залучення додаткових фінансових ресурсів та підтримки з боку міжнародної спільноти, що, у свою чергу, сприятиме подальшому розвитку системи охорони здоров'я в Україні та підвищенню її ефективності. Враховуючи ці фактори, дослідження конкурентоспроможності медичних установ стає необхідним для визначення ефективних шляхів їх розвитку та підвищення рівня якості надання медичних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема системного розвитку закладів охорони здоров'я в Україні, а також питання забезпечення їхньої конкурентоспроможності знаходять своє відображення в працях таких вітчизняних науковців, як С. Бондаренко, Н. Буняк, В. Данько, М. Дубина, М. Забаштанський, Ю. Кравчик, О. Попело, Н. Резнікова, О. Рогачевський, О. Стахів та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значну кількість досліджень з цієї проблеми, зростаючі загрози безпеці, швидкі зміни у технологіях та посилення вимог до якості послуг ставлять перед закладами охорони здоров'я нові виклики, які потребують глибшого розуміння і адаптації, зумовлюють необхідність подальшого дослідження означеної проблематики.

Метою статті є проведення аналізу передумов формування конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в умовах мінливого безпекового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я в сучасних умовах безпекового середовища є критично важливим питанням. Зміни в безпековому середовищі, спричинені війною, пандемією та іншими викликами, ставлять перед медичними установами нові вимоги. Вони повинні не лише підтримувати високу якість медичних послуг, але й бути готовими швидко реагувати на нові загрози та адаптуватися до нових умов.

МЕНЕДЖМЕНТ

Конкурентоспроможність медичного закладу можна охарактеризувати як інтегральну порівняльну оцінку, яка відображає рівень переваги показників його діяльності, що визначають його конкурентні позиції на певному ринку впродовж конкретного періоду часу, порівняно з показниками інших учасників ринку [1, с. 93]. Додатково, конкурентоспроможність медичного закладу також залежить від його здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, впроваджувати інноваційні рішення та ефективно використовувати наявні ресурси. Важливим аспектом є постійний моніторинг ринку та вчасне реагування на виклики, що дозволяє закладу зберігати та посилювати свої позиції на ринку медичних послуг, забезпечуючи високий рівень якості обслуговування пацієнтів.

У сфері охорони здоров'я конкуренція вимірюється за допомогою оцінки чотирьох основних параметрів:

– ступінь вибору – оцінюється кількість потенційних постачальників медичних послуг у певній галузі;

– рівень концентрації – визначається структурою ринку за часткою послуг, які надаються населенню;

– наявність альтернатив доступу до ринку – аналізуються зміни у потоках пацієнтів з року в рік, що можуть бути пов'язані зі зміною частки ринку;

– рівень суперництва – оцінюються умови входу та виходу з ринку. Конкуренція на ринку послуг охорони здоров'я залежить від багатьох факторів, включаючи бар'єри входження, такі як постійні витрати, доступ до пацієнтів та отримання контрактів [13].

Водночас конкуренція у сфері охорони здоров'я залежить від багатьох факторів, таких як бар'єри входження, постійні витрати, доступ до пацієнтів та отримання контрактів. Також до викликів, що здійснюють вплив на конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я, можна віднести низький рівень професіоналізму серед топменеджерів, нечіткий розподіл повноважень та субординація між керівниками структурних підрозділів. До цього додається відсутність уніфікованої стратегії управлінського і господарського розвитку, недостатньо розвинені канали комунікації для обміну даними та інформацією між споживачами й закладами охорони здоров'я, а також недосконала система моніторингу іміджу та репутації медичного персоналу, що включає питання підвищення кваліфікації [15, с. 112].

МЕНЕДЖМЕНТ

Ці виклики стають особливо актуальними в контексті зміцнення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я, адже вони безпосередньо впливають на здатність закладу ефективно реагувати на зміни в безпековому середовищі та підтримувати свій стратегічний потенціал на належному рівні.

Зважаючи на вищевказані виклики, забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в сучасних умовах вимагає всебічного підходу до їх управління. Розглянемо окремі складові, які є критичними для досягнення високої конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів, зокрема фінансове забезпечення, можливість адаптації та модернізації, зовнішні економічні відносини та партнерства, інноваційний розвиток, а також ефективність стратегічного управління. Кожна з цих складових грає важливу роль у формуванні стійкого рівня конкурентоспроможності.

Видатки на охорону здоров'я, зокрема на медичні заклади, відіграє вирішальну роль у забезпеченні їхньої конкурентоспроможності. Недостатнє фінансування може обмежити можливості для впровадження новітніх технологій та методів лікування, що, у свою чергу, негативно вплине на здатність медичних установ реагувати на виклики мінливого безпекового середовища. Навпаки, адекватні бюджетні асигнування дозволяють закладам охорони здоров'я інвестувати в інновації, підвищувати рівень підготовки персоналу, модернізувати інфраструктуру та покращувати якість послуг, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності в умовах зростаючої нестабільності.

Незважаючи на економічні виклики, спричинені війною, у 2024 році передбачено збільшення видатків на охорону здоров'я, порівняно з попереднім роком (рис. 1), що свідчить про розуміння важливості підтримки медичних закладів в умовах кризових ситуацій та вплине на їхню конкурентоспроможність. Стабільне та достатнє фінансове забезпечення є основою для впровадження інновацій, підвищення якості медичних послуг і покращення управлінських процесів, що дозволяє закладам не лише зберігати, але й посилювати свої позиції на ринку медичних послуг, навіть в умовах мінливого безпекового середовища.

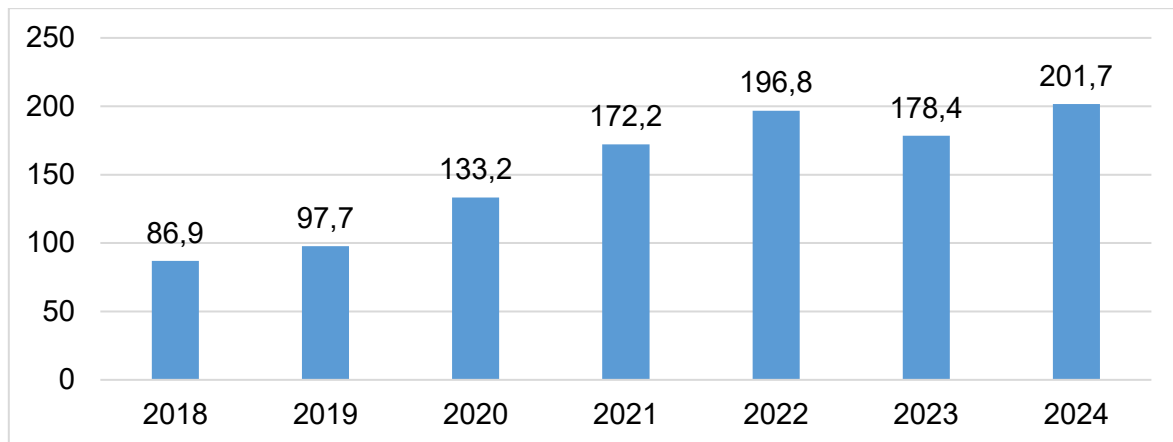
МЕНЕДЖМЕНТ

Рис. 1. Видатки на охорону здоров'я в Україні, млрд грн

Джерело: складено авторами за даними [9].

Ефективне фінансове забезпечення є основою для конкурентоспроможності медичних закладів в умовах мінливого безпекового середовища. Наявність стабільних і достатніх фінансових ресурсів дозволяє закладам охорони здоров'я не лише підтримувати свою діяльність на високому рівні, але і впроваджувати інновації та адаптуватися до нових викликів, що сприяє зміцненню їхніх позицій на ринку та забезпеченню якісного медичного обслуговування населення [5; 11].

Для забезпечення ефективної діяльності та розвитку закладів охорони здоров'я, фінансування повинно відповідати певним ключовим вимогам. По-перше, обсяги фінансових ресурсів мають бути стабільно високими для покриття потреб закладів. По-друге, баланс між державними і приватними джерелами фінансування повинен дотримуватись відповідно до встановлених законодавчих норм [10]. Крім того, фінансові ресурси, отримані закладами охорони здоров'я, повинні відображати кількість пролікованих пацієнтів і бути здатними трансформуватися в інші форми ресурсів, що сприяють економічній вигоді та підтримують функціонування закладу. Важливо також враховувати вплив різних видів ризиків на формування і використання фінансових ресурсів, а також забезпечувати оптимальні обсяги фінансування через ефективне управління [6, с. 93].

Адаптація закладів охорони здоров'я до нововведень завжди пов'язана з необхідністю вирішення низки виробничих завдань, таких як модернізація та технічне переозброєння. Цей процес потребує знач-

МЕНЕДЖМЕНТ

них фінансових витрат, як одноразових, так і поточних, що вимагає чіткого планування на заключних етапах адаптації. Для того, щоб покрити витрати, пов'язані з впровадженням інновацій, медичні заклади повинні визначити характер цих витрат, їх обсяги, строки і джерела фінансування. Важливими в цьому контексті є:

- пошук можливостей державної підтримки в різних формах, щоб забезпечити доступ до дешевих фінансових ресурсів;
- активізація власних зусиль для зміцнення фінансового стану через максимальне використання всіх наявних ресурсів та розробку стратегій, які стабілізують доходи й знижують витрати;
- залучення іноземних інвесторів для отримання додаткових фінансових вливань [8, с. 189].

Ці заходи є ключовими для забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в умовах мінливого безпекового середовища. Різне збільшення фінансування охорони здоров'я з держбюджету, яке відбулося за останні роки, відображає важливість інвестування в медичні заклади, щоб вони могли адаптуватися до нових викликів і підтримувати високий рівень послуг. Залучення додаткових ресурсів, як державних, так і приватних, є вирішальним для забезпечення їхньої стійкості й подальшого розвитку.

Також зміцнення конкурентних позицій нерозривно пов'язане з розвитком зовнішніх економічних відносин. Для досягнення цієї мети важливими є такі заходи як:

- впровадження вертикальної інтеграції;
- поглиблення співпраці зі споживачами, іншими партнерами та учасниками ринку;
- розвиток каналів розподілу медичних послуг та послуг у сфері охорони здоров'я;
- розширення ринкових меж, зокрема через регіональну експансію та організацію стратегічного партнерства;
- розвиток наукового співробітництва [7, с. 348].

Таким чином, ефективний розвиток зовнішніх господарських зв'язків є ключовим чинником для підвищення конкурентоспроможності медичних закладів, що дозволяє їм не лише закріплювати свої позиції на ринку, але й розширювати сферу впливу та підвищувати рівень надання послуг.

МЕНЕДЖМЕНТ

Постійні виклики, пов'язані з економічними, соціальними та політичними факторами, змушують медичні установи шукати нові шляхи для забезпечення стійкості та ефективності своєї діяльності. Інноваційний розвиток стає ключовим елементом для підвищення конкурентоспроможності медичних закладів, оскільки впровадження новітніх технологій, методів лікування та управлінських практик дозволяє швидше адаптуватися до змін та забезпечувати високу якість медичних послуг. В умовах, коли традиційні підходи вже не відповідають вимогам часу, інновації стають необхідним інструментом для забезпечення стабільного розвитку та процвітання медичних установ в Україні.

Інноваційний розвиток закладів охорони здоров'я можна описати як сучасну модель організації та забезпечення доступного медичного обслуговування населення, засновану на інноваціях, що передбачає ухвалення стратегічних рішень в інноваційній діяльності на всіх рівнях національної економіки. Інноваційний розвиток сфери охорони здоров'я є динамічним процесом структурного вдосконалення, що втілює новітні знання для покращення якості медичних послуг і підвищення конкурентоспроможності медичних установ, орієнтуючись на інноваційні перетворення. Такий розвиток є важливою та затратною справою для держави, що вимагає постійного вдосконалення для поліпшення функціонування системи охорони здоров'я та забезпечення виконання нею своїх соціальних функцій [3, с. 103].

В умовах нестабільного безпекового середовища стратегічне управління стає невід'ємним інструментом для забезпечення життєздатності та процвітання закладів охорони здоров'я.

Основними передумовами для забезпечення ефективного стратегічного управління закладами охорони здоров'я є:

- чіткий розподіл зон відповідальності серед управлінського персоналу;
- розробка ефективної системи мотивації, яка включає не лише заохочення, але й дисциплінарні заходи;
- застосування управлінським персоналом творчих підходів до вирішення проблем;
- детальне регламентування основних обов'язків кожного співробітника;
- впровадження елементів антисипативного управління, що дозволяє зосередитися на запобіганні відхилень у реалізації стратегії, а не на їх усуненні;

МЕНЕДЖМЕНТ

– визначення та дотримання чітких пріоритетів у здійсненні управлінських дій та досягненні бажаних результатів [2, с. 70].

Як підсумок, можна виділити фактори, що впливають на конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я в умовах мінливого безпечного середовища, можна поділити на кілька основних категорій (рис. 2).

<p>Обсяг і стабільність фінансування Ефективність використання фінансових ресурсів, включаючи оптимізацію витрат і підвищення прибутковості Доступність додаткових джерел фінансування, таких як гранти, інвестиції, державна підтримка</p>	<p>Фінансові ресурси та економічна стабільність</p>	<p>ФАКТОРИ</p>	<p>Управлінські та організаційні фактори</p>	<p>Професіоналізм і компетенції керівного персоналу Наявність та реалізація стратегічних планів розвитку Гнучкість і адаптивність управлінських процесів у відповідь на зовнішні зміни</p>
<p>Впровадження сучасних медичних технологій та методик Розвиток наукових досліджень та їх інтеграція у практичну медицину Здатність швидко адаптуватися до нових умов і використовувати інновації для підвищення якості послуг</p>	<p>Інноваційний розвиток</p>		<p>Імідж та репутація закладу</p>	<p>Рівень довіри населення та інших зацікавлених сторін до медичного закладу Система моніторингу та управління репутацією медперсоналу Ефективність комунікаційної стратегії закладу</p>
<p>Здатність закладу функціонувати в умовах криз і надзвичайних ситуацій Наявність планів дій у випадку загроз національній безпеці або пандемій Готовність закладу до реагування на ризики, пов'язані з політичними та економічними змінами</p>	<p>Безпечкові фактори</p>		<p>Зовнішні відносини та партнерство</p>	<p>Співпраця з іншими медичними закладами, науковими установами та постачальниками Наявність стратегічних партнерств та зовнішніх зв'язків, що сприяють розвитку та розширенню ринку Розвиток міжнародних відносин та участь у глобальних програмах і проектах</p>

Рис. 2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я в умовах мінливого безпечного середовища

Джерело: складено авторами на основі [1; 3; 4; 12].

МЕНЕДЖМЕНТ

Зазначені фактори є основоположними для формування та підтримання конкурентоспроможності медичних закладів, особливо в умовах постійних змін і викликів, які ставить перед ними сучасне безпечне середовище.

Таким чином, основою забезпечення конкурентоспроможності в галузі охорони здоров'я є постійний моніторинг та оцінка її стратегічного потенціалу. Цей процес може включати такі ключові етапи:

- моніторинг господарського середовища у медичній сфері;
- аналіз та оцінку поточного стану цього середовища;
- виявлення та визначення основних складових стратегічного потенціалу;
- обґрунтування та підтвердження значущості цього потенціалу;
- оцінку окремих компонентів, що складають стратегічний потенціал;
- стратегічний аналіз конкурентних переваг і слабких місць у господарському середовищі медичної сфери;
- пошук і розробку стратегічних альтернатив;
- врахування ризиків, пов'язаних з функціонуванням медичних закладів;
- комплексну оцінку стратегічного потенціалу як основи для зміцнення конкурентоспроможності;
- розробку загальних та локальних стратегій розвитку внутрішньогалузевого середовища медичної сфери [14, с. 241].

Отже, забезпечення конкурентоспроможності у сфері охорони здоров'я базується на постійному моніторингу та оцінці стратегічного потенціалу. Такий підхід дозволяє медичним закладам підтримувати та зміцнювати свої конкурентні позиції в умовах динамічного та нестабільного середовища.

Висновки. Конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я в умовах мінливого безпечного середовища є ключовим фактором їхньої стійкості та ефективності. Вона визначається здатністю закладу адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігаючи при цьому високу якість надання медичних послуг. Одним із вирішальних аспектів є гнучкість управлінських процесів та здатність швидко приймати стратегічні рішення, що дозволяє зберігати конкурентні переваги навіть у складних умовах та включає в себе впровадження інновацій,

МЕНЕДЖМЕНТ

модернізацію матеріально-технічної бази та підвищення кваліфікації персоналу. Фінансова стабільність є ще одним важливим чинником конкурентоспроможності медичних закладів. Достатнє і стабільне фінансування дозволяє не тільки підтримувати поточну діяльність, але й інвестувати в розвиток, що забезпечує довгострокові конкурентні переваги. У сучасних умовах зростаючої економічної нестабільності, викликаній як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, вміння ефективно управляти фінансовими ресурсами стає критично важливим для виживання та розвитку закладів охорони здоров'я.

Інноваційний розвиток відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності. Впровадження нових технологій, розвиток наукових досліджень та постійне вдосконалення медичних послуг дозволяють закладам охорони здоров'я залишатися на передовій лінії у сфері медичних послуг. Інновації сприяють не тільки підвищенню якості обслуговування, але і створенню нових можливостей для розширення ринку та залучення нових пацієнтів. Також важливим аспектом є ефективне управління зовнішніми господарськими зв'язками. Взаємодія з іншими учасниками ринку, стратегічні партнерства та розвиток нових ринків дозволяють медичним закладам посилювати свої позиції, збільшувати доходи та розширювати спектр послуг, що особливо важливо в умовах, коли конкуренція на ринку медичних послуг стрімко зростає.

Зрештою, конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я в умовах мінливого безпекового середовища залежить від їхньої здатності до постійного розвитку й адаптації. Заклади, які можуть швидко реагувати на зміни, ефективно використовувати свої ресурси та впроваджувати нові підходи до надання послуг, мають більше шансів не тільки зберегти свої позиції на ринку, але й зміцнити їх. Таким чином, конкурентоспроможність є результатом комплексного підходу до управління, де фінансова стабільність, інновації та стратегічне партнерство виступають ключовими складовими успіху.

Список використаних джерел

1. Бондаренко С. М. Оцінка конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я / С. М. Бондаренко, А. О. Гладуш // Інфраструктура ринку. – 2020. – Вип. 49. – С. 92-96. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-18>.

2. Буняк Н. М. Особливості стратегічного управління закладами охорони здоров'я / Н. М. Буняк, Т. П. Ващук // Бізнес-навігатор. – 2022. – Вип. 2(69). – С. 67-71. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.69-9>.

МЕНЕДЖМЕНТ

3. Данько В. В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах / В. В. Данько // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2019. – Том 30 (69), № 2. – С. 102-110.

4. Дубина М. Організаційно-економічний механізм розвитку сфери охорони здоров'я: сутність, морфологія та специфічні особливості функціонування / М. Дубина, Д. Сердюк // Науковий вісник Полісся. – 2023. – № 1 (26). – С. 238-254.

5. Забаштанський М. Фінансові інструменти стратегічного розвитку сфери охорони здоров'я в умовах цифрової економіки / М. Забаштанський, Д. Драгунов, І. Зуб // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2021. – № 1(25). – С. 159–165.

6. Конєва І. І. Управління фінансовим забезпеченням діяльності медичних закладів України / І. І. Конєва // Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління». – 2023. – Вип. 53. – С. 91-102. DOI: 10.32703/2664-2964-2023-53-91-102.

7. Кравчик Ю. Інструментарій забезпечення системного розвитку закладів охорони здоров'я в Україні / Ю. Кравчик // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2022. – № 6, Том 2. – С. 345-350. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-58](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-58).

8. Кравчик Ю. Розвиток системи управління господарською діяльністю: особливості закладів охорони здоров'я / Ю. Кравчик // Modeling the development of the economic systems. – 2022. – № 4. – С. 187-192. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-25>.

9. Медицина воюючої країни: як змінювалися обсяги бюджетного фінансування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.slovoidilo.ua/2023/12/25/infografika/suspilstvo/medycyna-voyuuchoyi-krayiny-yak-zminyuvalysya-obsyahu-byudzhethnoho-finansuvannya>.

10. Організаційно-економічний механізм розвитку державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я України / М. Забаштанський, І. Зуб, Р. Ломонос, М. Фенна // Науковий вісник Полісся. – 2022. – № 1(22). – С. 16–25. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-1\(22\)-16-25](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-1(22)-16-25).

11. Попело О. В. Фінансове забезпечення сфери охорони здоров'я в умовах трансформаційних викликів / О. В. Попело, Н. С. Островська // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 12. – С. 13-19. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.12.13.

12. Попело О. Роль мотиваційних аспектів у збалансуванні ринку праці у сфері охорони здоров'я / О. Попело, І. Кичко, В. Селюк // Науковий вісник Полісся. – 2023. – № 2(27). – С. 36–52. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-36-52](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-36-52).

13. Резнікова Н. В. Моделі конкуренції на ринку послуг в сфері охорони здоров'я: проблема використання потенціалу медичної галузі та її регулювання в умовах глобалізації [Електронний ресурс] / Н. В. Резнікова, О. А. Іващенко, О. І. Войтович // Ефективна економіка. – 2018. – № 1. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/13.pdf.

МЕНЕДЖМЕНТ

14. Рогачевський О. П. Забезпечення конкурентоспроможності у галузі охорони здоров'я з урахуванням стратегічного потенціалу / О. П. Рогачевський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 6. – С. 236-242. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-288-6-39.

15. Стахів О. Макроекономічні та соціальні передумови системного розвитку закладів охорони здоров'я в Україні / О. Стахів // Modeling the development of the economic systems. – 2022. – № 3. – С. 109-114. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-15>.

References

1. Bondarenko, S.M., Hladush, A.O. (2020). Otsinka konkurentospromozhnosti zakladiv okhorony zdorovia [Evaluation of the competitiveness of health care institutions]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 49, 92-96. <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-18>.

2. Buniak, N.M., Vashchuk, T.P. (2022). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia zakladamy okhorony zdorovia [Peculiarities of strategic management of healthcare institutions]. *Biznes-navihator – Business navigator*, 2(69), 67-71. <https://doi.org/10.32847/business-navigator.69-9>.

3. Danko, V.V. (2019). Udoskonalennia systemy upravlinnia zakladamy okhorony zdorovia na innovatsiinykh zasadakh [Improvement of the management system of health care institutions on innovative principles]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of TNU named after V. I. Vernadskyi. Series: Economics and management*, 30(69)(2), 102-110.

4. Dubyna, M., Serdiuk, D. (2023). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm rozvytku sfery okhorony zdorovia: sutnist, morfolohiia ta spetsyfichni osoblyvosti funktsionuvannia [Organizational and economic mechanism of the development of the sphere of health care: essence, morphology and specific features of functioning]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin Polissya*, (1(26)), 238-254.

5. Zabashtanskyi, M., Drahunov, D., Zub, I. (2021). Finansovi instrumenty stratehichnoho rozvytku sfery okhorony zdorovia v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Financial instruments of strategic development of the sphere of health care in conditions of a digital economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (1(25)), 159–165.

6. Konieva, I.I. (2023). Upravlinnia finansovym zabezpechenniam diialnosti medychnykh zakladiv Ukrainy [Management of financial support of medical institutions of Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Serii «Ekonomika i upravlinnia» – Collection of scientific papers DUIT. "Economics and Management" series*, 53, 91-102. [10.32703/2664-2964-2023-53-91-102](https://doi.org/10.32703/2664-2964-2023-53-91-102).

7. Kravchuk, Yu. (2022). Instrumentarii zabezpechennia systemnoho rozvytku zakladiv okhorony zdorovia v Ukraini [Toolkit for ensuring the system development of health care institutions in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2(6), 345-350. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-58](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-58).

МЕНЕДЖМЕНТ

8. Kravchuk, Yu. (2022). Rozvytok systemy upravlinnia hospodarskoiu diialnistiu: osoblyvosti zakladiv okhorony zdorovia [Development of the economic management system: peculiarities of health care facilities]. *Modeling the development of the economic systems – Modeling the development of the economic systems*, (4), 187-192. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-25>.

9. Medytsyna voiuuichoi krainy: yak zminiuvalysia obsiahy biudzhethnoho finansuvannia [Medicine of a warring country: how the volume of budget financing changed]. (2023). <https://www.slovoidilo.ua/2023/12/25/infografika/suspilstvo/medycyna-voyuyuchoyi-krayiny-yak-zminyuvalysya-obsyahy-byudzhethnoho-finansuvannia>.

10. Zabashtanskyi, M., Zub, I., Lomonos, R., Fenna, M. (2022). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm rozvytku derzhavno-privatnoho partnerstva u sferi okhorony zdorovia Ukrainy [Organizational and economic mechanism of development of public-private partnership in the field of health care of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin Polissya*, 1(22), 16–25. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-1\(22\)-16-25](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2021-1(22)-16-25).

11. Popelo, O.V., Ostrovska, N.S. (2023). Finansove zabezpechennia sfery okhorony zdorovia v umovakh transformatsiinykh vyklykiv [Financial provision of the health care sector in the conditions of transformational challenges]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (12), 13-19. 10.32702/2306-6814.2023.12.13.

12. Popelo, O., Kychko, I., Seliuk, V. (2023). Rol motyvatsiinykh aspektiv u zbalansuvanni rynku pratsi u sferi okhorony zdorovia [The role of motivational aspects in balancing the labor market in the field of health care]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin Polissya*, (2(27)), 36–52. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-36-52](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-36-52).

13. Reznikova, N.V., Ivashchenko, O.A., Voitovych, O.I. (2018). Modeli konkurentsii na rynku posluh v sferi okhorony zdorovia: problema vykorystannia potentsialu medychnoi haluzi ta yii rehuliuвання v umovakh hlobalizatsii [Models of competition on the market of services in the field of health care: the problem of using the potential of the medical industry and its regulation in the conditions of globalization]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (1). http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/13.pdf.

14. Rohachevskyi, O.P. (2020). Zabezpechennia konkurentospromozhnosti u haluzi okhorony zdorovia z urakhuvanniam stratehichnoho potentsialu [Ensuring competitiveness in the field of health care taking into account strategic potential]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, (6), 236-242. 10.31891/2307-5740-2020-288-6-39.

15. Stakhiv, O. (2022). Makroekonomichni ta sotsialni peredumovy systemnoho rozvytku zakladiv okhorony zdorovia v Ukraini [Macroeconomic and social prerequisites for the systemic development of healthcare institutions in Ukraine]. *Modeling the development of the economic systems – Modeling the development of the economic systems*, (3), 109-114. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-15>.

Отримано 26.01.2024

МЕНЕДЖМЕНТ

UDC 005.332.4:614.21

JEL Classification: I11

Oleksii StakhivPhD Student, Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)**E-mail:** stahivoleksij35@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.or/0009-0008-9206-0532>**Ihor Zoshchuk**PhD Student, Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)**E-mail:** ihor.zoschuk@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-2476-1895>**COMPETITIVENESS OF HEALTHCARE INSTITUTIONS
IN THE CONDITIONS OF A CHANGING SECURITY ENVIRONMENT**

Annotation. *The article is devoted to the analysis of prerequisites for the formation of the competitiveness of health care institutions in the conditions of a changing security environment. The main parameters used to evaluate competition in the field of health care were studied. Health care expenditures in Ukraine for the period 2018-2024 were analyzed. It was proven that the strengthening of competitive positions is inextricably linked to innovative orientation and the development of external economic relations. The main prerequisites for ensuring effective strategic management of health care institutions have been determined. The key stages of monitoring and assessment of the strategic potential of ensuring competitiveness in the field of health care were studied. Factors influencing the competitiveness of health care institutions in the changing security environment are outlined. It has been proven that the competitiveness of health care institutions in the conditions of a changing security environment is a key factor in their stability and efficiency, which is determined by the ability of the institution to adapt to changes in the external environment, while maintaining the high quality of the provision of medical services. It is noted that one of the decisive aspects is the flexibility of management processes and the ability to quickly make strategic decisions, which allows maintaining competitive advantages even in difficult conditions and includes the introduction of innovations, modernization of the material and technical base and improvement of personnel qualifications. It has been studied that sufficient and stable financing allows not only to support current activities, but also to invest in development, which provides long-term competitive advantages. It is established that innovations contribute not only to the improvement of service quality, but also to the creation of new opportunities for expanding the market and attracting new patients, and the competitiveness of health care institutions in the conditions of a changing security environment depends on their ability to constantly develop and adapt.*

Key words: *healthcare institutions, competitiveness, changing security environment, management, European integration.*

Fig.: 2. References: 15.

Бібліографічний опис для цитування:

Стахів О. О., Зошук І. В. Конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я в умовах мінливого безпекового середовища. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 470-483.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-484-502](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-484-502)

УДК 658.8:[336.77:330.567.22](477)

JEL Classification: M31; G21

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](https://orcid.org/0000-0002-5086-3651)

Олена Олександрівна Тарасенко

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: prokopenkolena22@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0701-933X>

Сергій Васильович Попов

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: popov_s22@ukr.net **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-1645-9444>

**ВПЛИВ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ
НА РОЗВИТОК СПОЖИВЧОГО КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Анотація. У статті поданий короткий історичний екскурс, щодо зародження маркетингових інструментів у банківській діяльності. Виокремлені загальносвітові тенденції розвитку маркетингових досліджень у банківській сфері. Згруповані етапи становлення банківського маркетингу в Україні та виділена специфіка їх впровадження. Проаналізовано вплив споживчого кредитування на диверсифікацію банківських кредитних продуктів та поданий графічний аналіз темпів скорочення банківських установ в Україні, що скоординували свою діяльність на одному сегменті кредитування, відмовившись від проведення ґрунтовних маркетингових досліджень. Розкрито принципи банківського маркетингу щодо діяльності у споживчому кредитуванні у вигляді «маркетингового міксу-4Р»: продукт (product), ціна (price), реклама (promotion), місце (place). Представлена графічно поетапна структура стратегічного інструментарію маркетингового управління створення споживчого кредиту. Введені поняття мікрорекету та макрорекету у споживчому кредитуванні та проведена порівняльна характеристика мікрорекету й макрорекету у вимірі фінансового ринку за такими ознаками, як мета, завдання, об'єкт, доміанти інтересів, характеристики, період впровадження інструментів, маркетингові технології та масштаб впливу. Запропонована модель організаційної структури відділу маркетингу з огляду на споживче кредитування, яка базується на клієнтоорієнтованому підході вибору банківського продукту. Структуровано показники SWOT-аналізу маркетингових інструментів, що впливають

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

на розвиток споживчого кредитування з огляду на визначення сильних сторін (S), слабких сторін (W), можливостей (O) і загроз (T) для оперативного реагування на конкурентні кредитні програми, створюючи контрумови для запобігання захопленню великої долі кредитного ринку. Показана динаміка витрат на маркетингові дослідження банківських установ України в порівнянні з банківськими установами інших держав. Розроблена модель трансформації від традиційного до електронного типу маркетингу споживчого кредитування в банківських установах.

Ключові слова: споживче кредитування; банк; маркетинг; маркетингове управління; макромаркетинг; мікромаркетинг; модель; трансформація; інструменти маркетингу; традиційний маркетинг; електронний маркетинг.

Рис.: 5. Табл.: 4. Бібл.: 24.

Постановка проблеми. Споживче кредитування в Україні займає провідне місце серед усіх видів кредитування фізичних осіб, представлених на фінансово-кредитному ринку. Розпочата повномасштабна війна в Україні з лютого 2022 р. зупинила повністю сформований ринок споживчого кредитування та «обнулила» правила, що були сформовані як законодавчо, так і на рівні банківських скоринг-моделей. Через значні фінансові ризики та втрати ліквідності деякими провідними банківськими системними структурами й залежністю від зовнішніх інституцій міжнародної фінансової допомоги, фінансовий сектор України змушений переформувуватися на нові виклики й загрози у сфері споживчого кредитування. Посилюються ризики нестабільного повернення позик, і банки змушені вводити нові моделі маркетингового інструментарію для стабілізації ринку споживчого кредитування та виходу на довоєнні показники розвитку. Після тривалої паузи, відновлення попиту на споживче кредитування – це клопіткий процес роботи банківських установ та, НБУ. Вирішення цих питань є основою для власного наукового пошуку відповідей на поставлені проблемні завдання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Актуальність впливу маркетингових інструментів на розвиток споживчого кредитування в Україні досліджувало багато видатних вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як Е. С. Денисова, І. В. Алексєєв, О. В. Зайцев, В. В. Вовк, Т. М. Ковальова, Т. Н. Кузьменко, Е. Рейд, Р. Коттер, М. Окландер, Р. Лоусон та інші. Дослідження вчених у галузі маркетингових інструментів та їх впливу на споживче кредитування охоплює досить великий період від 30-х років ХХ ст. і до сучасності. За цей період були

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

розроблені інноваційні моделі впливу на споживче кредитування, деякі з них стали основою державної політики у сфері фінансів, деякі були взяті за орієнтир у стратегіях банківських установ по всьому світу. Проте на початку XXI ст. в епоху інновацій та цифрових технологій класичні моделі втрачають свої важелі впливу як на національному рівні, так і на рівні моделювання кредитного портфеля банку. І саме маркетингова складова може зіграти визначну роль у відновленні та популяризації споживчого кредитування і створенні принципово нових методів роботи зі споживчими кредитами.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Споживче кредитування завжди ототожнювалося зі стабільним розвитком економіки держави та можливістю планувати майбутнє для її громадян, це виступало запорукою збереження макрофінансової стабільності. Аналізуючи частку споживчих кредитів, банки завжди високо цінили цей потік доходу, адже це була можливість працювати із діючими клієнтами та залучати нових. Основою споживчого кредитування виступає маркетингова складова, тому що це безпосередньо впливає на фактор прибутковості і стабільно забезпечує зростання частки ринку кредитних послуг, розширюючи номенклатуру продукції. Таким чином, від правильно визначених інструментів банківського маркетингу залежить успішність продаж у споживчому сегменті кредитування. Така позиція набуває особливо актуального значення в сучасних умовах нестабільності економіки, коли виникає необхідність застосування нових адаптивних інструментів маркетингу для управління продажами та просування нових продуктів у споживчому кредитуванні. Ці питання є недостатньо розкритими, що і визначило мету й завдання цього дослідження.

Мета статті. Метою цього дослідження є визначення впливу маркетингових інструментів на розвиток споживчого кредитування в Україні.

Виклад основного матеріалу. Перша поява в класичному розумінні банківського маркетингу датована початком XX ст., саме в цей період пропозиція на банківські товари почала випереджати попит на них. Унаслідок цих процесів почала загострюватися конкуренція на ринку кредитних послуг у світі й питання, яке поставало перед банками тоді, це – як вигідніше продати товар або послугу, а не створити щось нове. Надалі такі проблеми виникали на різних часових відрізках

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

історичного розвитку банківського маркетингу, але так гостро – саме в період зародження цього поняття. Так зароджується маркетингова стратегія максимального задоволення потреб клієнтів, що стає базою для традиційної організаційної структури банків. Основу традиційної організаційної структури банків складає стратегічне управління, що включає в себе системний аналіз наявних ресурсів, урахування властивостей ризик-моніторингу та побудова дерева цілей для синергетичного поєднання всіх вказаних компонентів. Отже, банківський маркетинг – це маркетингова стратегія пошуку засобів задоволення потреб споживачів, за допомогою системи ефективного управління активами банку з урахуванням особливостей маркетингового аналізу ринку фінансових послуг. Основним продуктом у результаті ефективної маркетингової діяльності в 70-х роках ХХ ст. стає споживче кредитування. Саме споживче кредитування посідає провідні позиції серед кредитних операцій з фізичними особами в США, Великій Британії, Франції та інших провідних країнах світу [16]. Поняття споживчого кредиту розглядається як виділені цільові кошти для задоволення предметних потреб споживачів, а саме в більшості випадків, це торгові кредити з грейс-періодом або без нього. Аналітичні відділи банківських установ створюють умови для забезпечення активних маркетингових заходів у сфері споживчого кредитування. Необхідність введення маркетингових інструментів у банківську сферу зумовлена загальносвітовими тенденціями, у тому числі [21]:

- глобалізацією конкуренції у сфері споживчого кредитування;
- розширенням послуг, шляхом доповнення споживчого кредитування різними додатковими програмами та бонусними умовами;
- обмеженням через цінову конкуренцію на ринку кредитних послуг, пов'язаним з існуванням граничного розміру відсотка по кредиту, нижче якого банк уже не отримує прибуток.

В Україні маркетингова діяльність банківських установ у сфері споживчого кредитування почала розвиватися лише на початку ХХІ ст. Основні часові періоди такого розвитку показано в табл. 1.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таблиця 1

Становлення банківського маркетингу в Україні

Період	Маркетингова складова	Специфіка
1992-1996 рр.	Маркетинг як основна функція у банках перебувають на початковому етапі свого становлення.	Відсутня активна конкурентна боротьба між банками за частку на ринку фінансових послуг.
1996-2000 рр.	Активізація операційного маркетингу, що дав поштовх для: - стимулювання продажу банківських продуктів шляхом проведення рекламних компаній; - формування мережі фронт-офісів; - розробка основних банківських продуктів.	Зародження нових потреб споживачів, розпочинається конкурентна боротьба на фінансовому ринку.
2000-2004 рр.	Активізація стратегічного маркетингу дає поштовх для формування маркетингової стратегії банку, що закладається як основна стратегія продажу всіх без винятку наявних банківських продуктів.	Період конкурентної боротьби за вибір споживача, здійснюється на основі іміджевих показників банку, зародження програми банківських продуктів «Вибір року».
2004 р. по сьогодні	Активізація дослідного маркетингу, призводить до того, банки починають аналізувати ринок та маркетингове середовище і формують маркетингову стратегію як основну.	Боротьба між банками з метою пошуку нових цільових ринків та розширення номенклатури продукції.

Джерело: згруповано авторами на основі [15].

Як бачимо із табл. 1, маркетингова стратегія продажу банківських продуктів, у тому числі і споживчих кредитів мала прискорений розвиток, тому що на них дуже сильно впливали глобалізаційні процеси. Це призвело до негативних наслідків, оскільки банки в Україні так поспішали наздогнати світові тренди та пропускали у своєму розвитку багато етапів, що стало базою для виникнення кризових процесів в економіці і закриттям багатьох банківських установ (рис. 1). Банківським установам в Україні довелось у прискореному темпі адаптувати світові розробки в галузі маркетингових інструментів для пристосування своїх власних вітчизняних банківських продуктів до конкурентоспроможних [3]. У цей процес активно долучаються і юридичні особи, що стають рекламними агентами банків. Саме в цей період з 2004 року починається активний розвиток споживчого кредитування в Україні, розробля-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

ється багато бізнес-моделей, де основне місце посідає частка споживчих кредитів, деякі банківські установи починають працювати лише виключно на такі типи операцій, що в кінцевому етапі призводить до ризику диверсифікації доходу і закриття банківських установ.

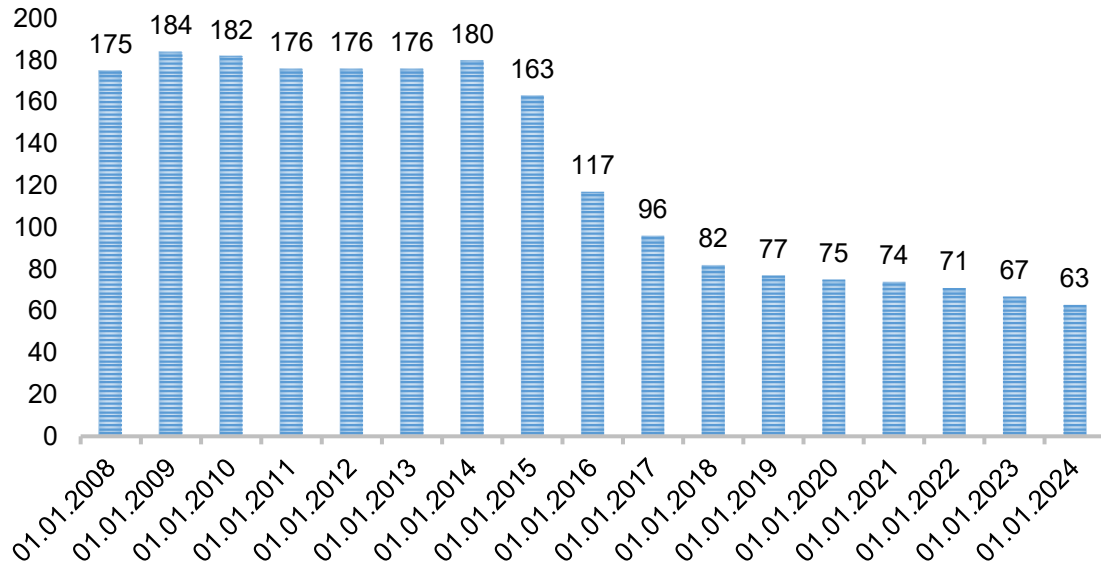
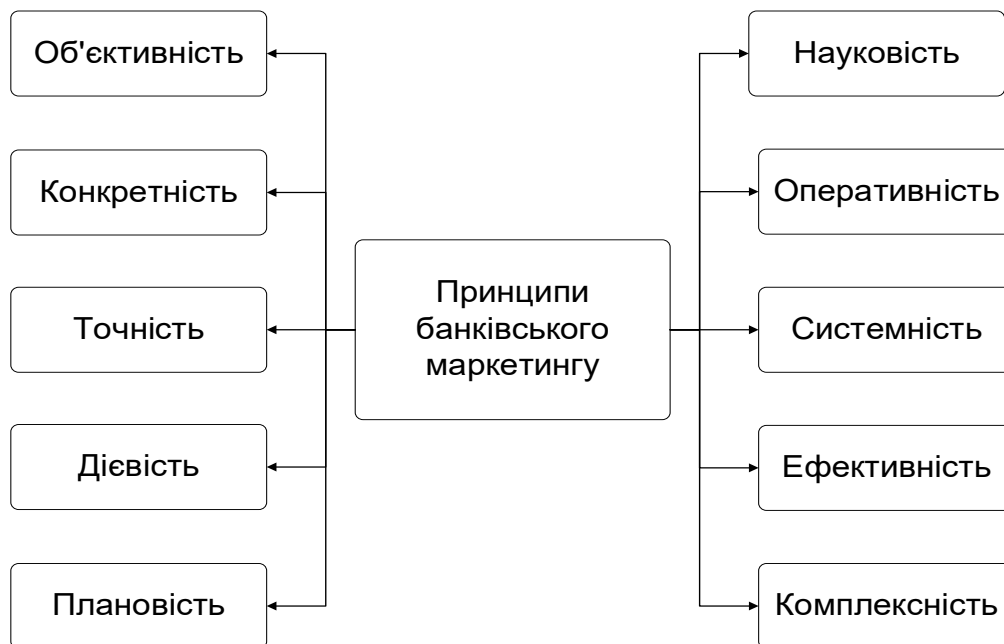


Рис. 1. Кількість банківських установ в Україні з 2008 по 2024 рр., шт.

Джерело: згруповано авторами на основі статистичних даних НБУ.

Проаналізувавши тенденції зародження споживчого кредитування в Україні та вплив на них маркетингової складової, треба відзначити принципи, що стали базовими при розробці та впровадженні нових типів споживчих кредитів (рис. 2). Аналіз інструментів банківського маркетингу та їхній вплив на споживче кредитування треба проводити в контексті загальноприйнятих маркетингових концепцій. Головну увагу в такому випадку привертають складові маркетингової політики у вигляді «маркетингового міксу-4Р»: продукт (product), ціна (price), реклама (promotion), місце (place). Сукупність цих факторів є основою маркетингової стратегії банку, особливо у споживчому кредитуванні [4]. Кожна складова даної програми, містить взаємопов'язаний комплекс інструментів релевантних для її актуалізації та досягнення максимального ефекту продажу за кожним окремим кредитним продуктом. Таким чином, банки розглядають інструменти банківського маркетингу в контексті споживчих кредитних продуктів та ціноутворення по них, виведення на ринок та рекламних комунікацій.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**Рис. 2. Принципи банківського маркетингу**

Джерело: згруповано авторами на основі [19].

Принципи банківського маркетингу безпосередньо впливають на споживче кредитування, забезпечуючи виконання планових показників продажу та реалізуючи маркетингову програму банківської установи щодо формування нових видів споживчих кредитів. Ці принципи поділені на дві частини, перша частина включає в себе принципи об'єктивності, конкретності, точності, дієвості та плановості. Зазначені принципи покликані проаналізувати планові показники раніше виданих кредитних продуктів, для виявлення недоліків у запусчених споживчих кредитних програмах і усунути їх у майбутньому для покращення кількості продажів, рекламної складової та прибутковості. На цих принципах будується паспорт кредитного продукту.

Друга група – це принципи науковості, оперативності, системності, ефективності, комплексності дають змогу використати системний підхід до створення кредитного продукту, заклавши пораховані результати у план розвитку банку на майбутній звітний рік. У цьому випадку готовий продукт тестують на вибраних фокус-групах, використовуючи науково-статистичний метод і після цього готують продукт до виходу на ринок. Один новий кредитний продукт здебільшого випускається раз на кале-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

ндарний рік [20]. Після цього або в процесі проводиться аналіз отриманих результатів і робиться висновок про ефективність такої розробки. У контексті даного питання доречно розглянути поетапну структуру стратегічного інструментарію маркетингового управління (рис. 3).

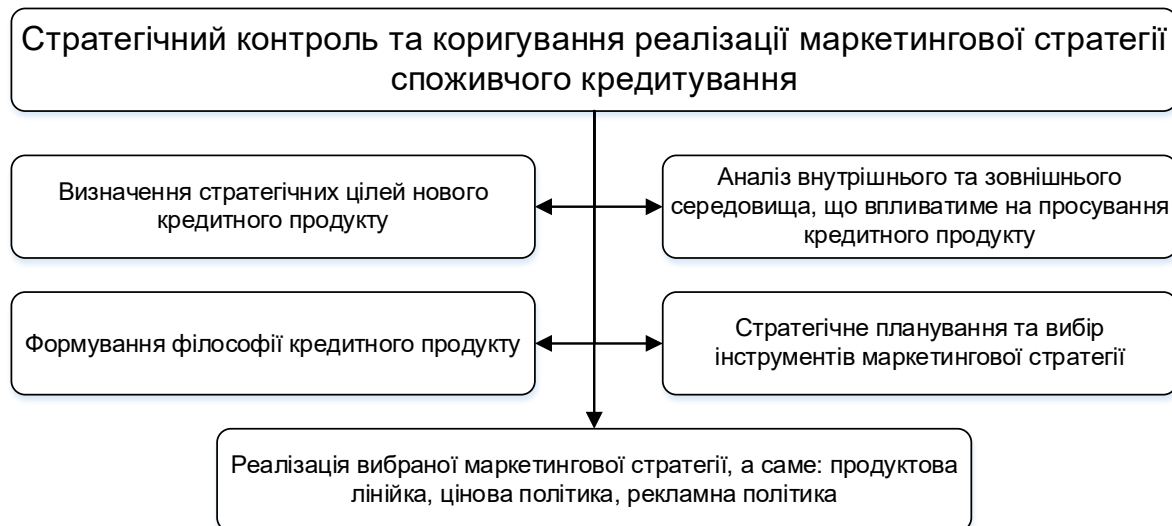


Рис. 3. Поетапна структура стратегічного інструментарію маркетингового управління створення споживчого кредиту

Джерело: згруповано авторами на основі [2].

Як бачимо з рис. 3, створення та реалізація маркетингової політики по продуктам споживчого кредитування є досить клопіткою. Банк повинен застосувати весь маркетинговий інструментарій для того, щоб визначити який саме тип споживчого кредиту застосовувати в тому чи іншому випадку, розрахувати його паспорт, домовитись із рітейл-точками та POS-точками і провести вдалу рекламну та PR-компанію [18]. У сучасних умовах основою конкуренції між банками є не сам кредитний продукт, а рівень та якість сервісу, що додається до нього. У таких умовах реалізації кредитної політики банк поділяє маркетинг на дві складові: мікрмаркетинг і макромаркетинг (табл. 2).

Таким чином, мікрмаркетинг охоплює менший спектр банківського регулювання, а саме ринок споживчого кредитування та пов'язані з ним попит і пропозицію. Макромаркетинг при цьому охоплює загальний ринок фінансово-кредитних послуг, аналізує його поведінку, робить прогноз подальшого розвитку і дає завдання мікрмаркетингу реалізувати побудовану стратегію споживчого кредитування.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таблиця 2

Порівняльна характеристика мікрмаркетингу й макрмаркетингу у вимірі фінансового ринку

Ознака	Мікрмаркетинг	Макрмаркетинг
Мета	Задоволення попиту на споживче кредитування для максимізації прибутку і виходу на лідерські позиції по продажах	Визначення та формування потреб споживачів у кредитному продукті та визначення способів їх задоволення
Завдання	Збільшення ринкової частки споживчого кредитування та розбудова ефективних збутових мереж (POS, Retail, Online)	Підвищення конкурентоспроможності банку на основі балансових показників
Об'єкт	Споживчий кредит, ціноутворення, обсяги продажів кредитів	Розриви кредитних та фінансових потоків, ресурсоутворювальні сектори або точки зростання кредитування
Домінанти інтересів	Економічні інтереси окупності споживчого кредиту	Економічні інтереси прибутковості банку
Характеристики	Реактивний і проактивний інструментарій маркетингу – адаптація споживчого кредиту до умов ринку і потреб споживачів	Координація та узгодження розвитку фінансових ринків, балансування попиту і пропозиції кредитних продуктів
Період впровадження інструментів	Коротко- та середньостроковий	Середньо- та довгостроковий
Маркетингові технології	Сегментування ринку споживчого кредитування, дерево цілей, аналіз зовнішнього середовища	Міжбанківські маркетингові комунікації, фінансова селективна підтримка споживчого кредитування, інформаційна та рекламна підтримка
Масштаб впливу	Споживачі і їх попит	Ринок кредитної продукції та фінансовий ринок

Джерело: згруповано авторами на основі [9; 19].

Маркетингові інструменти споживчого кредитування також включають у себе складові мікрмаркетингу й макрмаркетингу, до основних із них належать:

- роботу зі споживчим кредитом (визначення граничної суми кредиту, строків та умов його надання і погашення, технічне обслуговування договору тощо);

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

- визначення ціни споживчого кредиту (процентна ставка, комісійна винагорода, можливості диференціювання типів і умов кредиту, надання грейс-періоду або без нього, формулювання умов платежу – ануїтет чи класична схема);
- розподіл споживчих кредитів по точках продажу (POS, Online, Retail);
- комунікації (реклама на телебаченні або в онлайн-мережах);
- поширення позитивної інформації про банківську установу;
- постійний контакт з клієнтами (як новими, так і потенційними) через рекламні компанії в соціальних мережах, месенджерах або в мобільному додатку.

Відповідно до описаних інструментів маркетингу в споживчому кредитуванні, долучений відділ маркетингу та реклами із підрозділом по всіх видах споживчих кредитів, схема організації якого наведена на рис. 4.



Рис. 4. Організаційна структура відділу маркетингу з огляду на споживче кредитування

Джерело: згруповано авторами на основі [5; 10].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Як бачимо, відділ маркетингу працює за принципом клієнтоорієнтованого підходу щодо вибору банківського продукту. Окремим підрозділом при цьому виділяють споживче кредитування, спеціалісти якого досліджують кредитний ринок та його тенденції для внесення пропозицій щодо нових споживчих кредитів або їх удосконалення [8]. На основі наведених даних представимо матрицю SWOT-аналізу маркетингових інструментів, що впливають на розвиток споживчого кредитування (табл. 3).

Таблиця 3

**Матриця SWOT-аналізу маркетингових інструментів,
що впливають на розвиток споживчого кредитування**

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Досвід залучення та утримання клієнтів. 2. Вчасне реагування на зміни на кредитному ринку. 3. Наявність передових рекламних та інформаційних технологій. 4. Низькі процентні ставки за споживчими кредитами. 5. Розгалужена мережа відділень.	1. Ризики від проведення всіх видів кредитних операцій. 2. Великий масштаб організаційної структури банку інколи перешкоджає ефективному управлінню.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Розгалужена мережа електронних методів надання споживчих кредитів та різке зростання попиту на окремі типи споживчих кредитів. 2. Розвиток та оптимізація онлайн-банкінгу та інших існуючих кредитних сервісів. 3. Збільшення частки кредитного ринку за рахунок нових типів споживчих кредитів. 4. Різке зростання попиту на кредитування.	1. Нестабільна політична та економічна ситуація в державі, низькі темпи економічного зростання та повернення кредитних зобов'язань. 2. Нестача якісних позичальників. 3. Складність повернення прострочених споживчих кредитів. 4. Зростання інфляції та процентних ставок.

Джерело: згруповано авторами на основі [11; 12; 13; 24].

Запорука успішності продажів споживчого кредитування – це розвинена регіональна мережа та можливість дублювати дані операції в режимі онлайн-банкінгу. Проте слід тримати під постійним контролем видану частку споживчих кредитів, оскільки надмірне її розростання може призвести до зниження стійкості банку (тип кредиту бланковий, а отже, без заставний, що є найризикованішим типом кредитування для банку). Застосування перерахованих маркетингових інструментів

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

у матриці SWOT-аналізу дає змогу оперативно реагувати на конкурентні кредитні програми, створюючи контрумови для запобігання захопленню великої частки кредитного ринку іншими банками. На ці заходи впливають два показники: WAP-zone (цінова політика) та Public Relations (рекламні комунікації) [1; 2].

WAP-zone посідає важливе місце в кредитній політиці банку, оскільки розраховує цінову політику кредитного продукту. В маркетинговій політиці будь-якого банку, ціна кредиту, виконує виключно важливу роль, тому що забезпечує для нього максимальну виручку від продажу такого кредиту. Також це має визначальне значення для споживача кредитної послуги, адже, як правило, позичальники вибирають найнижчі умови кредитування, але при цьому не можна залишати без уваги не цінові фактори кредитування, зокрема, розробка нових пропозицій та цікавих акцій.

Public Relations – це система заходів, спрямована на забезпечення взаємної доброзичливості до банку серед споживачів. Ця категорія забезпечує споживача інформацією про банк, регулює діяльність банку враховуючи інтереси певного типу споживачів до відповідних товарів і послуг. Виступає засобом запобігання можливих конфліктів і непорозуміння між банком та його клієнтами [7].

Згідно зі статистичними даними НБУ за I квартал 2024 р. незабезпечені споживчі кредити є базисом роздрібного кредитного портфеля банків (частка 84 %). За друге півріччя 2023 року цей показник зріс на 22 %, що перевищує темпи росту аналогічного періоду 2022 року, що логічно, враховуючи ситуацію, яка склалася в лютому 2022 року. Цей приріст відбувається низькими темпами, а нарощують кредитні портфелі лише окремі банківські установи. Активно зростають кредитні портфелі в банках із класичною роздрібною бізнес-моделлю та банки моделі Figital. Ключовою конкурентною перевагою в сегменті споживчого кредитування залишаються розвинені онлайн-сервіси та мобільні застосунки. Зростання кредитного портфеля відбувається не лише завдяки залученню нових клієнтів, а й через те, що банки також підіймають ліміти клієнтам. Збільшення кредитних лімітів співставне зростанню номінальних доходів, тож не посилює ризики кредитного портфеля [4; 23]. Згідно з наданими статистичними даними необхідно дослідити динаміку витрат на маркетингові дослідження у сфері споживчого кредитування банків України та іноземних банків найрозвиненіших країн світу (табл. 4).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таблиця 4

Динаміка витрат на маркетингові дослідження України в порівнянні з іншими державами

Країна	Частка витрат, %		Відхилення
	2022	2023	
Західна Європа	12,4	13,1	+0,7
США	13,9	15,2	+1,3
Китай	11,3	11,8	+0,5
Україна	7,9	8,3	+0,4

Джерело: згруповано авторами на основі [14].

Як видно із табл. 4, вітчизняні банки найменше із представлених, вкладають кошти в маркетингові дослідження щодо споживчого кредитування. Це призводить до того, що діючі споживачі кредитних послуг і потенційні споживачі не отримують усієї повноти інформації про споживче кредитування і, як наслідок, не можуть максимально вигідно для себе скористатися даними видами кредитування [5]. Таким чином, проаналізувавши низку показників, що впливають на розвиток маркетингових інструментів у межах споживчого кредитування пропонуємо до реалізації модель трансформації від традиційного до електронного типу маркетингу в банківських установах (рис. 5). Ця модель поєднує всі сильні сторони і можливості проведеного SWOT-аналізу та проаналізованих статистичних і графічних даних.

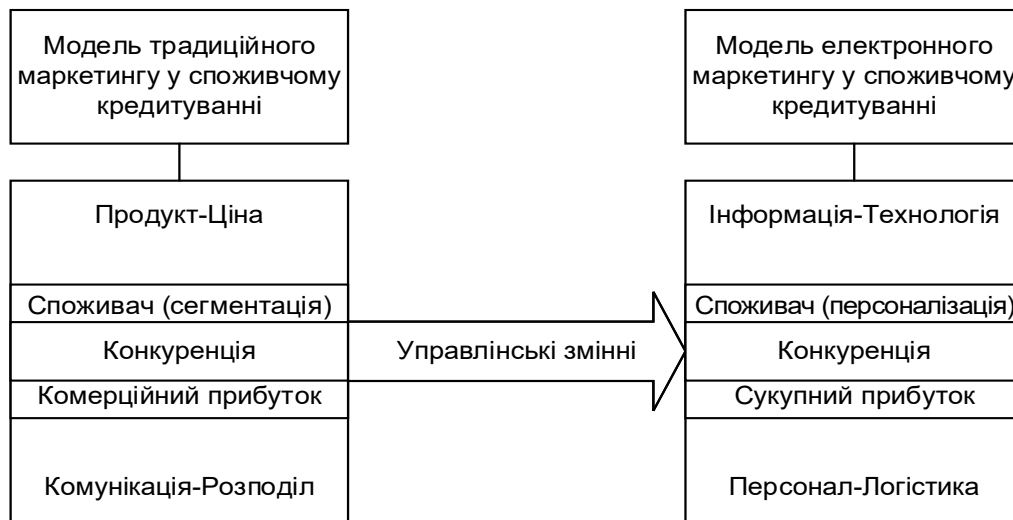


Рис. 5. Модель трансформації від традиційного до електронного типу маркетингу споживчого кредитування в банківських установах

Джерело: згруповано авторами на основі [6; 17; 22].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таким чином, з рис. 5 ми бачимо можливість переходу до продукуючої політики залучення потенційних споживачів та можливість персоналізації банківських кредитних послуг, що безперечно зручніше до використання в кінцевому результаті, адже коли банк точно знає, що потрібно кожному користувачу, це легше реалізувати. Також це дає можливість розробити унікальних кредитні продукти, що приводить до отримання додаткових конкурентних переваг. Дані маркетингові інструменти можуть підвищити якість обслуговування сегмента споживчого кредитування та збільшити кількість лояльних споживачів для конкретно взятої банківської установи.

Висновки і пропозиції. Маркетингові інструменти у сфері споживчого кредитування є засобом здійснення генеральної кредитної стратегії банківської установи й досягнення відповідно поставлених цілей. Банківські установи при цьому можуть здійснювати свою діяльність як за традиційними маркетинговими моделями, так і за новітніми розробками у сфері цифрових технологій. Аналіз інструментів банківського маркетингу у споживчому кредитуванні проводиться в контексті «маркетингового міксу». При використанні вузькоспрямованих маркетингових інструментів у споживчому кредитуванні необхідно пам'ятати про їх специфічність і використовувати такі інструменти треба з обмеженістю. Сучасні цифрові технології у сфері фінансів, сильно змінили склад інструментів маркетингової політики споживчого кредитування та починають витіснити традиційні методи здійснення маркетингової діяльності у споживчому кредитуванні. Використання таких інноваційних цифрових технологій та інструментів маркетингової діяльності дає можливість банківським установам отримувати власні інноваційні кредитні продукти і посідати провідні позиції на кредитному ринку, створюючи унікальні умови для розвитку споживчого кредитування.

Список використаних джерел

1. Алескерова Ю. В. Особливості розвитку споживчого кредитування в Україні / Ю. В. Алескерова. // Причорноморські економічні студії. – 2018. – Вип. 27. – С. 87-92.
2. Ампілогова К. О. Сучасні методи управління ризиками кредитування банками фізичних осіб / К. О. Ампілогова // Socioeconomic Problems of The Modern Period of Ukraine. – 2020. – Вип. 4(144). – С. 33-39.
3. Андрійшина Н. Б. Концептуальний підхід щодо прогнозування попиту / Н. Б. Андрійшина // Бізнес Інформ. – 2013. – № 6. – С. 120-124.
4. Банківська система України: інституційні зміни та інновації : монографія / Л. О. Примостка, М. І. Діба та ін. – Київ : КНЕУ, 2015. – 434 с.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

5. Блащук-Дев'яткіна Н. З. Регулювання споживчого кредитування в Україні / Н. З. Блащук-Дев'яткіна, Л. О. Петик, Ю. І. Кіндрат // Молодий вчений. – 2018. – № 11(63). – С. 1073-1079.

6. Вовк В. Аналітичний інструментарій оцінки динамічних конкурентних переваг банку з урахуванням їх стійкості у довгостроковій перспективі / В. Вовк, А. Махота // Вісник Національного банку України. – 2010. – № 12. – С. 22-27.

7. Вовчак О. Д. Споживче кредитування в Україні: сучасний стан та тенденції розвитку в умовах фінансово-економічної нестабільності / О. Д. Вовчак, О. І. Атонюк // Європейські перспективи. – 2016. – Вип. 2. – С. 148-157.

8. Волкова Н. І. Розвиток споживчого кредитування в кризових умовах / Н. І. Волкова, Г. В. Статкевич // Економіка та держава. – 2021. – № 11. – С. 106-111.

9. Волкова Н. І. Концептуальні підходи щодо вдосконалення кредитування споживчих потреб населення / Н. І. Волкова // Економіка і організація управління. – 2016. – № 4. – С. 143-152.

10. Гаврилко Т. О. Споживче кредитування в Україні / Т. О. Гаврилко // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2019. – Т. 30(69), № 5. – С. 110-116.

11. Ганзюк С. М. Кредитування споживчих потреб в Україні / С. М. Ганзюк, Ю. О. Вишнякова // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 18. – С. 47–52.

12. Добрик Л. О. Актуальні аспекти споживчого кредитування в Україні / Л. О. Добрик // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – С. 21–25.

13. Заславська О. І. Аналіз та оцінка сучасного стану роздрібного банківського бізнесу в Україні у сфері кредитування / О. І. Заславська // Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка. – 2021. – Вип. 1(57). – С. 114-120.

14. Коноплицька О. М. Споживче кредитування в Україні та світі: проблеми та перспективи / О. М. Коноплицька // Збірник наукових праць РДГУ. – 2013. – № 2(48). – С. 102–112.

15. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підручник / Н. В. Куденко. – Київ : КНЕУ, 2012. – 523 с.

16. Лютий І. О. Банківський маркетинг: підручник / І. О. Лютий, О. О. Солодка. Київ : ЦУП, 2009. – 776 с.

17. Несен О. В. Споживче кредитування в Україні: проблеми надання та напрями розвитку операцій / О. В. Несен // Науковий журнал «ЛОГОС. Мистецтво наукової думки». – 2018. – № 1. – С. 42-43.

18. Простова О. І. Інноваційні методи маркетингових комунікацій та перспективи їх використання в політичній практиці / О. І. Простова // Сталий розвиток економіки. – 2015. – № 4. – С. 28–32.

19. Решетілова Т. Б. Маркетингові дослідження: підручник / Т. Б. Решетілова, С.М. Довгань. – Дніпропетровськ : НГУ, 2015. – 357 с.

20. Семенда Д. К. Дослідження поведінки споживачів в сучасних ринкових умовах / Д. К. Семенда, О. В. Семенда // Молодий вчений. – 2018. – № 1(1). – С. 535-540.

21. Семеног А. Екосистеми цифрових платформ як фактор трансформації бізнесу в умовах цифрової економіки / А. Семеног // Вісник КНУТД. – 2019. – № 4(137). – С. 39–50.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

22. Шаповал О. А. Інституційні засади управління ризиками споживчого кредитування / О. А. Шаповал // Економічні перспективи підприємництва в Україні: тези доп. Всеукр. Інтернет-конф. – Ірпінь : ДУФСУ, 2016. – С. 381-385.

23. Financial instruments to ensure sustainable development in the post-shock period of the national economy recovery / M. Dubyna, O. Parubets, O. Zelenska, Y. Yevtushenko, V. Muzyka, D. Serdiuk // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. – 2023. – № 45(4). – Pp. 390–398.

24. The Role and Prospects of the Use of Artificial Intelligence Technology in the Credit Activities of Banking Institutions [Electronic resource] / M. Dubyna, O. Bazilinska, O. Panchenko, I. Sadchykova, A. Kozlianchenko, A. Tarasenko // Review of Economics and Finance. – 2023. – Vol. 21, No. 1. – Pp. 2042-2051. – Accessed mode: https://refpress.org/wp-content/uploads/2023/12/Dubyna_REF.pdf.

References

1. Aleskerova, Yu.V. (2018). Osoblyvosti rozvytku spozhyvchoho kredyтування v Ukraini [Features of the development of consumer lending in Ukraine]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea economic studies*, 27, 87-92.

2. Ampilohova, K.O. (2020). Suchasni metody upravlinnia ryzykamy kredyтування ba-nkamy fizychnykh osib [Modern methods of managing the risks of lending by banks to individuals]. *Socioeconomic Problems of The Modern Period of Ukraine*, 4(144), 33-39.

3. Andriishyna, N.B. (2013). Kontseptualnyi pidkhid shchodo prohnuzuvannya popytu [Conceptual approach to demand forecasting]. *Biznes Inform – Business Inform*, (6), 120-124.

4. Prymostka, L.O., Dyba, M.I. (2015). *Bankivska systema Ukrainy: instytutsiini zminy ta innovatsii* [The banking system of Ukraine: institutional changes and innovations]. KNEU.

5. Blashchuk-Deviatkina, N.Z., Petyk, L.O., Kindrat, Yu.I. (2018). Rehuliuвання spozhyvchoho kredyтування v Ukraini [Regulation of consumer lending in Ukraine]. *Molodyi vchenhyi – Young scholar*, (11(63)), 1073-1079.

6. Vovk, V., Makhota, A. (2010). Analitychnyi instrumentarii otsinky dynamichnykh konkurentnykh perevah banku z urakhuvanniam yikh stiikosti u dovhostrokovii perspektyvi [Analytical tools for assessing dynamic competitive advantages of the bank taking into account their sustainability in the long-term perspective]. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy – Bulletin of the National Bank of Ukraine*, (12), 22-27.

7. Vovchak, O.D., Atoniuk, O.I. (2016). Spozhyvche kredyтування v Ukraini: suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku v umovakh finansovo-ekonomichnoi nestabilnosti [Consumer lending in Ukraine: current state and development trends in the conditions of financial and economic instability]. *Yevropeiski perspektyvy – European prospects*, 2, 148-157.

8. Volkova, N.I., Statkevych, H.V. (2021). Rozvytok spozhyvchoho kredyтування v kryzovykh umovakh [Development of consumer lending in crisis conditions]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, (11), 106-111.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

9. Volkova, N.I. (2016). Kontseptualni pidkhody shchodo vdoskonalennia kredytuvannia spozhyvchykh potreb naselennia [Conceptual approaches to improving lending to consumer needs of the population]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management management*, (4), 143-152.

10. Havrylko, T.O. (2019). Spozhyvche kredytuvannia v Ukraini [Consumer crediting in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of TNU named after V. I. Vernadskyi. Series: Economics and management*, 30(69)(5), 110-116.

11. Hanzhiuk, S.M., Vyshniakova, Yu.O. (2019). Kredytuvannia spozhyvchykh potreb v Ukraini [Consumer lending in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (18), 47–52.

12. Dobryk, L.O. (2013). Aktualni aspekty spozhyvchoho kredytuvannia v Ukraini [Actual aspects of consumer lending in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (2), 21–25.

13. Zaslavska, O.I. (2021). Analiz ta otsinka suchasnoho stanu rozdribnoho bankivskoho biznesu v Ukraini u sferi kredytuvannia [Analysis and assessment of the current state of retail banking business in Ukraine in the field of lending]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Universytetu. Serii Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Economy series*, 1(57), 114-120.

14. Konoplytska, O.M. (2013). Spozhyvche kredytuvannia v Ukraini ta sviti: problemy ta perspektyvy [Consumer crediting in Ukraine and the world: problems and prospects]. *Zbirnyk naukovykh prats RDHU – Collection of research papers of RDSU*, (2(48)), 102–112.

15. Kudenko, N.V. (2012). *Stratehichnyi marketynh [Strategic marketing]*. KNEU.

16. Liutyi, I.O., Solodka, O.O. (2009). *Bankivskiy marketynh [Banking marketing]*. TsUL.

17. Nesen, O.V. (2018). Spozhyvche kredytuvannia v Ukraini: problemy nadannia ta napriamy rozvytku operatsii [Consumer lending in Ukraine: problems of provision and directions of development of operations]. *Naukovyi zhurnal «ΛΟΓΟΣ. Mystetst-vo naukovoï dumky» – Scientific journal "ΛΟΓΟΣ. The art of scientific thought"*, (1), 42-43.

18. Prostova, O.I. (2015). Innovatsiini metody marketynhovykh komunikatsii ta perspe-ktvy yikh vykorystannia v politychnii praktytsi [Prostova. Innovative methods of marketing communications and prospects for their use in political practice]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable development of the economy*, (4), 28–32.

19. Reshetilova, T.B., Dovhan, S.M. (2015). *Marketynhovi doslidzhennia [Marketing research]*. NHU.

20. Semenda, D.K., Semenda, O.V. (2018). Doslidzhennia povedinky spozhyvachiv v suchasnykh rynkovykh umovakh [Consumer behavior research in modern market conditions]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, (1(1)), 535-540.

21. Semenoh, A. (2019). Ekosystemy tsyfrovyykh platform yak faktor transformatsii biznesu v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Ecosystems of digital platforms as a factor of business transformation in the conditions of the digital economy]. *Visnyk KNUTD – Visnyk KNUTD*, (4(137)), 39–50.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

22. Shapoval, O.A. (2016). Instytutsiini zasady upravlinnia ryzykamy spozhyvchoho kredytuvannia [Institutional principles of consumer credit risk management]. *Ekonomichni perspektyvy pidpriemnytstva v Ukraini: Vseukr. Internet-konf. – Economic prospects of entrepreneurship in Ukraine: All-Ukrainian Internet Conf.* (pp. 381-385), DUFSSU.

23. Dubyna, M., Parubets, O., Zelenska, O., Yevtushenko, Y., Muzyka, V., Serdiuk, D. (2023). Financial instruments to ensure sustainable development in the post-shock period of the national economy recovery. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, (45(4)), 390–398.

24. Dubyna, M., Bazilinska, O., Panchenko, O., Sadchykova, I. Kozlianchenko, A., Tarasenko, A. (2023). The Role and Prospects of the Use of Artificial Intelligence Technology in the Credit Activities of Banking Institutions. *Review of Economics and Finance*, 21(1), 2042-2051. https://refpress.org/wp-content/uploads/2023/12/Dubyna_REF.pdf.

Отримано 17.01.2024

UDC 658.8:[336.77:330.567.22](477)

JEL Classification: M31; G21

Tatiana Zabashtanska

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Marketing, PR-Technologies and Logistics
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: tamza.cn@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5086-3651>

ResearcherID: [M-4471-2014](https://orcid.org/0000-0002-5086-3651)

Olena Tarasenko

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

E-mail: prokopenkolena22@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0701-933X>

Serhii Popov

phd student of the department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine).

E-mail: popov_s22@ukr.net ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1645-9444>

**IMPACT OF MARKETING INSTRUMENTS ON DEVELOPMENT
OF CONSUMER LENDING IN UKRAINE**

Abstract. *In the article, a brief theoretical overview of the emergence of marketing instruments in banking is provided. Global trends in the development of marketing research in the banking sector are highlighted. Stages of the formation of bank marketing in Ukraine are grouped and the specifics of their implementation are highlighted. The impact of consumer*

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

lending on the diversification of bank loan products is analyzed by the author, and a graphical analysis of the rate of reduction of banking institutions in Ukraine that have coordinated their activities in one lending segment, refusing to conduct thorough market research, is provided. Principles of bank marketing for the lending activity of consumers in the form of “marketing 4P-mix” are disclosed, namely: product, price, promotion, place. In the article, a graphical step-by-step structure of strategic tools for marketing management of the creation of consumer credit is presented. Within the article, the concepts of micro-marketing and macro-marketing in consumer lending are introduced, and a comparative characterization of micro-marketing and macro-marketing in the financial market dimension is provided based on the following features: goal, tasks, object, dominant interests, characteristics, period of introduction of instruments, marketing technologies and scale of influence. In the article, a model of the organizational structure of the marketing department with consideration of consumer lending is offered, which is based on the client-oriented approach to selection of the banking product. Within the article, indicators of the SWOT-analysis of marketing instruments that influence development of consumer lending in terms of intensifying the strengths (S), weaknesses (W), opportunities (O) and threats (T) for prompt response to competitive credit programs are structured, creating counter-conditions to prevent the capture of a large share of the credit market. The dynamics of expenditures on marketing research of Ukrainian banking institutions in comparison with banking institutions of other countries is shown. A model of transformation from the traditional to the electronic type of marketing of consumer lending in banking institutions is developed.

Key words: consumer lending; bank; marketing; marketing management; micromarketing; micromarketing; model; transformation; marketing tools; traditional marketing; e-marketing.
Fig.: 5. Table: 4. References: 24.

Бібліографічний опис для цитування:

Забаштанська Т. В., Тарасенко О. О., Попов С. В. Вплив маркетингових інструментів на розвиток споживчого кредитування в Україні. Науковий вісник Полісся. 2024. № 1(28). С. 484-502.

Наукове видання

Науковий вісник Полісся

Науковий економічний журнал

№ 1(28)

Друкується в авторській редакції з оригінал-макетів авторів.

Редколегія не завжди поділяє погляди авторів статей.

За достовірність викладених фактів
та коректний переклад статей іншими мовами відповідальність несе автор.

Редактор О. С. Смєлова

Друкар К. П. Гузь

Підписано до друку 28.03.2024. Формат 60х84/8.
Умов. друк. арк. 58,59. Тираж 100 пр. Зам. № 20/24

Ідентифікатор медіа відповідно до Реєстру суб'єктів у сфері медіа
від 31.08.2023 р. № 782 R30-01211

Редакційно-видавничий відділ
Національний університет «Чернігівська політехніка»
14035, м. Чернігів, вул. Шевченка, 95.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців,
виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої
продукції серія ДК No 7128 від 18.08.2020 р.

Scientific publication

Scientific bulletin of Polissia

Scientific journal on Economics

№ 1(28)

Pressed in an author's edition from the authors' original layouts.

Editorial Board is not always agreed with the authors' views.
An author is responsible for the given facts' authenticity.

Editor	O. S. Smielova
Printing	K. P. Huz

Format 60x84/8.
Edition of 100 copies.

PUBLIC

Editorial and publishing department of
Chernihiv Politechnic National University
14035, Chernihiv, Shevchenka Str., 95

State Registration Certificate of Printing Mass Medium
Series DK No7128 from 18.08.2020