

ISSN 2410-9576 (Print)

ISSN 2412-2394 (Online)

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Чернігівська політехніка»

НАУКОВИЙ ВІСНИК ПОЛІССЯ

Науковий економічний журнал

№ 2(29)

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 30.09.2024 р. протокол № 10

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);
Попело О. В.	доктор економічних наук;
Жаворонок А. В.	кандидат економічних наук, доцент;
Мороз Н. В.	відповідальний секретар.

Науковий вісник Полісся / НУ «Чернігівська політехніка». – Чернігів : НУ «Чернігівська
Н34 політехніка», 2024. – № 2(29). – 530, [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

No 2(29)

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 30.09.2024 proceeding № 10

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);
Popelo O. V.	Doctor of Economics;
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. - № 2(29). – 530, [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

Кравченко М. О., Кузнєцова К. О., Ченуша О. С. Соціальні аспекти економічної поведінки учасників ринкових відносин	9
Тульчинський Р. В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті цілей сталого розвитку	23
Мініна О. В., Шадура-Никипорець Н. Т., Шевченко О. С. Економіка водних ресурсів: управління та ефективне використання в умовах зміни клімату	36
Олифіренко Ю. І., Сидоренко Г. Г. Особливості логістичної діяльності торговельних підприємств в умовах цифровізації.....	52
Повна С. В., Сакун В. С. Розвиток наукоємних послуг у контексті цифрової економіки: світові та вітчизняні тренди.....	68
Возний Д. С. Трансформація бізнес-процесів та стратегічний розвиток вітчизняних медичних організацій в умовах цифровізації екосистем	85

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Перепелюкова О. В. Особливості державного управління процесами запобігання кризовим ситуаціям на регіональному рівні в контексті забезпечення національної безпеки.....	102
Ерфан В. Й. Стратегічні аспекти регіонального розвитку агротуризму	114
Ханін С. Г. Систематизація функціональних особливостей інтелектуально-інноваційних детермінант розвитку регіональних економічних систем.....	126
Поліщук А. В. Визначальні принципи регіонального менеджменту сільського розвитку	135

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Махмудов Х. З., Чухліб Р. Є. Аналіз впливу кадрової стратегії на ефективність соціальної політики в підприємстві	146
Popelo O., Samoilovych O. Organizational and economic mechanism of digital transformation of industrial enterprises	159
Денисенко Т. М., Сташук І. І. Особливості формування інноваційної стратегії розвитку торговельних підприємств в умовах трансформаційних змін ...	176
Данилюк Н. М. Соціальна відповідальність бізнесу в управлінні брендом роботодавця	189
Коваль К. П., Драгун В. А. Трансформація системи менеджменту підприємств в умовах цифровізації сфери фінансових послуг.....	200
Ковальчук А. М., Костюнік О. В. Стратегічний підхід до управління економічною безпекою підприємства з урахуванням цінового позиціонування	215
Кондрашова М. В., Кондрашов О. М., Мех Л. М. Інноваційний менеджмент: ключ до сталого розвитку організацій у цифрову епоху.....	227

Мурзабулатова О. В., Сукнов О. М. Сучасні тенденції інноваційного розвитку підприємств в умовах економічної нестабільності	237
Колот О. С. Особливості адаптивного управління інноваційним розвитком підприємств у післявоєнний період	248
Степаненко С. В., Петренко Д. А. Теоретичні аспекти формування механізму інноваційного розвитку підприємства	257
Приставка О. М., Перетяцько Ю. М. Особливості формування трейд-маркетингової стратегії міжнародної компанії	269
Ткаченко А. Г. Сучасні тенденції інноваційної діяльності промислових підприємств України	283
Гуцало П. С., Поперечний М. С. Соціальна відповідальність бізнесу як основа сталого розвитку підприємств	295
Malysh V. Innovation and investment determinants of ensuring the economic security of industrial enterprises	308
Olyfirenko I. Strategic priorities of digital development of industrial enterprises ..	322

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Акименко О. Ю., Андарак В. С., Рогова І. С. Вплив тіньової економіки на оптимізацію податкової системи та конкурентоспроможність підприємств	335
Дубина М. В., Забаштанський М. М. Розвиток банківського кредитування аграрних підприємств у сучасних умовах.....	359
Ільчук В. П., Шпомер А. М. Соціальна відповідальність як засіб підвищення ефективності функціонування небанківських фінансових установ в умовах воєнного стану	382
Тульчинська С. О., Чередниченко І. С. Особливості фінансового забезпечення житлового будівництва в сучасних умовах	402
Щур Р. І., Мацьків В. В., Лаєрів А. В. Трансформація механізму бюджетного інвестування в умовах забезпечення повоєнного відновлення економіки України	416
Садчикова І. В., Колотило Л. Л., Пентелейчук М. Г. Забезпечення фінансової безпеки банківських установ в Україні в умовах макроекономічної нестабільності	430
Бірюк Д. О. Стан та перспективні тренди механізмів державної фінансової підтримки економічного розвитку України.....	449
Гречка В. В., Островський В. П., Білий М. М. Розвиток системи фінансової безпеки банківських установ в умовах цифровізації.....	461
Журко Р. В., Щербак Є. М. Тенденції та виклики розвитку FinTech у банківському секторі України	479
Озадовський О. М. Фінансовий лізинг як інструмент підтримки бізнесу в умовах економічної невизначеності в Україні	496
Тараненко Л. Ю. Система гарантування вкладів в Україні: сучасні виклики, стратегічні пріоритети та напрями розвитку	511

TABLE OF CONTENTS

ECONOMY AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

Kravchenko M., Kuznietsova K., Chenusha O. Social aspects of the economic behavior of market relations participants	9
Tulchinskiy R. Corporate social responsibility in the context of sustainable development goals	23
Minina O., Shadura-Nykyporets N., Shevchenko O. Water resources economics: management and efficient use in the context of climate change	36
Olyfirenko Yu., Sydorenko H. Features of logistics activities of trade enterprises in the conditions of digitization	52
Povna S., Sakun V. Development of knowledge-intensive services in the context of the digital economy: global and domestic trends.....	68
Vozny D. Transformation of business processes and strategic development of domestic medical organizations in the conditions of digitization of ecosystems	85

DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE FORCES AND REGIONAL ECONOMY

Perepeliukova O. Peculiarities of state management of crisis prevention processes at the regional level in the context of ensuring national security	102
Erfan V. Strategic aspects of regional development of agrotourism	114
Khanin S. Systematization of functional features of intellectual and innovative determinants of the development of regional economic systems.....	126
Polishchuk A. Determining scientific principles regional management of rural development.....	135

ENTERPRISE MANAGEMENT

Mahmudov Kh., Chuhlib R. Assessment and directions of improvement of social policy in enterprises.....	146
Popelo O., Samoilovych O. Organizational and economic mechanism of digital transformation of industrial enterprises	159
Denysenko T., Stashuk I. Features of forming an innovative strategy for the development of trade enterprises in the conditions of transformational changes	176
Danyliuk N. Business social responsibility in employer brand management	189
Koval K., Drahun V. Transformation of the management system of enterprises in the conditions of digitalization of the sphere of financial services.....	200
Kovalchuk A., Kostyunik O. Strategic approach to managing the economic security of an enterprise considering price positioning.....	215
Kondrashova M., Kondrashov O., Mekh L. Innovation management: the key to sustainable development of organizations in the digital age.....	227
Murzabulatova O., Suknov O. Current trends in innovative development of enterprises in conditions of economic instability.....	237

Kolot O. Features of adaptive management of innovative development of enterprises in the post-war period.....	248
Stepanenko S., Petrenko D. Theoretical aspects of forming the mechanism of innovative development of an enterprise	257
Prystavka O., Peretiatko Yu. Peculiarities of forming a trade marketing strategy of an international company	269
Tkachenko A. Current trends in innovative activity of industrial enterprises of Ukraine	283
Hutsalo P., Poperechnyi M. Social responsibility of business as a basis for sustainable development of enterprises	295
Malysh V. Innovation and investment determinants of ensuring the economic security of industrial enterprises	308
Olyfirenko I. Strategic priorities of digital development of industrial enterprises.....	322

FINANCES. BANKING AND INSURANCE

Akymenko O., Andarak V., Rohova I. The impact of the shadow economy on the optimization of the tax system and the competitiveness of enterprises	335
Dubyna M., Zabashtansky M. Development of bank crediting of agricultural enterprises in current conditions	359
Ilchuk V., Shpomer A. Social responsibility as a means of increasing the efficiency of functioning of non-banking financial institutions under the conditions of a martial state	382
Tulchynska S., Cherednychenko I. Features of financial security of residential construction in modern conditions	402
Shchur R., Matskiv V., Lavriv A. Transformation of the budgetary investment mechanism in the context of ensuring post-war economic recovery of Ukraine	416
Sadchykova I., Kolotylo L., Penteleichuk M. Financial security of banking institutions in Ukraine in the conditions of macroeconomic instability	430
Biryuk D. Status and prospective trends of mechanisms of state financial support for economic development of Ukraine	449
Grechka V., Ostrovsky V., Bilyi M. Development of the financial security system of banking institutions in the conditions of digitization	461
Zhurko R., Shcherbak Ye. Trends and challenges of fintech development in the banking sector of Ukraine	479
Ozadovskyi O. Financial leasing as a tool for supporting business in the conditions of economic uncertainty in Ukraine.....	496
Taranenko L. Deposit guarantee system in Ukraine: current challenges, strategic priorities and directions of development.....	511

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-9-22](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-9-22)

УДК 316.334

JEL Classification: A13; D03; D31; Z13

Марина Олегівна Кравченкодоктор економічних наук, професор, декан факультету менеджменту та маркетингу
Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

E-mail: marina.kravchenko.kpi@gmail.com**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-5405-0159>**ResearcherID:** [HRB-6309-2023](https://orcid.org/HRB-6309-2023). **Scopus Author ID:** [57197853409](https://orcid.org/57197853409)**Катерина Олександрівна Кузнєцова**кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

E-mail: kuznietsova.kateryna@iit.kpi.ua. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-0162-1071>**ResearcherID:** [GPP-7118-2022](https://orcid.org/GPP-7118-2022). **Scopus Author ID:** [57211180837](https://orcid.org/57211180837)**Олександр Сергійович Ченуша**кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

E-mail: chenusha.oleksandr@iit.kpi.ua. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-7184-2705>**СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ УЧАСНИКІВ
РИНКОВИХ ВІДНОСИН**

Анотація. У статті досліджено соціальні аспекти економічної поведінки учасників ринкових відносин, які є визначальним фактором забезпечення ефективності реалізації економічних процесів країни. Проаналізовано роль соціальних інститутів (держава, сім'я, релігія, освіта, медіа) у формуванні економічних рішень індивідів та груп. Визначено, що ефективність соціальних інститутів є важливим фактором економічного розвитку країни, а їх дисфункція може призводити до нестабільності. Окреслено вплив соціальних норм, цінностей і культурних особливостей на ухвалення економічних рішень. Особливу увагу приділено груповій поведінці, яка включає ефекти натовпу, групової поляризації та когнітивних упереджень. Розкрито специфіку економічної поведінки учасників ринкових відносин в Україні в кризових ситуаціях (на прикладі пандемії COVID-19), що спонукало до змін у споживчих пріоритетах, переходу бізнесу на онлайн-моделі підприємництва та активізації державної підтримки. Запропоновано рекомендації для підвищення ефективності ринкових відносин через інтеграцію соціальних і економічних підходів, зокрема для подолання кризових явищ та забезпечення стійкого розвитку економіки України.

Ключові слова: соціальні інститути, економічна поведінка, учасники ринкових відносин, групова поведінка, кризові ситуації, пандемія.

Табл.: 1. Бібл.: 10.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Постановка проблеми. Соціальні аспекти економічної поведінки учасників ринкових відносин є одним із ключових факторів забезпечення ефективних економічних процесів у державі. У сучасному світі, де економічна діяльність значною мірою залежить від соціальних норм, цінностей і взаємодій, розуміння цих аспектів набуває особливої актуальності. В Україні питання соціальної взаємодії та її впливу на економічну поведінку ускладнюється тривалими трансформаційними процесами становлення нової держави, економічною нестабільністю, спричиненою кризовими явищами (зокрема, пандемією COVID-19 та війною) та нерівномірним розвитком ринкових інститутів. Незважаючи на значну кількість досліджень, багато питань залишаються відкритими. Це стосується впливу соціальних норм і інститутів на ухвалення економічних рішень, гендерних і регіональних особливостей економічної поведінки, а також ролі соціального капіталу в умовах економічної та політичної нестабільності. Таким чином, актуальність дослідження соціальних аспектів економічної поведінки зумовлена необхідністю комплексного розуміння взаємодії між соціальними й економічними факторами для формування стійких і ефективних ринкових відносин в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Д. Канеман (Kahneman) та Р. Талер (Thaler) як основоположники концепції нової поведінкової економіки значно вплинули на розуміння поведінкових аспектів економіки. В їхніх роботах досліджено вплив соціальних факторів, емоцій та когнітивних упереджень на зміну класичної раціональної моделі економічної поведінки людини. Соціальні аспекти економічної поведінки учасників ринкових процесів є предметом досліджень багатьох зарубіжних і вітчизняних учених-економістів та соціологів. Зокрема, Л. Боулз та Г. Гінтіс (Bowles & Gintis) аналізують вплив соціальних норм і культурних особливостей на економічні рішення. Поведінковий аспект взаємодії в ринкових відносинах розглядається в дослідженнях Е. Фера (Fehr), зокрема щодо альтруїзму, довіри та соціальних уподобань. Д. Норт (North) у своїй теорії інститутів наголошує, що соціальні інститути впливають на економічну ефективність та його роботи є базовими для розуміння впливу соціальних рамок на ринкові відносини. Г. Хофстеде (Hofstede) досліджував вплив національної культури на прийняття економічних рішень, зокрема че-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

рез моделі колективізму й індивідуалізму. Українські вчені також займаються цією проблемою досліджень, серед них: Т. Базилюк, І. Бондаренко, С. Гончаренко, Л. Грекова, О. Демченко, О. Діброва, А. Коваленко, О. Романенко, В. Терещенко тощо.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проблема соціальних аспектів економічної поведінки в Україні активно досліджується в контексті трансформаційних процесів, що відбуваються в економіці, культурі та суспільстві. Українські вчені розглядають взаємозв'язок між соціальними інститутами, культурними факторами та економічною поведінкою учасників ринкових відносин. Попри значну увагу до соціальних аспектів економічної поведінки, є кілька напрямів, які залишаються недостатньо дослідженими, особливо в контексті українських реалій: вплив локальних соціальних норм на економічну поведінку, економічна поведінка учасників ринкових відносин в умовах проявів кризових явищ в Україні. Тому поглиблення досліджень щодо розуміння специфіки економічної поведінки в Україні дозволить ефективніше розробити шляхів її оптимізації.

Мета статті. Метою цієї наукової статті є дослідження соціальних аспектів економічної поведінки учасників ринкових відносин, аналіз впливу соціальних норм, цінностей та інститутів на ухвалення їхніх економічних рішень, економічна поведінка в кризових явищах (на прикладі пандемії COVID-19).

Виклад основного матеріалу. Соціальні аспекти економічної поведінки учасників ринкових відносин охоплюють вплив соціальних факторів на ухвалення економічних рішень окремими індивідами, групами чи суспільством загалом. Зокрема, досліджується як соціальні норми, традиції, культурні особливості, моральні принципи, так і стосунки між людьми, що впливають на їхні економічні дії при участі в ринкових відносинах (при споживанні, заощадженні, інвестуванні, трудовій діяльності тощо). Основними соціальними аспектами економічної поведінки учасників ринкових відносин можна назвати такі.

По-перше, **соціальні норми та цінності**, які визначають прийнятну поведінку в суспільстві, справляють значний вплив на економічну поведінку учасників ринкових відносин, оскільки вони визначають, як індивіди та спільноти ухвалюють економічні рішення, працюють, споживають та інвестують. Приклади такого впливу наведені в таблиці 1.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таблиця 1

**Вплив соціальних норм та цінностей
на економічну поведінку учасників ринкових відносин**

Соціальні норми, цінності	Приклади	Вплив
1	2	3
Культура трудової діяльності	У країнах із протестантською трудовою етикою (Німеччина, Швеція) цінується старання праця, що сприяє високій продуктивності та економічному розвитку держави, праця часто вважається моральним обов'язком	Стимулювання інвестицій в освіту, дисципліну та розвиток інновацій
Сімейні цінності та споживання	У країнах із високим рівнем ролі сімейних традицій (Італія, Індія), сімейні витрати часто орієнтовані на забезпечення довгострокового добробуту родини, включаючи витрати на освіту, житло чи весілля	Вплив на розподіл ресурсів у домогосподарствах на користь довгострокового заощадження
Соціальна відповідальність та етика бізнесу	У скандинавських країнах висока повага до соціальної рівності впливає на бізнес, який інтегрує принципи корпоративної соціальної відповідальності у свою діяльність	Високий рівень ухвалення етичних рішень (справедлива оплата праці, екологічність), підвищення довіри споживачів
Релігійні норми	У мусульманських країнах ісламська заборона на сплату та отримання відсотків формує особливості функціонування банківської системи. Традиційні емітенти отримують прибуток у вигляді відсотків від кредитних продуктів, але ісламські банки повинні придумувати інші способи отримання прибутку. Зокрема, вони беруть оплату за обслуговування або укладають контракти на розподіл доходів і збитків	Формування специфічних фінансових продуктів та моделей ведення бізнесу
Норми споживання	У розвинутих країнах Європи та Америки популярність екологічно чистих продуктів та супровідних такому споживанню дій, відображає їх суспільні цінності, спрямовані на захист навколишнього природного середовища	Сприяння розвитку ринку екологічних товарів, «зелених» технологій, розвиток «зеленої» економіки, популяризація ESG-принципів у веденні бізнесу

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ*Закінчення таблиці 1*

1	2	3
Колективізм та індивідуалізм	У країнах з колективістською культурою (Японія) рішення ухвалюються з урахуванням колективних інтересів, тоді як у країнах з індивідуалістичною культурою (США), більше уваги приділяється особистим вигодам	Формування різних підходів до підприємницької діяльності, інвестування, управління ризиками тощо
Гендерні норми	У суспільствах, де жінкам надається рівний доступ до освіти і ринку праці (у розвинутих країнах), спостерігається більш рівномірний розподіл доходів	Зростання економічної активності та розвитку інновацій

Джерело: складено авторами на основі [1].

Таким чином, соціальні норми та цінності створюють основу для економічної поведінки учасників ринкових відносин, впливаючи на пріоритети, способи ухвалення рішень та економічну організацію суспільства.

По-друге, **групова поведінка**. Попри дію економічних законів на ринку, рівень кваліфікації та освіти учасників ринкових відносин, ухвалення економічних рішень часто відбувається під дією когнітивних упереджень, зокрема орієнтуючись на поведінку інших. Рішення, ухвалені групою, можуть суттєво відрізнятись від індивідуальних рішень через динаміку взаємодії, соціальний вплив і психологічні механізми. У контексті цього можна зазначити деякі ключові особливості групової поведінки в економічному сенсі:

1) **ефект натовпу** (наслідування моді, трендам в споживанні) – зміна поведінки та мислення людини під впливом великої кількості інших людей у групі. Виявляється незвичайна, часто непрогнозована поведінка, яка не відповідає особистим моральним нормам або звичкам. Це може відбуватися через зниження почуття відповідальності, емоційну «зараженість» або прагнення до конформізму (прийняття загальних норм і правил поведінки групи) [2];

2) **групова поляризація** – групове рішення може бути більш кардинальним, ніж індивідуальне (від ризикованих до консервативних векторів), що впливає на планування бізнес-процесів та формує додаткові ризики в його здійсненні;

3) **ефект «безбілетника»** – уникнення свого вкладу у спільну справу при укладанні колективних рішень може призводити до зниження ефективності групової роботи при досягненні поставлених цілей;

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

4) *інформаційний каскад* – індивіди в групі можуть ухвалювати рішення, орієнтуючись на попередні дії інших членів групи, ґрунтуючись на неперевірених (неповній чи навіть неправдивій) інформації;

5) *емоційна складова* – емоційний стан групи (наприклад, ейфорія чи страх) впливає на економічну поведінку її учасників, у періоди економічного піднесення компанії можуть занадто оптимістично оцінювати свої можливості, а в періоди кризи – діяти надто обережно.

Групова динаміка може мати як позитивний, так і негативний вплив на ухвалення економічних рішень. Для підвищення ефективності групових рішень необхідно враховувати особливості поведінки групи і в групі та запобігати їхнім негативним наслідкам через сприяння прозорості, залучення незалежних експертів та заохочення критичного мислення.

По-третє, *соціальні інститути* змінюють вектор економічної поведінки учасників ринкових відносин через формування правил, норм та механізмів, які регулюють економічну активність. Вони забезпечують стабільність у суспільстві та впливають на те, як люди та організації ухвалюють економічні рішення.

Держава формує правову базу, регулює економічну діяльність, стимулює розвиток тих чи інших сфер господарювання через запровадження економічних інструментів (податків, субсидій, інвестицій тощо). Для прикладу, встановлення рівня мінімальної заробітної плати в країні регулює ринок праці, забезпечуючи базовий рівень доходу населення. Це стимулює чи обмежує певні види економічної діяльності, забезпечує соціальний захист населення, який впливає на рівень споживання та формування заощаджень. Дані по країнам ЄС поділяють їх на три групи: 330–750 євро / місяць (Польща, Болгарія, Латвія, Хорватія тощо); 790–1200 євро / місяць (Мальта, Словенія, Іспанія); понад 1500 євро / місяць (Австрія, Німеччина, Франція тощо) [3]. На кінець 2024 р. мінімальна зарплата в Україні становить 8000 грн (що по курсу НБУ 43,77 грн / євро на 16.12.2024 становить 183 євро) [4].

Фінансові інститути забезпечують перерозподіл капіталу в економіці. Доступ до дешевих кредитів стимулює підприємницьку активність, що визначає можливості для інвестування, заощадження та споживання, впливає на рівень споживчої довіри та економічного зро-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

стання. У Польщі кредитні ставки коливаються залежно від виду позики, проте загалом вважаються високими через базову облікову ставку у 5,85 %. Споживчі кредити мають ставки 9–10 %, іпотечні позики – 8–9%. У Німеччині ставки для споживчих кредитів складають близько 5,5 %, з урахуванням базової ставки Європейського Центрального Банку (4,5 %), яка впливає на процентні ставки за іпотечними та споживчими кредитами. Поточна базова ставка в Іспанії становить 3,4 %. Споживчі кредити зазвичай доступні за ставками близько 5–6 %, а іпотечні кредити варіюються від 4 до 5 % [5]. В Україні за депозитами для населення середня ставка склала 14,2 % річних, а за кредитами – 27,3 % (на кінець 2023 р.), облікова ставка НБУ на грудень 2024 р. становить 13,5 % [6].

Сім'я як соціальний інститут формує цінності та звички економічної поведінки індивіда, зокрема, щодо заощаджень, споживання та інвестування. У культурах, де домінують сімейні цінності, заощадження спрямовуються на освіту дітей чи купівлю житла. Сім'я визначає довгострокові економічні пріоритети та формує моделі передачі майна між поколіннями. Закладаючи світогляд індивіда, сім'я чинить суттєвий вплив на подальшу економічну поведінку учасника ринкових відносин та формування його патернів.

Релігія також у багатьох культурах виступає важливим соціальним інститутом впливу, встановлюючи моральні та етичні рамки, які впливають на подальші економічні рішення. Наприклад, у православних віруючих є звичай сплачувати десятину в церкву зі свого доходу, що спрямовує частину коштів у цей сектор, а не в сектор споживання.

Роль *медіа* у сучасному суспільному устрої відіграє провідну роль щодо інформування громадськості, зокрема про економічні події, формування суспільної думки через інформаційно-психологічний вплив та на споживчі тренди. Для прикладу, популяризація екологічного способу життя стимулює попит на «зелені» продукти. Загалом, медіа визначає економічні пріоритети споживачів і бізнесу, впливає на формування економічної культури певного суспільства. Окрему роль у такій інформаційній взаємодії варто відвести рекламі, яка формує вподобання та впливає на споживацьку поведінку учасників ринкових відносин. Залучення багатьох видів каналів просування реклами (особливо соціальні мережі) додатково посилюють цей вплив, сприяючи формуванню модних трендів.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Світовий ринок рекламної індустрії у 2023 р. перевищив 1 трлн дол. доходів, більшу частину прибутків забезпечують технологічні гіганти, такі як Google і Meta. Прогнозується, що частка цифрової реклами у світових доходах досягне 73 %, зростаючи на 12,4 % у 2024 р. та на 10 % у 2025 р. Традиційні рекламні канали (телебачення, друковані медіа та радіо), поступово втрачають свої позиції через домінування цифрових платформ. Глобальний дохід від друкованої реклами прогнозовано знижується на 4,5 % у 2024 р. та ще на 3 % у 2025 р. [7].

За дослідженням Всеукраїнської рекламної коаліції, рекламний ринок у 2024 р. в Україні демонструє позитивну динаміку, незважаючи на воєнний стан та економічні виклики, що постають перед галуззю. Загальний приріст ринку становив 29 % у порівнянні з 2023 р., а обсяг рекламного ринку досяг 54,3 млрд грн. На 2025 р. прогнозується подальше зростання ринку до 69,2 млрд грн (на 27 %). Лідером є digital-реклама, обсяг якої у 2024 р. становив 41,7 млрд. грн (на 25 % більше порівняно з 2023 р.) та становить 78,8 % від загального рекламного ринку [8].

По-четверте, **економічна поведінка в кризових ситуаціях**. Економічні кризи є циклічним відхиленням від стабільності та створюють особливе середовище для економічної поведінки учасників ринкових відносин. Економічна поведінка в кризових ситуаціях визначається реакцією індивідів, бізнесу та уряду на нестабільність, невизначеність і обмеження ресурсів. Такі ситуації, як економічні кризи, пандемії або природні катаклізми, формують специфічні моделі поведінки, що впливають на економічні процеси. Кожна зі сторін має свої цілі та задачі для подолання кризової ситуації та повернення стабільності у свою систему. Тому їхня економічна поведінка буде мати свої особливості. Розглянемо три рівні дій учасників ринкових відносин у кризових ситуаціях (на прикладі пандемії COVID-19).

1. Уряд запроваджував програми підтримки населення та бізнесу (прямі виплати чи податкові пільги) для пом'якшення наслідків кризи для найбільш вразливих категорій населення, що також позначалось на зростанні державного боргу. Відбувалось зниження процентних ставок центральними банками для полегшення доступу до капіталу, що призводило до виникнення інфляційних ризиків. На початку пандемії COVID-19 уряд України ввів податкові канікули для малого та середнього бізнесу, скасував штрафи за несвоєчасну сплату податків у пе-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

ріод карантину, запровадив програму кредитування «5-7-9 %», яка дозволяла підприємцям отримувати пільгові кредити. Було розширено програми соціальної допомоги для вразливих категорій населення, надано одноразові виплати пенсіонерам та безробітним, медичним працівникам, які працювали з COVID-19, збільшено заробітну плату. Уряд налагодив отримання гуманітарної допомоги у вигляді медичних засобів і обладнання від інших країн, (Китаю, ЄС, США), взаємодіяв з міжнародними організаціями (ВООЗ) з приводу подолання наслідків спалаху пандемії, укладав контракти на поставку вакцин проти COVID-19.

2. Бізнес орієнтувався на оптимізацію витрат. Відбувалося скорочення витрат підприємствами, зменшення чисельності їхнього персоналу, перегляд капітальних інвестицій, зниження інноваційної активності для забезпечення «виживання» бізнесу. Багато підприємств скорочували витрати, заморожували проекти чи звільняли працівників через падіння рівня доходів. Туристичний сектор та авіаційні перевезення зазнали масових звільнень через різке зниження попиту. Підприємства, які орендували приміщення, намагалися домовитися про зниження орендної плати, перегляд умов оренди, надання тимчасових пільг.

Крім того, відбулася швидка адаптація бізнесу до змін зовнішнього середовища. У кризу підприємства переходять на онлайн-торгівлю чи переорієнтовується на виробництво / поширення нових продуктів, що призводить до прискорення змін у бізнес-моделях і технологіях. Під час пандемії COVID-19 український бізнес змушений був адаптуватися до карантинних обмежень. Відбувся перехід до онлайн-форматів роботи (доставка багатьох видів товарів через он-лайн платформи). Обсяг ринку електронної комерції в Україні у 2020 р. збільшився на 48 % порівняно із 2019 р. та становив 2740,04 млн дол. У 2021 р. зростання обсягу ринку становило ще 27 % (до 3506,98 млн дол.) [9].

Для цього багато підприємств (у сфері роздрібної торгівлі, освіти та надання послуг) активно впроваджували цифрові технології. Стала поширеною вимушена робота на віддаленій основі. Організації, що мали можливість працювати дистанційно, організували віддалену роботу для співробітників (ІТ-компанії, фінансовий сектор і частина освітніх установ швидко перейшли на дистанційну модель роботи). Відбулося часткове перепрофілювання бізнесу – деякі підприємства розширили своє виробництво для виготовлення масок, антисептиків та іншого медичного обладнання.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

3. Споживачі. У кризу населення знижує витрати й відбувається перехід до режиму економії. З початку пандемії більшість споживачів скоротили витрати на товари першої необхідності (розваги, подорожі, брендовий одяг, ресторани) через невпевненість у майбутньому, високі ризики зниження доходів. Одночасно змістився фокус на задоволення базових потреб – населення почало витратити більше на продукти харчування, ліки, засоби гігієни. Зріс попит на товари першої необхідності (крупни, цукор та соняшникова олія).

Характерною особливістю стали панічні покупки для накопичення запасів. У перші місяці пандемії багато споживачів скуповували товари тривалого зберігання (макарони, крупни, консерви) та засоби захисту (маски, антисептики), що призводило до штучного тимчасового дефіциту товарів, порушення ланцюгів їх постачання та підвищення цін.

Зросли обсяги онлайн-покупок (бізнес задовольняв створений на онлайн-попит споживачів). Через закриття магазинів і торгових центрів споживачі масово перейшли на покупки через Інтернет. Відбулося значне зростання замовлень на маркетплейсах (Rozetka, Prom.ua) та сервісах доставки їжі (Glovo, Bolt Food). За даними дослідження групи компаній EVO, у 2020 р. кількість замовлень на маркетплейсах — Prom.ua, Bigl.ua, Crafta.ua, Shafa.ua, IZI.ua та сайтах компаній Prom.ua зросла на 42 % а середній чек впав на 10 %. Найбільший приріст у 2020 р. на Prom.ua та Bigl.ua відбувся в групі медичних товарів (844 тис. замовлень, 225 % приросту), сільськогосподарських товарів (547 тис. замовлень, 83 % приросту), товарів для домашніх тварин (510 тис. замовлень, 69 % приросту), продуктів харчування (1,3 млн замовлень, 49 % приросту) [10]. Населення почало активно користуватися онлайн-банкінгом, сервісами дистанційного навчання та консультаціями лікарів через Інтернет.

Відбулася зміна споживчих пріоритетів населення – акцент змістився на товари для здоров'я та безпеки (українці почали більше інвестувати в здоров'я (медикаменти, вітаміни, медичні страхування) та засоби захисту (маски, рукавички, антисептики); на перший план вийшли товари локальних виробників (багато споживачів почали більше купувати українські продукти через доступність і підтримку національного виробника); сформувався стійкий попит на економпродукти (через падіння доходів багато споживачів перейшли на дешевші бренди або товари приватних марок супермаркетів).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

У кризові періоди багато людей та організацій об'єднуються для допомоги іншим (наприклад, волонтерські ініціативи під час війни чи природних катастроф), зростає соціальна згуртованість, яка допомагає знизити вплив кризи. При цьому може виникати протилежний ефект – зростання недовіри до уряду, банків чи бізнесу, що призводить до паніки серед населення. Поглиблення кризової ситуації починається через відтік капіталу та зниження економічної активності.

Загалом, економічна поведінка в кризових ситуаціях характеризується прагненням до збереження ресурсів, адаптації до змін і пошуку нових можливостей. Важливо, щоб уряди, бізнес і суспільство разом працювали над зменшенням впливу кризи та створенням умов для стійкого відновлення.

Висновки і пропозиції. Соціальні аспекти економічної поведінки відображають складну взаємодію між культурою, традиціями, соціальною структурою та економічними процесами. Розуміння соціальних аспектів економічної поведінки є ключовим для побудови ефективних ринкових відносин. Інтеграція соціальних і економічних підходів у формуванні політики сприятиме сталому розвитку економіки України, підвищенню довіри між учасниками ринку та стабільності в умовах глобальних викликів. Для підвищення ефективності здійснення економічних відносин в Україні, доречним є розвиток соціальних інститутів, зокрема, підвищення довіри населення до державних і фінансових інституцій через прозорість і ефективність їхньої роботи; стимулювання розвитку соціального капіталу; цифровізація ринкових відносин, стимулювання цифрової трансформації бізнесу та впровадження онлайн-інструментів для полегшення взаємодії між учасниками ринку в умовах сучасних викликів в Україні; розроблення механізмів підтримки в умовах кризових явищ.

Список використаних джерел

1. Келембет І. С. Особливості ісламської фінансової системи [Електронний ресурс] / І. С. Келембет, Ю. О. Ольвінська // Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень : матер. конф. – Одеса, ОНЕУ, 2014. – С. 114–119. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3520/1/%D0%9E%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D1%96%D1%81%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97%20%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B8.pdf>

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

2. Ефект натовпу. Український психологічний ХАБ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.psykholoh.com/post/%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82-%D0%BD%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%BF%D1%83-%D1%86%D0%B5>.
3. Eurostat [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://ec.europa.eu/eurostat>.
4. Інформаційний портал Мінфін [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minfin.com.ua>.
5. Як отримати кредит у Європі: умови, документи та рекомендації [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://finance.ua/ua/credits/yak-otrymaty-kredyt-u-yevropi-umovy-dokumenty-ta-rekomendatsii>.
6. Національний банк України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua>.
7. Світова індустрія реклами вперше перевищить \$1 трлн доходів цього року. УНН [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://unn.ua/news/svitova-industriia-reklamy-vpershe-perevyshchyt-dollar1-trln-dokhodiv-tsohorich-ft>.
8. Ринок реклами в Україні 2024: на які інструменти компанії витратили найбільше грошей? [Електронний ресурс] / UAMASTER digital agency. – 2024. – Режим доступу: <https://blog.uamaster.com/rynok-reklamy-v-ukrayini-2024-na-yaki-instrumenty-kompaniyi-vytratyly-najbilshe-groshej>.
9. Колупаєва І. В. Стан і напрями розвитку електронної комерції в Україні [Електронний ресурс] / І. В. Колупаєва, С. Безсонов // Проблеми економіки. – 2023. – № 2(56). – Режим доступу: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-2_0-pages-74_80.pdf.
10. 107 млрд грн витратили українці на покупки в інтернеті. Яким був е-commerce у 2020 році [Електронний ресурс] / EVO business. – 2020. – Режим доступу: <https://evo.business/107-mlrd-grn-vitratili-ukra%D1%97nci-na-pokupki-v-interneti-yakim-buv-ecommerce-u-2020-roci>.

References

1. Kelembet, I.S., & Olvinska, Yu.O. (2014). Osoblyvosti islamskoi finansovoi systemy [Features of the Islamic financial system]. *Statystyka – instrument sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen: mater. konf. – Statistics as a tool for socio-economic research: Conference proceedings* (pp. 114–119). ONEU. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3520/1/%D0%9E%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D1%96%D1%81%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97%20%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B8.pdf>.
2. Crowd effect. (n.d.). Ukrainian Psychological Hub. <https://www.psykholoh.com/post/%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82-%D0%BD%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%BF%D1%83-%D1%86%D0%B5>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

3. Eurostat. (n.d.). <https://ec.europa.eu/eurostat>.
4. Minfin Information Portal. (n.d.). <https://minfin.com.ua>.
5. How to get a loan in Europe: Conditions, documents, and recommendations. (2024). <https://finance.ua/ua/credits/yak-otrymaty-kredyt-u-yevropi-umovy-dokumenty-ta-rekomendatsii>.
6. National Bank of Ukraine. (n.d.). <https://bank.gov.ua>.
7. The global advertising industry will exceed \$1 trillion in revenue this year. (2024). UNN. <https://unn.ua/news/svitova-industriia-reklamy-vpershe-perevysht-dollar1-trln-dokhodiv-tsohorich-ft>
8. Advertising market in Ukraine 2024: What tools companies spent the most money on? (2024). UAMASTER Digital Agency. Retrieved from <https://blog.uamaster.com/rynok-reklamy-v-ukrayini-2024-na-yaki-instrumenty-kompaniyi-vytratyly-najbilshe-groshej/>
9. Kolupayeva, I.V., & Bezsonov, S. (2023). State and directions of e-commerce development in Ukraine. Problems of Economy, ((2)56), pp. 74–80. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-2_0-pages-74_80.pdf.
10. Ukrainians spent UAH 107 billion on online shopping. What was e-commerce like in 2020? (2020). EVO Business. Retrieved from <https://evo.business/107-mlrd-grn-vitratili-ukra%D1%97nci-na-pokupki-v-interneti-yakim-buv-ecommerce-u-2020-roci>.

Отримано 02.09.2024

UDC 316.334

JEL Classification: A13; D03; D31; Z13

Maryna Kravchenko

Doctor of Economics, prof., dean of management and marketing faculty
National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

E-mail: marina.kravchenko.kpi@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5405-0159>

ResearcherID: [HRB-6309-2023](https://orcid.org/HRB-6309-2023). **Scopus Author ID:** [57197853409](https://orcid.org/57197853409)

Kateryna Kuznietsova

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Enterprise's management
National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»
E-mail: kuznietsova.kateryna@iit.kpi.ua. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-0162-1071>
ResearcherID: [GPP-7118-2022](https://orcid.org/GPP-7118-2022) **Scopus Author ID:** [57211180837](https://orcid.org/57211180837)

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Oleksandr Chenusha

PhD in Economics, Senior Lecture of Department of Enterprise's management
National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»
E-mail: chenusha.oleksandr@lil.kpi.ua. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-7184-2705>

**SOCIAL ASPECTS OF THE ECONOMIC BEHAVIOR
OF MARKET RELATIONS PARTICIPANTS**

Abstract. *The article explores the social aspects of the economic behavior of participants in market relations, which are a determining factor in the efficiency of the country's economic processes. The role of social institutions, such as the state, family, religion, education, and media, in shaping the economic decisions of individuals and groups is analyzed. It is established that the effectiveness of social institutions is an important factor in economic development, while their dysfunction can lead to instability. The influence of social norms, values, and cultural characteristics on economic decision-making, particularly regarding consumption, savings, and investment activity, is outlined. Special attention is paid to group behavior, including crowd effects, group polarization, and cognitive biases.*

The specifics of the economic behavior of market participants in Ukraine during crisis situations (using the example of the COVID-19 pandemic) are revealed, highlighting changes in consumer priorities, the transition of businesses to online entrepreneurial models, and increased state support. It is established that social institutions influence the stability of market relations by forming rules, norms, and mechanisms of interaction. Attention is also drawn to the uneven development of social capital and cultural traditions in Ukraine, which affect the economic behavior of market participants.

It is concluded that to enhance the effectiveness of economic relations in Ukraine, it is necessary to develop social institutions, particularly by increasing public trust in state and financial institutions through transparency and the efficiency of their work. Efforts should focus on stimulating the development of social capital, digitalizing market relations, encouraging the digital transformation of businesses, and implementing online tools to facilitate interaction between market participants in the face of modern challenges in Ukraine. Additionally, mechanisms for support in crisis situations need to be developed.

Keywords: *social institutions, economic behavior, participants in market relations, group behavior, crisis situations, pandemic.*

Бібліографічний опис для цитування:

Кравченко М. О., Кузнецова К. О., Ченуша О. С. Соціальні аспекти економічної поведінки учасників ринкових відносин. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 9-22.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-23-35](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-23-35)

УДК 338.45.48

JEL Classification: L210; M140

Ростислав Володимирович Тульчинський

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», (Київ, Україна)

E-mail: r.tulchynskiy@istu.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1605-1403>

Scopus:

<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57218623172&origin=resultslist>**КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ
У КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Анотація. У статті розглянуто теоретико-прикладні аспекти реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності компанії в умовах трансформації суспільно-політичних процесів та імплементації концепції сталого розвитку в процеси державного та корпоративного управління. Обґрунтовано важливість досягнення Глобальних цілей для економіки та суспільства, розглянуто основні інституційні положення та стратегічні аспекти реалізації концепції сталого розвитку. Проаналізовано рейтинг індексу цілей сталого розвитку за сучасних умов. Обґрунтовано важливість розвитку практики відповідального інвестування як для великих компаній, так і представників малого і середнього бізнесу. На основі проведеного аналізу визначено пріоритети сталого розвитку, на які орієнтуються великі вітчизняні компанії та світові лідери бізнесу. Корпоративна соціальна відповідальність розглядається як бізнес-стандарт на ринку інвестиційних ресурсів, фокусуючи увагу компаній на впровадженні бізнес-практик в напрямку розв'язання соціальних та екологічних проблем, захисту працівників та мінімізації негативного впливу на навколишнє природне середовище. Розглянуто взаємозв'язок інвестиційної та виробничої складової в досягненні компаніями цілей сталого розвитку на основі дії механізмів фондового ринку. У результаті дослідження процесів впровадження компаніями ESG-стандартів ведення бізнесу зроблено висновок щодо наявності тенденцій активізації та позитивної динаміки, особливо у країнах ЄС. Розглянуто сутність ESG-стандарту як провідного управлінського інструменту організації діяльності бізнесу в напрямку забезпечення досягнення цілей сталого розвитку. Акцентовано увагу на важливості підтримки тренду відповідального бізнесу на засадах впровадження принципів сталого розвитку з боку органів державної влади, виокремлено основні моделі взаємодії бізнесу та органів влади.

Ключові слова: бізнес; бізнес-стратегія; підприємство; соціально відповідальна діяльність підприємств; сталий розвиток; глобальні цілі; корпоративне управління; корпоративна соціальна відповідальність.

Рис.: 2. Бібл.: 13.

Постановка проблеми. Концепція стійкого розвитку нині виступає провідною моделлю розвитку економіки та суспільства, мета якої – задоволення потреб людини при економному підході до

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

використання природних ресурсів та збереженні навколишнього середовища в контексті забезпечення поточних потреб та потреб майбутніх поколінь. Отже, сучасний тренд взаємодії суспільства й бізнесу – розв’язання завдань економічного зростання з одночасним акцентом на соціальні та екологічні аспекти, у тому числі питання зміни клімату.

Великі компанії найчастіше використовують політику корпоративної відповідальності в поєднанні з принципами сталого розвитку. На сьогодні це тренд відповідального бізнесу, з орієнтацією на ефективну взаємодію із соціумом, громадянським суспільством, конкурентами та владою. Для українського бізнесу активність процесів у сфері впровадження засад сталого розвитку в управління корпораціями формує інтеграційний потенціал до взаємодії із глобальним світом. Поштовхом до цього процесу стали пандемічні виклики, економічна криза, глобальні політичні процеси, демографічні та соціальні проблеми, які мали негативний вплив на ділове середовище, споживачів та виробників продукції і послуг та безпосередньо бізнес. За цих умов концепція сталого розвитку розглядається багатьма експертами як нова система координат, що забезпечує стратегічний розвиток та ринкову спроможність бізнес-структур.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток парадигми сталого розвитку та її імплементація в процеси державного та корпоративного управління останнім часом досліджуються значною кількістю вітчизняних учених, серед яких доцільно виокремити С. Білу [1], Ж. Дерій [2], М. Дубину [3], А. Озеран [4], О. Колесник [5], О. Попело, С. Тульчинську [6] та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте побудова інвестиційної політики компаній та системи корпоративної соціальної відповідальності на засадах сталого розвитку, концептуальні засади взаємодії бізнесу і влади в рамках досягнення глобальних цілей потребують додаткових досліджень.

Пностановка завдання. Метою статті є дослідження теоретико-прикладних аспектів реалізації стратегії соціально відповідальної діяльності підприємств в умовах трансформації суспільно-політичних процесів та впровадження концепції сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Дискусії дослідників щодо важливості екологічної складової в розвитку економіки й суспільства активно проводяться починаючи із 70-х років ХХ ст., коли рівень розвитку

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

промисловості сектору та його вплив на екосистеми, проблема виснаження природних ресурсів, забрудненості надр, повітря і води одночасно з бідністю, нестачею продовольства стали однією із важливих тем для обговорень на міжнародному рівні. Інституційне оформлення розв'язання зазначених проблем розпочалось у 90-х роках, спочатку у зв'язку із прийняттям Рамкової конвенції про зміну клімату, що сформуувала засади для розробки Кіотського протоколу та Паризької угоди, а потім із прийняттям ООН Цілей розвитку тисячоліття у 2000 р. та початком імплементації засад сталого розвитку. Наприкінці 2018 року Європейською комісією було представлено нову стратегію – «2030 Sustainable Development Strategy», яка визначає новий фундаментальний рівень європейської політики у сфері економіки, соціальної сфери та охорони навколишнього природного середовища. Цілі сталого розвитку ООН-2030 є основою нової стратегії та визначають систему індикаторів, що дозволяють оцінити ступінь її реалізації. Пріоритетними завданнями визначено боротьбу з бідністю, забезпечення свіжою питною водою, поліпшення системи охорони здоров'я та освіти, розвиток молоді, розширення можливостей для людей з особливими потребами, права жінок та міграційні процеси. При цьому визначено такі ключові підходи до реалізації Стратегії:

- інтеграція цілей сталого розвитку в усі європейські політики, програми розвитку, міжнародні угоди;
- здійснення моніторингу прогресу із досягнення встановлених цілей та завдань на кількісному та якісному рівнях;
- впровадження трансформаційних економічних та соціальних моделей розвитку [7].

Дані щорічного звіту Sustainable Development Report 2024 свідчать про те, що лише у досягненні 5 цілей сталого розвитку, а саме ЦСР2 (Подолання голоду), ЦСР 16 (Мир та справедливість), ЦСР 15 (Збереження систем суходолу), ЦСР 3 (Міцне здоров'я), ЦСР 9 (Інновації та інфраструктура) світова спільнота демонструє позитивні тенденції, проте за окремими країнами прогрес є повільним та нерівномірним. Так, рейтинг індексу цілей сталого розвитку, як і в попередні роки, очолюють країни Скандинавії, а саме Фінляндія, Швеція, Данія (рис. 1). При цьому Фінляндія також є лідером у Всесвітньому рейтингу за індексом щастя. Проте навіть у цих країнах є суттєві проблеми із досягненням цілей ЦСР 2 (Подолання голоду), ЦСР 12 (Відповідальне споживання та виробництво),

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

ЦСР 13 (Кліматичні дії) та ЦСР 15 (Збереження систем суходолу), що зумовлено нестабільними моделями споживання та міжнародною ситуацією. Країни, що посідають останні місця в рейтингу, а це Ємен, Сомалі, Чад, Центральноафриканська республіка та Південний Судан, мають проблеми безпеки, військові конфлікти та, як наслідок, високий рівень соціально-політичної нестабільності.

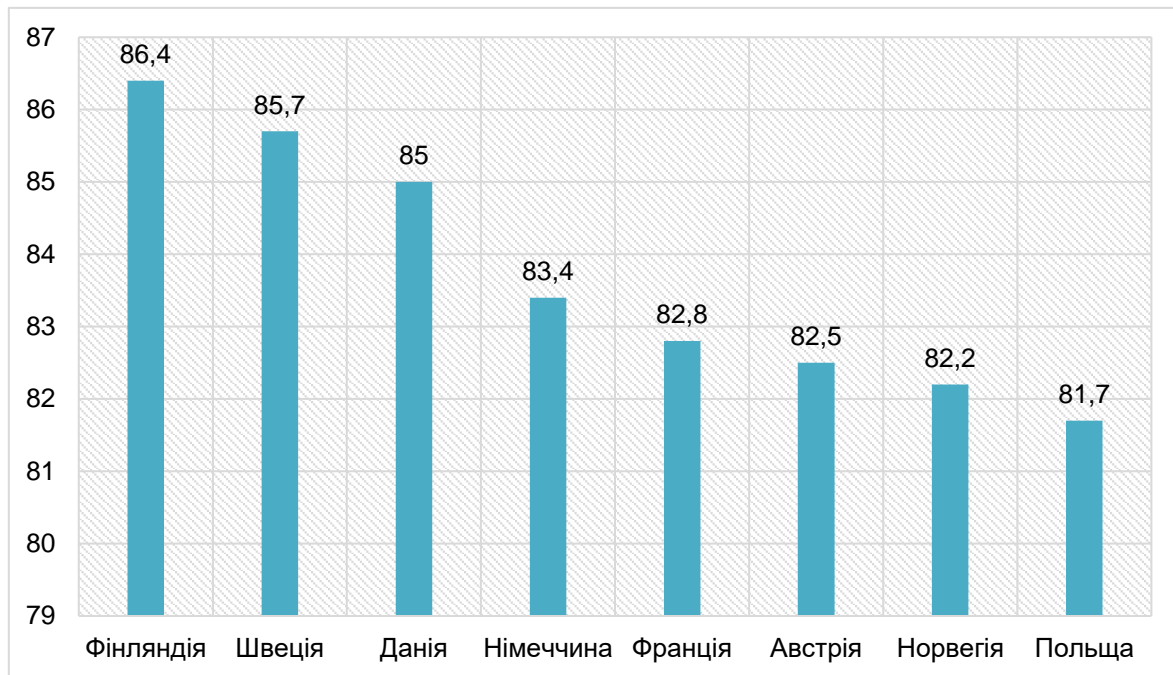


Рисунок 1. Інформація про індекс сталого розвитку за 2024 р.

Джерело: [8].

Для держави є важливим підтримка процесів сталого розвитку, орієнтуючись на відповідальний бізнес як надійного партнера в довгостроковій та короткостроковій перспективі. Значна роль у цьому відводиться великим бізнес-структурам та їхнім об'єднанням, що здатні вплинути на формування засад відповідального ведення бізнесу, поширення цінностей корпоративної соціальної відповідальності на інші компанії та створити потенціал для ефективної співпраці з державою. Корпоративна соціальна відповідальність більшістю дослідників розглядається як бізнес-стандарт на ринку інвестиційних ресурсів, фокусуючи увагу компаній на впровадженні бізнес-практик у напрямку розв'язання соціальних та екологічних проблем, захисту працівників та мінімізації негативного впливу на навколишнє природне середовище.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Делалі більш значущим у діяльності компаній стає вплив на стійкість бізнесу екологічних та соціальних чинників. Відповідно в методичному контексті важливості набувають управлінські підходи до оцінки впливу факторів сталого розвитку на ефективність бізнесу, включаючи екологічні та соціальні аспекти ефективності, прирівнені за значущістю до економічної складової. Подібна оцінка може стати фундаментом розвитку практики відповідального інвестування із залученням державних структур, інститутів розвитку та фінансових установ. Фактори стійкого розвитку (ESG-чинники) в контексті досягнення глобальних цілей враховуються під час стратегічного планування в розвитку бізнес-компаній, а також трансформації бізнес-моделей із фокусуванням на більш стійких, що відповідають вимогам сучасної ринкової економіки та орієнтовані на перспективу.

Орієнтація на сталий розвиток, включаючи підвищення якості управління факторами ESG, відбувається з різними темпами та масштабами, в залежності від розміру та фінансових можливостей компанії, проте саме в цьому напрямку розгортається конкурентна боротьба за фінанси, доступ до ринків та інновації.

На наше переконання, доцільно виокремити такі пріоритети сталого розвитку, на які переважно орієнтуються великі вітчизняні компанії та лідери бізнесу. Здебільшого всі вони пов'язані зі стратегічним розвитком бізнесу, зміною підходів до побудови бізнес-моделей компанії, інтеграцією аспектів концепції сталого розвитку до системи корпоративного управління та процесу формування корпоративної культури. Пріоритети вітчизняних компаній найчастіше збігаються з пріоритетами міжнародних лідерів:

- відповідальне виробництво і споживання;
- орієнтація на проекти циклічної економіки;
- екологічна та виробнича безпека для збереження здоров'я працівників;
- розвиток інтелектуального капіталу, ефективне використання людського потенціалу;
- впровадження цифрових інновацій, цифровізація бізнес-процесів, зокрема використання штучного інтелекту;
- енергоємність та ресурсоємність;
- врахування кліматичних ризиків, впровадження технологій для розвитку низьковуглецевої економіки;

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

- участь бізнесу в регіональному та територіальному розвитку з метою вирішення проблем безробіття та соціального захисту населення на основі формування сприятливого бізнес-середовища;
- розвиток економічного партнерства між владою та бізнесом;
- прозорість діяльності та інформаційна відкритість;
- відповідальні інвестування та логістика.

Особливо важливо відзначити зростання інтересів інвесторів до проєктів сталого розвитку, що відображається у прискоренні стійкого фінансування в усьому світі. Відбувається взаємозв'язок інвестиційної та виробничої складової, що підтверджується діяльністю фондових бірж щодо підготовки корпоративної звітності за соціальними та екологічними питаннями, а також впровадження стандартів нефінансової звітності для компаній, що присутні на торгах. Наприклад, є програма «Біржі за стійкий розвиток», що розпочалась за ініціативою ООН у 2009 р. та є партнерською програмою Конференції ООН із торгівлі та розвитку, мережі Глобального договору ООН, Фінансової ініціативи Програми ООН з навколишнього середовища та Асоціації відповідального інвестування. У Програмі беруть участь 112 бірж, що в сукупності становить 70 % світового фондового ринку, учасниками яких є близько 57 тис. компаній із загальною капіталізацією, що перевищує 91 трлн дол. Основними напрямками ініціативи є такі:

- гендерна рівність;
- відкритість інформації щодо корпоративної відповідальної діяльності в напрямку протидії кліматичним змінам та підтримки глобального партнерства [9].

Метою цієї ініціативи є розробка фондовими біржами управлінських рішень, що стосуються забезпечення інвестиційної спроможності проєктів сталого розвитку, підтримки інвестицій у формування сталого майбутнього, поширення практик сталого розвитку та відповідальної поведінки бізнесу на фінансових ринках [9]. Також у межах політики сталого розвитку в умовах фінансових ринків застосовується такий інструмент, як ESG bonds, а саме зелені облігації, що застосовуються для залучення фінансових ресурсів у проєкти забезпечення екологічної безпеки. Середня ставка дисконту за такими цінними паперами становить від 0,01 до 5 % [9].

Впровадження компаніями ESG-стандартів ведення бізнесу має тенденцію до активізації, попри регіональні відмінності та середньорічну динаміку (рис. 2). Опитування європейських інвесторів свідчить про

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

використання ESG-підходу як основного при розробці інвестиційної політики (31 % для європейських країн проти 18 % у Північній Америці та 22 % у Азіатсько-Тихоокеанському регіоні), що також свідчить про наявність відповідної системи нормативно-правового регулювання [10].



Рисунок 2. Впровадження ESG напрямків в інвестиційну політику компаній (Європа, Північна Америка, Азіатсько-Тихоокеанський регіон)

Джерело: [10].

ESG-стандарт розглядається як провідний управлінський інструменту організації діяльності бізнесу в напрямку забезпечення досягнення цілей сталого розвитку. Він включає в себе комплекс проєктів, програм, стратегічних напрямів, що спрямовані на забезпечення корпоративної соціальної відповідальності в напрямку взаємодії з природним середовищем, громадськістю та владою. Цей інструмент має стратегічний характер, оскільки передбачає розробку індивідуальної ESG-стратегії із визначенням пріоритетів на основі наявних можливостей. Використання зазначеного стандарту дає змогу компанії інтегруватись у глобальне бізнес-середовище із подальшою відповідальністю за прийняті рішення та обрані напрямки розвитку.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Доцільно звернути увагу на той факт, що впровадження ESG- стратегії є можливим навіть для невеликих компаній, які не мають значних фінансових можливостей. У цьому випадку доцільно обрати найбільш пріоритетні напрями. Так, екологічна складова стратегії передбачає проекти, що направлені на утилізацію відходів, зменшення забруднення навколишнього середовища, економне та раціональне використання природних ресурсів. Соціальна складова передбачає боротьбу з різними формами дискримінації громадян, турботу про здоров'я співробітників компанії та створення належних умов праці та відпочинку, участь у благодійних заходах, волонтерську діяльність, розвиток корпоративної культури, дотримання політики гендерної рівності. Е-складова розглядає напрямки боротьби з корупцією, впровадження засад прозорості та відкритості у процес управління компанією [11].

Впровадження компаніями ESG-стратегії передбачає відкритість бізнесу, це стосується як передбачених напрямків, так і отриманих результатів. Найкраще з погляду прозорості та наочності надавати інформацію в порівняльному вигляді «до – після», що дає змогу довести позитивний вплив напрямів та впроваджених проектів та соціальну сферу та навколишнє середовище.

Проте тренд відповідального бізнесу на засадах впровадження принципів сталого розвитку вимагає підтримки з боку владних структур на всіх рівнях державного управління з обов'язковим закріпленням окремих норм законодавства. В умовах координації зусиль державної влади та бізнесу щодо реалізації принципів сталого розвитку та досягнення Глобальних цілей є тенденція бізнес-структур до співробітництва та взаємодії з органами державної влади та представниками громадянського суспільства.

Аналіз досліджень провідних експертів [12; 13] у сфері впровадження принципів сталого розвитку в процес корпоративного управління дає змогу акцентувати увагу на наявності таких моделей взаємодії бізнесу та органів влади:

1. Модель адміністративного тиску – передбачає використання владними структурами механізмів впливу з боку адміністративного апарату, контролюючих структур з метою активізації вкладень у соціально значущі проекти та програми.

2. Модель патронажу – передбачає часткове відшкодування витрат бізнесу державою зі збереженням корпораціям доступу до ресурсів під контролем влади.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

3. Модель партнерства – сформована на засадах компромісу між бізнесом та владою, передбачає конструктивне співробітництво представників влади та бізнесу з можливістю ухвалення спільних рішень. При цьому досягається синергетичний ефект, що передбачає чітку та злагоджену співпрацю зацікавлених сторін за конкретним планом дій.

4. Модель лояльності – у відповідь на преференції, отримані від держави у вигляді фінансової та адміністративної підтримки, бізнес демонструє лояльність та підтримку дій влади.

5. Модель ігнорування – держава не втручається в діяльність бізнесу, фокусуючи увагу на розв'язанні політичних та економічних проблем. Переважно властива періодам економічної кризи та є зазвичай перехідною.

Найбільш конструктивною більшістю дослідників вважається партнерська модель на основі спільної реалізації соціально відповідальних проєктів шляхом формування ефективного діалогу та проведення постійних консультацій та обговорень.

Мета взаємодії бізнесу та влади в умовах реалізації напрямів Стратегії сталого розвитку визначається як формування сприятливого підприємницького та інвестиційного клімату для можливості реалізації ESG-проєктів, забезпечення його конкурентоспроможності та підтримки позитивного іміджу шляхом впровадження нових норм ведення бізнесу.

Висновки і пропозиції. До важливих умов забезпечення прогресу в досягненні цілей сталого розвитку окремими бізнес-структурами належать розвиток людського потенціалу, повага до прав людини як працівника, врахування його особистих і соціальних потреб, створення можливостей для професійної реалізації окремого індивіда. Важливим критерієм успіху стає зважена реакція бізнесу на ризики та виклики зовнішнього і внутрішнього середовища та розробка конкретних кроків їх подолання, що відображається у спеціалізованій звітності. Для повоєнного відновлення України дотримання принципів сталого розвитку в корпоративному управлінні має значення передусім в інвестиційному аспекті, оскільки привабливість країни для інвесторів також буде визначатись спільними цінностями та підходами до ведення бізнесу, дотриманням чесних і зрозумілих правил корпоративної поведінки та етики. У межах вступу до ЄС Україні важливо досягнути певного рівня конкурентоспроможності бізнесу на світовому рівні, що стає можливим також шляхом дотримання ESG-стандартів.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Отже, успіху досягнуть ті компанії, які у своїй діяльності будуть покладатись на принципи сталого розвитку з дотриманням правил підзвітності та відкритості для суспільства.

Список використаних джерел

1. Біла С. О. Стратегічні пріоритети сталого розвитку у XXI ст.: досвід країн ЄС та України [Електронний ресурс] / С. О. Біла, М. Ю. Гайдай // Бізнес-навігатор. – 2018. – Вип.1-1(44). – С. 26–31. – Режим доступу: http://businessnavigator.ks.ua/journals/2018/44_1_2018/06.pdf.
2. Дерій Ж. Імплементация сталого розвитку як ключовий принцип галузевого спів-робітництва Україна – ЄС [Електронний ресурс] / Ж. Дерій, Т. Зосименко, Н. Шадура-Никипорець // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2019. – № 4(20). – С. 9–18. – Режим доступу: <http://pueu.stu.cn.ua/article/view/20425>.
3. Дубина М., Сердюк Д. Забезпечення сталого розвитку України в умовах невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища / М. Дубина, Д. Сердюк // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 4(36). – С. 9–25.
4. Озеран А. Навчання з ESG-звітності в українських університетах: стан і перспективи. Актуальні проблеми в системі освіти: загальноосвітній заклад середньої освіти – доуніверситетська підготовка – заклад вищої освіти. – 2024. – № 4. – С. 358–367. DOI: <https://doi.org/10.18372/2786-5487.1.18751>.
5. Колесник О. О. ESG-стандарти управління в досягненні цілей сталого розвитку [Електронний ресурс] / О. О. Колесник // Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія / під заг. ред. В. В. Храпкіної, К. В. Пічик ; Національний університет «Києво-Могилянська академія». – Київ : Видав. дім «Києво-Могилянська академія», 2024. – С. 415–431. – Режим доступу: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/29587>.
6. Systemic Approach to Assessing Sustainable Development of the Regions/ O. Popelo, S. Tulchynska, Yu. Kharchenko, B. Dergaliuk, S. Khanin, T. Tkachenko // Journal of Environmental Management & Tourism. – 2021. – Vol. XII, Issue 3(51). – Pp. 742–753. DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.12.3\(51\).13](https://doi.org/10.14505/jemt.12.3(51).13).
7. Millennium Development Goals [Electronic resource] / UNDP. – Accessed mode: https://www.undp.org/content/undp/en/home/sdgooverview/mdg_goals.html.
8. Sustainable development report 2024. Implementing the SDG Stimulus. Includes the SDG Index and Dashboards [Electronic resource]. – 2024. – Accessed mode: <https://dashboards.sdgindex.org>.
9. Principles for Responsible Investment [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.unpri.org/pri/about-the-pri>.
10. ESG statistics you need to know in 2024. KEY ESG [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.keyesg.com/article/50-esg-statistics-you-need-to-know-in-2024>.
11. What is ESG reporting – and how to do it. Movingworlds [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://movingworlds.org/esg-reporting-guide>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

12. Huang D. Z. Environmental, social and governance (ESG) activity and firm performance: A review and consolidation [Electronic resource] / D. Z. Huang // *Accounting & finance*. – 2021. – № 61(1). – Pp. 335–360. – Accessed mode: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/acfi.12569>.

13. Rau P. R. A survey on ESG: investors, institutions and firms / P. R. Rau, T. Yu // *China Finance Review International*. – 2024. – Vol. 14, no. 1. – Pp. 3–33. DOI: <https://doi.org/10.1108/CFRI-12-2022-0260>.

References

1. Bila, S.O., Haidai, M.Yu. (2018). Stratehichni priorytety staloho rozvytku u KhKhI st.: dosvid krain YeS ta Ukrainy [Strategic priorities of sustainable development in the 21st century: experience of EU countries and Ukraine]. *Biznes-navihator – Business navigator*, 1–1(44), 26–31. http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/44_1_2018/06.pdf.

2. Derii, Zh., Zosymenko, T., Shadura-Nykyporets, N. (2019). Implementatsiia staloho rozvytku yak kliuchovyi pryntsyp haluzevoho spivrobotnytstva Ukraina –YeS [Implementation of sustainable development as a key principle of sectoral cooperation Ukraine – EU]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (4(20)), 9–18. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/204253>.

3. Dubyna, M., Serdiuk, D. (2023) Zabezpechennia staloho rozvytku Ukrainy v umovakh nevyznachenosti ta turbulentsnosti zovnishnoho seredovyshcha [Ensuring the sustainable development of Ukraine in conditions of uncertainty and turbulence in the external environment] *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (4(36)), 9–25. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/299096/291569>.

4. Ozeran, A. (2024) Navchannia z ESG-zvitnosti v ukrainskykh universytetakh: stan i perspektyvy [Education on ESG reporting in Ukrainian universities: state and prospects]. *Aktualni problemy v systemi osvity: zahalnoosvitnii zaklad serednoi osvity – douniversytetska pidhotovka – zaklad vyshchoi osvity – Actual Problems in the System of Education: General Secondary Education Institution – PreUniversity Training–Higher Education Institution*, (4), 358–367. <https://doi.org/10.18372/2786-5487.1.18751>.

5. Kolesnyk, O.O. (2024). ESG-standarty upravlinnia v dosiahnenni tsilei staloho rozvytku [ESG management standards in achieving the goals of sustainable development]. In V. V. Khrapkina, K. V. Pichyk (Eds.), *Transformatsiia praktyky upravlinnia innovatsiinym rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system: kolektyvna monohrafiia [Transformation of the practice of managing the innovative development of socio-economic systems: A collective monograph]* (pp. 415–431). <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/29587>.

6. Popelo, O., Tulchynska, S., Kharchenko, Yu., Dergaliuk, B., Khanin, S., Tkachenko, T. (2021). Systemic Approach to Assessing Sustainable Development of the Regions. *Journal of Environmental Management & Tourism*, XII(3(51)), 742–753. [https://doi.org/10.14505/jemt.12.3\(51\).13](https://doi.org/10.14505/jemt.12.3(51).13).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

7. UNDP. (n.d.). Millennium Development Goals. https://www.undp.org/content/undp/en/home/sdgoverview/mdg_goals.html.

8. Sustainable Development Report 2024. Implementing the SDG Stimulus. Includes the SDG Index and Dashboards. (2024). <https://dashboards.sdgindex.org>.

9. Principles for Responsible Investment. (n.d.). <https://www.unpri.org/pri/about-the-pri>.

10. KEY ESG. (2024). ESG statistics you need to know in 2024. <https://www.keyesg.com/article/50-esg-statistics-you-need-to-know-in-2024>.

11. Movingworlds. (n.d.). What is ESG reporting – and how to do it. <https://movingworlds.org/esg-reporting-guide>.

12. Huang, D.Z. (2021). Environmental, social and governance (ESG) activity and firm performance: A review and consolidation. *Accounting & finance*, 61(1), 335–360. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/acfi.12569>.

13. Rau, P.R., Yu, T. (2024). A survey on ESG: investors, institutions and firms. *China Finance Review International*, 14(1), 3–33. <https://doi.org/10.1108/CFRI-12-2022-0260>.

Отримано 24.08.2024

UDC 338.45.48

JEL Classification: L210; M140

Rostislav Tulchinskiy

Doctor of Economics, Professor,

Head of the Department of Management, Marketing and Public Administration

Higher Educational Institution "Academician Yuriy Bugay

International Scientific and Technical University" (Kyiv, Ukraine)

E-mail: r.tulchynskiy@istu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1605-1403>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57218623172&origin=resultslist>

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**

Abstract. *The article considers theoretical and applied aspects of implementing a company's corporate social responsibility strategy in the context of the transformation of socio-political processes and the implementation of the concept of sustainable development in the processes of state and corporate governance. The importance of achieving the Global Goals for the economy and society has been substantiated, the main institutional provisions and strategic aspects of implementing the concept of sustainable development have been considered. The rating of the index of sustainable development goals under modern conditions has been analyzed. The importance of developing the practice of responsible investment for both large companies and representatives of small and medium-sized businesses, and the*

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

implementation of ESG strategies have been substantiated. Based on the analysis, the priorities of sustainable development have been determined, which are oriented by large domestic companies and world business leaders. The relationship between the investment and production components in achieving sustainable development goals by companies based on the action of stock market mechanisms has been considered. As a result of studying the processes of implementing ESG standards of business conduct by companies, a conclusion is drawn regarding the presence of trends of activation and positive dynamics, especially in EU countries. The essence of the ESG standard as a leading management tool for organizing business activities in the direction of ensuring the achievement of sustainable development goals has been considered. The attention has been focused on the importance of supporting the trend of responsible business on the basis of implementing the principles of sustainable development by state authorities, the main models of interaction between business and authorities are highlighted. The most constructive model is to be a partnership model based on the joint implementation of socially responsible projects through the formation of an effective dialogue and constant consultations and discussions.

Keywords: *business; business strategy; enterprise; social responsibility activity; management; sustainable development; global goals; corporate governance; corporate social responsibility.*

Fig.: 2. References: 13.

Бібліографічний опис для цитування:

Тульчинський Р. В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті цілей сталого розвитку. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 23-35.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-36-51](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-36-51)

УДК 338.242:627

JEL Classification: Q25

Оксана Валеріївна Мініна

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

Наталія Тимофіївна Шадура-Никипорець

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: nikiporetc@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-7990-0105>
ResearcherID: [H-1176-2016](https://orcid.org/0000-0001-7990-0105)

Ольга Степанівна Шевченко

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри математики
Національний університет «Чернігівський колегіум»
імені Т. Г. Шевченка (Чернігів, Україна)
E-mail: shvchenko_olya@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3439-2631>

**ЕКОНОМІКА ВОДНИХ РЕСУРСІВ: УПРАВЛІННЯ
ТА ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ В УМОВАХ ЗМІНИ КЛІМАТУ**

Анотація. У статті досліджено економічні аспекти управління водними ресурсами та ефективного їх використання в умовах зміни клімату. Розглянуто ключові виклики, пов'язані з водною безпекою, зокрема кліматичні зміни, зростаюче антропогенне навантаження, забруднення водних об'єктів, а також вплив воєнних дій на стан водних ресурсів України. Проаналізовано сучасні методи водозбереження та технології очищення води, їхня економічна доцільність та перспективи впровадження в різних секторах економіки. Акцентовано увагу на необхідності адаптаційних заходів, спрямованих на мінімізацію впливу змін клімату та підвищення ефективності водокористування. Запропоновано рекомендації щодо удосконалення державної політики у сфері управління водними ресурсами з метою забезпечення сталого розвитку та екологічної рівноваги.

Ключові слова: водні ресурси; економіка; управління; зміни клімату; ефективність; адаптація.

Рис.: 3. **Бібл.:** 16.

Постановка проблеми. Інтенсивний розвиток людського суспільства з кожним роком дедалі більше загострює проблему доступності й достатності водних ресурсів, що вимагає додаткових зусиль для побудови ефективної системи управління ними як на глобальному, так і

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

на національному рівнях. І причина не лише у постійно зростаючій чисельності населення планети та відповідному збільшенні попиту на воду, але і в розвитку технологій, в тому числі водоємних, постійно зростаючому забрудненні водних об'єктів, неефективному їх використанні, а також – і це чи не найвагоміший фактор – в очевидних змінах клімату, глобальному потеплінні, яке неминуче наближається і змінює світ навколо, виводячи проблему ефективного використання водних ресурсів на перший план. Відсутність належного управління водними ресурсами може призвести до виснаження запасів прісної води і, як наслідок, загострити соціально-економічні та екологічні проблеми. Оскільки вода є обмеженим ресурсом, управління ним має бути максимально раціональним і орієнтованим на збереження природних запасів для майбутніх поколінь.

Економічна сутність водних ресурсів також пов'язана з їхнім потенціалом у розвитку нових технологій, зокрема у сфері водозбереження та очищення. Інноваційні технології водопостачання та водовідведення, які застосовуються в промисловому секторі, сільському господарстві, комунальній сфері можуть суттєво знизити навантаження на водні ресурси, підвищити ефективність їх використання та скоротити негативний вплив на довкілля. Водночас розвиток таких технологій потребує великих інвестицій, що на сьогодні робить їх доступними лише для розвинених економік.

Зважаючи на нерівномірність розподілу водних ресурсів у глобальному масштабі, різний рівень розвитку країн та різні прояви кліматичних змін у географічному аспекті, вивчати й вирішувати цю проблему для розробки ефективного управлінського інструментарію і контролю наслідків слід насамперед на національному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню водних ресурсів, основних проблем їх ефективного використання, управління ними, в тому числі питань, пов'язаних з аналізом впливу кліматичних змін та воєнних дій на водні ресурси, присвячено велику кількість наукових робіт і публікацій, зокрема, таких учених, як Сніжко С., Шевченко О., Дідовець Ю. [1], Лобанова О., Бронштерн О., Маул К, Крисанова В., Ромащенко М., Яцюк М. [2], Хільчевський В., Гребінь В. [3], Гурська А., Лобода Н., Сербова З., Божок Ю. [4], Мальований М., Боярин М., Бедункова О., Нетробчук І., Волошин В. [5], Ободовський О.,

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Купріков І., Почаєвець О. та багато інших. Спектр досліджуваних питань вказаними науковцями дуже широкий – від загальної теорії водних ресурсів до окремих питань, пов'язаних зі специфікою їх використання та управління ними в умовах зміни клімату, виснаження водних об'єктів, воєнних дій тощо, від глобального до регіонального рівня.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Деградація водних ресурсів через зміну клімату, антропогенне навантаження та забруднення сьогодні є дуже серйозною проблемою для економіки України. Проте хоча є численні екологічні дослідження впливу цих змін на водні екосистеми, економічна оцінка таких наслідків залишається фрагментарною та недостатньо розкритою. Зважаючи на те, що Україна належить до вододефіцитних країн, а також враховуючи темпи, з якими відбуваються кліматичні зміни останніми десятиліттями, можна говорити, що бракує детальних досліджень стосовно довгострокових макроекономічних наслідків виснаження водних ресурсів, взаємозв'язків між деградацією водних екосистем і змінами в аграрному виробництві, транспортній інфраструктурі, енергетиці, між водною кризою, міграцією населення та економічною нестабільністю.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є дослідження економічних аспектів управління водними ресурсами та розробка рекомендацій щодо їх ефективного використання в умовах зміни клімату.

Виклад основного матеріалу. Економічна сутність водних ресурсів полягає в їх здатності забезпечувати базові потреби суспільства, сприяти виробничим процесам та розвитку інфраструктури. Водночас ці ресурси є обмеженими й потребують належного управління для забезпечення стійкого розвитку, а зростання потреби у воді через збільшення кількості населення та зміни клімату створює додаткові виклики щодо її збереження та управління.

Кліматичні зміни, які супроводжуються підвищенням температури повітря, зміною режимів опадів, а також частішими та інтенсивнішими погодними катаклізмами, безпосередньо впливають на кількість і якість водних ресурсів на планеті (рис. 1). Ці зміни можуть призвести до значних змін у водному балансі, зокрема до скорочення доступних водних ресурсів у деяких регіонах, погіршення якості води та збільшення ризику виникнення посух і повеней.

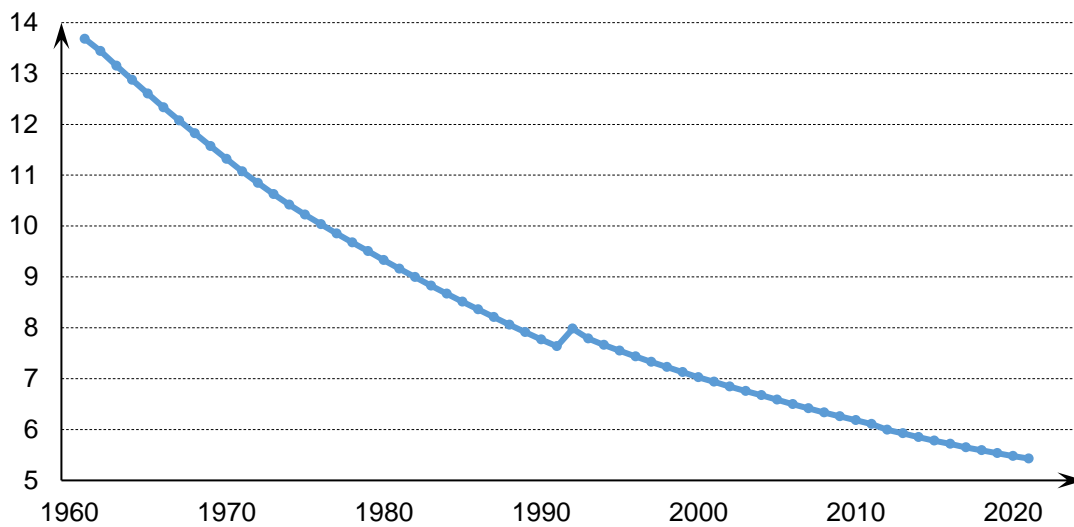
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Рисунок 1. Відновлювальні внутрішні ресурси прісної води на душу населення у світі, усього (млрд м³)

Джерело: [6].

Глобальний характер кліматичних змін означає, що вони впливають на водні ресурси всіх континентів, однак кожен регіон може стикатися з різними викликами з огляду на свою кліматичну зону та специфічні екологічні умови. Для деяких країн і територій це може означати серйозні проблеми з водозабезпеченням, що спричиняє соціально-економічні та політичні наслідки. Водночас деякі регіони можуть зазнати збільшення кількості опадів, що також має свої виклики у вигляді затоплень, знищення інфраструктури й порушення екосистем. Тому дослідження впливу змін клімату на водні ресурси є надзвичайно важливим для розробки стратегії адаптації та ефективного управління ними.

За запасами доступних для використання водних ресурсів Україна належить до малозабезпечених. За обсягом відновлюваних внутрішніх ресурсів прісної води на душу населення станом на початок 2022 року наша країна перебувала на 120-му місці серед 181 країни світу, щодо яких Світовий банк акумулює відповідні дані (у 2014 році вона посідала 124-ту позицію), а серед 36 європейських країн – на 30-му місці [6]. На одного жителя України припадає в середньому лише 1,2 тис. м³ прісної води, тоді як, наприклад, у Канаді цей показник становить 74,5 тис. м³; у Норвегії – 70,6; Естонії – 9,5, Білорусі – 3,65; Франції – 2,9; Румунії – 2,2 тис. м³ [6].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Станом на 2024 рік водні ресурси України залишаються вразливими до численних екологічних та економічних викликів. Згідно з даними Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, а також Державного агентства водних ресурсів України, від 75 до 90 % проб води з головних річкових басейнів країни демонструють перевищення допустимих концентрацій забруднюючих речовин [7; 8]. Основними причинами цього є надмірне використання води у промисловості, низька ефективність очисних споруд і висока водомісткість виробництва. Зокрема, великі міста, такі як Київ, Дніпро, Запоріжжя, Одеса, страждають від забруднення вод промисловими стоками, що містять важкі метали, органічні забруднювачі та бактерії [8].

Суттєво погіршують ситуацію з водними ресурсами негативні наслідки війни, що вже три роки триває на території нашої країни. Так, наприклад, у серпні 2024 року з цукрового заводу в смт Тьоткіно Курської області РФ відбувся витік великих об'ємів стічних вод у річку Сейм (за 2 км від державного кордону з Україною), 14 серпня забруднення було зафіксовано у воді р. Сейм поблизу кордону, але вже на території України, а 27 серпня стічні води цукрового заводу потрапили у річку Десну. Забруднена вода дійшла до міста Чернігів і продовжила свій рух до Київської області. За оцінками Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України сума збитків довкіллю в Чернігівській та Сумській областях через забруднення річок Сейм і Десна орієнтовно становила понад 420 млн грн [7]. Ще більш катастрофічні наслідки мав підрив дамби Каховської ГЕС 6 червня 2023 року. Згідно з оцінками, представлених у спільному звіті Уряду України та Організації Об'єднаних Націй, руйнування греблі завдало Україні збитків на суму майже 14 млрд дол. США, посиливши й без того катастрофічні наслідки повномасштабного вторгнення Росії [9].

Як би не прикро було констатувати руйнівні наслідки війни та в цілому антропогенного впливу на водні ресурси нашої країни, проте, маємо пам'ятати, що ці події хоча б гіпотетично знаходяться під владою людини – застосовуючи усвідомлений і поміркований підхід до планування можливого майбутнього, ми можемо докладати зусиль, щоб зупинити бойові дії, посилити контроль за дотриманням екологічних нормативів, вносити корективи в технологічні процеси задля покращення ситуації у сфері водозабезпечення і водовідведення та ще багато інших заходів, які б допомогли нам покращити ситуацію з водними ресурсами в Україні. Однак є події і трансформації, що знаходяться поза нашою

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

владю. Це передусім кліматичні зміни, що набирають обертів і відбуваються з прискоренням, на очах змінюючи звичний для нас, у тому числі й водний, ландшафт нашої країни і світу загалом.

Зокрема, зміни клімату посилюють водний дефіцит у регіонах півдня та сходу країни. Учені прогнозують значне скорочення місцевого поверхневого стоку в басейнах річок Херсонської, Миколаївської та Запорізької областей до 2041 року, що може призвести до імпорту прісної води після 2050 року [1].

Кліматичні зміни «запускають» цілий ланцюг взаємопов'язаних проблем у різних сферах, що мають відношення до водних ресурсів (рис. 2).

Ефективне використання водних ресурсів є важливим аспектом для сталого розвитку економіки України, оскільки вони є критичними для багатьох секторів, тому оцінка ефективності їх використання дозволяє визначити напрями зменшення витрат води, покращення екологічної ситуації та забезпечення довгострокової стабільності в цих секторах.

До галузей, які є найбільшими водокористувачами, а отже і найбільш вразливими до змін клімату, в Україні відносяться:

– енергетика, на яку припадає 60% від всіх ресурсів, що використані промисловістю [11] – тепла та атомна енергетика активно використовують воду для своїх потреб, а гідроенергетика взагалі не може без неї функціонувати;

– металургія, де майже всі етапи виробничого циклу потребують значної кількості води. Відповідно, райони розташування металургійних підприємств – це території потужного споживання води та значного навантаження на водні об'єкти;

– агропромисловий комплекс. Збільшення частоти та інтенсивності посух призводить до зростання потреби у зрошуванні сільськогосподарських угідь і робить сільське господарство ще більш вразливим до зменшення обсягів водних ресурсів;

– водний транспорт. Зменшення водного стоку річок, а також зниження рівня інших водних об'єктів суттєво впливає на функціонування водного транспорту;

– рибне господарство. Зміна клімату (зокрема, температурного режиму) в комплексі зі зниженням рівнів води в річках та плавневих системах може суттєво вплинути на природну іхтіофауну, і відповідно – на рибне господарство [12];

– комунальне господарство, як і промисловість та сільське господарство, також виступає вагомим споживачем водних ресурсів.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

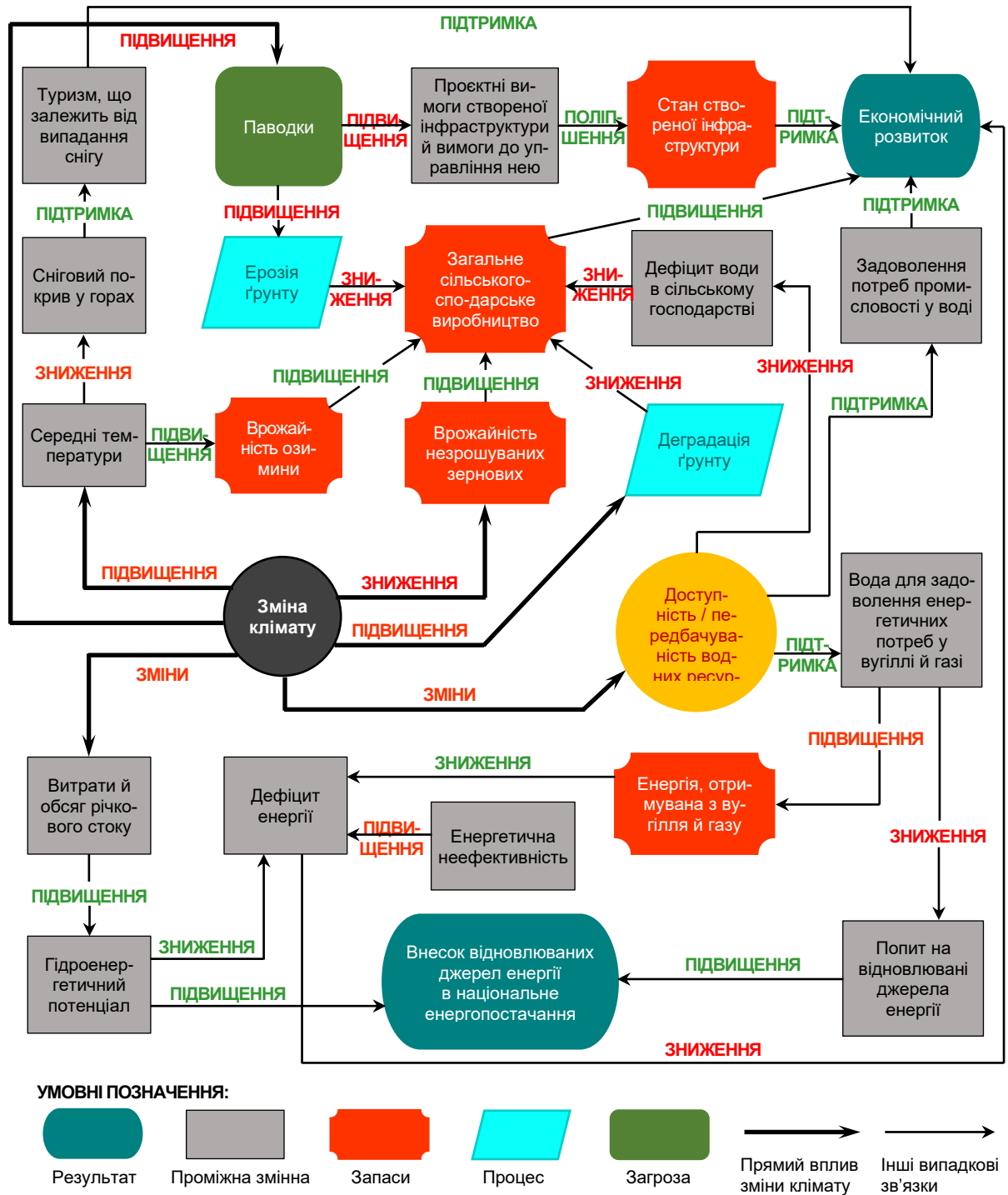
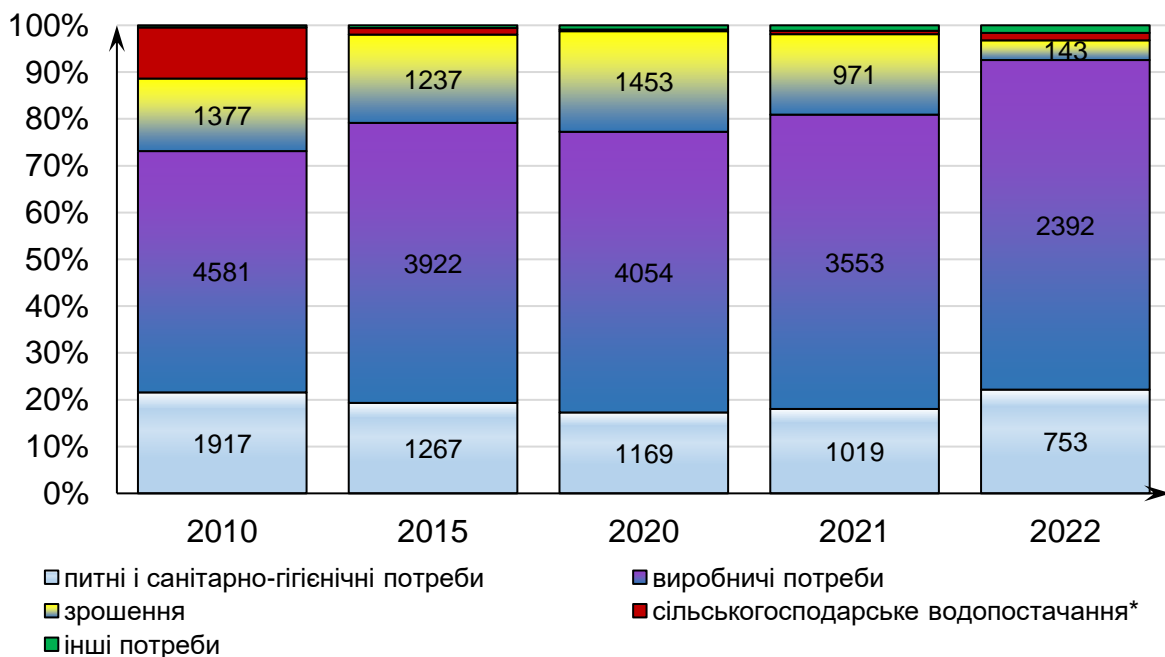


Рисунок 2. Взаємозв'язок кліматичних проблем в Україні, пов'язаних із водними ресурсами

Джерело: [10].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Якщо аналізувати динаміку споживання прісної води за період з 2010 року, можемо констатувати, що в його загальній структурі суттєво зменшилася частка витрат води на зрошення і зросла частка на виробничі потреби, хоча за абсолютними значеннями суттєве зменшення використання прісної води відбулося по всіх позиціям: на виробничі потреби за розглянутий період скорочення сягнуло 47,8 %, на зрошення – майже в 10 разів, на питні і санітарно-гігієнічні потреби – 60,7 % (рис. 3).



* Починаючи з 2015 р. без урахування обсягів води, що використовується для рибогосподарських потреб без вилучення із водного об'єкта

Рисунок 3. Структура використання прісної води в Україні у 2010-2022 рр., %

Джерело: побудовано авторами за даними [13].

Зміна структури використання води не пов'язана з покращенням кліматичних умов і зростанням промислового виробництва, навпаки – через війну і втрату частини територій, руйнування зрошувальної системи півдня внаслідок бойових дій частка витрат водних ресурсів на зрошення катастрофічно зменшилася, що підтверджується динамікою абсолютних показників. Навіть якщо аналізувати лише період до початку повномасштабного вторгнення (2010-2021 рр.), можемо ба-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

чити скорочення споживання води на зрошення на 29,5 %, що опосередковано свідчить про поступову деградацію застарілої системи зрошення, сформованої ще за радянських часів, зміну структури вирощуваних культур, технологічну та організаційну недосконалість процесів водокористування в аграрній сфері.

Вирішення проблеми підвищення ефективності водокористування, з огляду на нові умови ведення господарства, породжені кліматичними змінами і війною та її наслідками, вимагає зміни підходів до управління процесами відновлення та відродження. Перспективним порівняно із традиційними методами, що відрізняються низькою технологічністю і значними втратами води під час транспортування, є крапельне зрошення, яке може зменшити споживання води на 30-40 %. Впровадження подібних технологій, зокрема, у південних областях, дозволить суттєво підвищити ефективність використання води. За результатами досліджень, витрати води на 1 тону пшениці за традиційними методами зрошення складають 3,5-4 тис. м³, тоді як крапельне зрошення потребує лише 2,2-2,5 тис. м³ води [14].

За об'ємом повного споживання і використання свіжої води одним із найбільших водоспоживачів в Україні є промисловість, а серед її основних галузей – енергетика (споживає 60 % всієї свіжої води і 53 % зворотної), чорна металургія (17 і 22 %), хімічна і нафтохімічна (6 і 10 %), харчова промисловість (5 і 3 %) [8; 11]. Ці найбільш водоемні галузі використовують понад 80 % усієї забраної води для промисловості.

Підвищення ефективності використання водних ресурсів в окремих галузях промисловості забезпечується шляхом модернізації технологій. Наприклад, у хімічних виробництвах можна досягти економії води у 20-30 % через оптимізацію процесів. Впровадження замкнутих водооборотних систем у металургії дозволяє знизити споживання води вдвічі. За офіційними даними до початку широкомасштабного вторгнення металургія споживала близько 1200 млн м³ води щорічно, маючи потенціал економії води 25 %. Водночас хімічна промисловість споживала близько 900 млн м³ води на рік з потенціалом економії у 20 % [13; 15].

Водопостачання для побутових потреб у містах та селищах є важливим, але часто менш ефективним у порівнянні з іншими секторами. В Україні витрати води на душу населення складають близько

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

100-150 л на добу в середньому, що є досить високим показником порівняно з розвиненими країнами, де цей показник коливається в межах 70-100 л [11; 13]. Низька ефективність використання води в побуті є наслідком неекономного ставлення до води, недостатнього рівня свідомості, екологічної освіченості та досить невисокої, порівняно з європейськими країнами, вартості цього дефіцитного ресурсу.

Загалом ефективність використання води в Україні можна оцінити як низьку через великі втрати в усіх секторах економіки. Витрати води на одиницю продукції в промисловості та сільському господарстві значно вищі, ніж у багатьох європейських країнах. Для підвищення ефективності використання води необхідно впроваджувати інноваційні технології водозбереження, модернізувати інфраструктуру водопостачання, а також підвищити екологічну свідомість серед населення та підприємств. Для цього важливо запровадити програми з економії води, відновлення водозабезпечення та збереження природних екосистем, що сприятимуть не лише зменшенню витрат води, а й покращенню екологічного стану водойм та довкілля в цілому. Оцінка ефективності використання водних ресурсів у ключових секторах економіки України вказує на необхідність значних змін у підходах до управління водними ресурсами. Підвищення ефективності в сільському господарстві, промисловості та енергетиці може суттєво знизити тиск на водні ресурси й забезпечити сталий розвиток національної економіки.

Для досягнення високого рівня ефективності використання водних ресурсів необхідно реалізовувати комплекс адаптаційних заходів, що мають на меті зниження негативного впливу змін клімату, стабілізацію водозабезпечення в усіх сферах і секторах економіки, досягнення стійкого балансу водогосподарського комплексу. В умовах глобального потепління та поступового збільшення кількості екстремальних погодних явищ необхідно розробляти стратегії, що дозволяють мінімізувати ризики водних дефіцитів та підвищувати резистентність до таких змін. Хоча в Україні є значний потенціал для покращення водозбереження через впровадження прогресивних технологій, таких як крапельне зрошення в сільському господарстві або використання замкнених водооборотних систем у промисловості, проте їх ефективність поки що недостатньо висока через відсутність належного фінансування, відповідної професійної підготовки кадрів, слабкорозвинену інфраструктуру.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Враховуючи ці обставини, необхідно активізувати роботу з удосконалення системи управління водними ресурсами на всіх рівнях – від місцевих до вищих органів влади країни. Важливим кроком також буде розробка і впровадження дієвих механізмів стимулювання підприємств до зменшення витрат води. Спектр доступних інструментів тут досить обширний – від податкових пільг і субсидії на водозберігаючі технології до моральних і репутаційних заохочень.

Не менш важливу роль у підвищенні ефективності водокористування відіграє міжнародна співпраця. Обмін досвідом з іншими країнами, які мають розвинену систему водозбереження та управління водними ресурсами, дозволить Україні покращити свою водну політику й адаптувати її до кліматичних умов, що змінюються. Наприклад, досвід Німеччини та Нідерландів в управлінні водними ресурсами, де активно застосовуються технології переробки води, водозберігаючі системи та ефективне водовикористання в сільському господарстві, може стати корисним прикладом для України [16].

Наукові дослідження та інновації в області водних ресурсів також мають важливе значення для оптимізації водокористування. Впровадження новітніх технологій в аграрному секторі, таких як системи моніторингу вологості ґрунту, дозволяє точніше визначати необхідність в irrigating plants, тим самим знижуючи витрати води. У промисловості такі технології, як водоочищення та рециркуляція, здатні знизити використання водних ресурсів на великих підприємствах і зменшити рівень забруднення. Паралельно має відбуватися розширення екологічної освіти в суспільстві, оскільки підвищення свідомості щодо значення водних ресурсів та їх збереження може суттєво змінити ставлення до води на побутовому рівні. Зокрема, пропаганда економії води, впровадження програм зі скорочення витрат води в побуті, а також стимулювання підприємств до впровадження ефективних водозберігаючих технологій має велике значення для збереження водних ресурсів.

У майбутньому Україна повинна надавати пріоритет розробці інфраструктури водопостачання та водовідведення, а також інвестувати у розвиток водозберігаючих технологій, що дозволить збалансувати водокористування в різних секторах економіки. Однак для досягнення цих цілей потрібне належне фінансування подібних ініціа-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

тив, активне залучення вітчизняних і міжнародних організацій та партнерів до вирішення вказаних проблем. У зв'язку з цим важливо зосередити увагу на створенні ефективної системи управління водними ресурсами, яка включатиме всі рівні влади та зацікавлені сторони.

Висновки і пропозиції. На сучасному етапі ситуація з водними ресурсами України вимагає невідкладного комплексного підходу. Екологічна складова кризи підкреслює необхідність інноваційних рішень у сфері ощадливого споживання, очищення води та управління стоками. Економічний аналіз свідчить про потребу в зниженні водомісткості промисловості та модернізації очисних споруд. Також слід приділити більше уваги освіті населення для формування екологічної свідомості.

Управління водними ресурсами в умовах змін клімату потребує постійного оновлення знань, технологій і практик, а також тісної співпраці між урядами, бізнесом, науковими установами та громадськістю. Система управління водними ресурсами має бути гнучкою та адаптивною, готовою реагувати на нові виклики та сприяти сталому розвитку, що знаходиться в безпосередній залежності від динаміки й інтенсивності кліматичних змін.

Список використаних джерел

1. Аналіз впливу кліматичних змін на водні ресурси України (резюме дослідження) / за ред. Садогурської С. С. ; Центр екологічних ініціатив «Екодія». – Київ, 2021. – 32 с.
2. Гадзало Я. М. Концептуальні засади формування водної безпеки України в умовах змін клімату / Я. М. Гадзало, М. І. Ромащенко, М. В. Яцюк // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управління водними ресурсами в умовах змін клімату», присвяченої Всесвітньому дню води (21 березня 2017 р., м. Київ). – Київ : Інститут водних проблем і меліорації НААН, 2017. – С. 11-13.
3. Хільчевський В. К. Деякі аспекти щодо стану території районів річкових басейнів та моніторингу вод під час вторгнення Росії в Україну (2022 р.) / В. К. Хільчевський, В. В. Гребінь // Hydrology, Hydrochemistry and Hydroecology. – 2022. – Том 3, № 65. – С. 6-14.
4. Лобода Н. С. Вплив змін клімату на водні ресурси України у сучасних та майбутніх умовах (за сценарієм глобального потепління А1В) / Н. С. Лобода, З. Ф. Сербова, Ю. В. Божок // Український гідрометеорологічний журнал. – 2014. – № 15. – С. 149-159.
5. Вплив кліматичних змін на водний режим річок Волинської області / Мальований М. С. та ін. // Вісник національного університету водного господарства та природокористування. Сільськогосподарські науки. – 2023. – № 1(101). – С. 150-164.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

6. Renewable internal freshwater resources per capita (cubic meters) [Electronic resource] / WORLD BANK GROUP. – Accessed mode: <https://data.worldbank.org/indicator/ER.H2O.INTR.PC>.

7. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України [Офіційний сайт]. – Режим доступу: <https://mepr.gov.ua>.

8. Моніторинг та екологічна оцінка водних ресурсів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://monitoring.davr.gov.ua/EcoWaterMon/GDKMap/Index>.

9. The Post Disaster Needs Assessment report of the Kakhovka Dam Disaster. United Nations. Ukraine [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://ukraine.un.org/en/248860-post-disaster-needs-assessment-report-kakhovka-dam-disaster>.

10. The Untold Story of Water in Climate Change Adaptation. COUNTRY BRIEF: UKRAINE / Global Water Partnership [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.gwp.org/en/we-act/themesprogrammes/Climate-Resilience/country-briefs>.

11. Державне агентство водних ресурсів України [Офіційний сайт]. – Режим доступу: <https://www.davr.gov.ua>.

12. Carolin Dahms et al. Temperature change effects on marine fish range shifts: a meta-analysis of ecological and methodological predictors [Electronic resource] / Global Change Biology. – 2023. – Accessed mode: <https://phys.org/news/2023-05-marine-fish-ocean-relocating-poles.html>.

13. Державна служба статистики України [Офіційний сайт]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

14. Розвиток інтенсивних систем землеробства на зрошуваних землях України: науково-технологічне забезпечення: методичні рекомендації / за ред. чл.-кор. НААН Р. А. Вожегової. – Херсон: «ОЛДІ-ПЛЮС», 2020. – 254 с.

15. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни: аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан, Л. А. Жураковська]; за ред. Я.А. Жаліла. – Київ : НІСД, 2023. – 49 с.

16. Рациональное управление водными ресурсами в Немецчине [Електронний ресурс] / Офіс сталих рішень. – 2023. – Режим доступу: <https://ukraine-oss.com/raczialne-upravlinnya-vodnyumy-resursamy-v-nimechchyni>.

References

1. Sadohurska, S. S. (Ed.), Snizhko, S., Shevchenko, O., Didovets, Yu. (2021). *Analiz vplyvu klimatychnykh zmin na vodni resursy Ukrainy (reziume doslidzhennia) [Analysis of the impact of climate change on the water resources of Ukraine (research summary)]*. Tsentr ekolohichnykh initsiatyv «Ekodiia».

2. Hadzalo, Ya.M., Romashchenko, M.I., Yatsiuk, M.V. (2017). Kontseptualni zasady formuvannia vodnoi bezpeky Ukrainy v umovakh zmin klimatu [Conceptual principles of the formation of water security of Ukraine in the context of climate change]. *Materialy Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii «Upravlinnia vodnymy resursamy v umovakh zmin klimatu», prysviachenoї Vsesvitnomu dnu vody – Materials of the International Scientific and Practical Conference "Water Resources Management in the Context of Climate Change", dedicated to World Water Day* (pp. 11-13).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

3. Khilchevskiy, V.K., Hrebin, V.V. (2022). Deiaki aspekty shchodo stanu terytorii raioniv richkovykh basiniv ta monitorynhu vod pid chas vtorhnennia Rosii v Ukrainu (2022 r.) [Some aspects of the state of the territory of river basin districts and water monitoring during Russia's invasion of Ukraine (2022)]. *Hydrology, Hydrochemistry and Hydroecology*, 3(65), 6-14.
4. Loboda, N.S., Serbova, Z.F., Bozhok, Yu.V. (2014). Vplyv zmin klimatu na vodni resursy Ukrainy u suchasnykh ta maibutnykh umovakh (za stsenariiem hlobalnoho poteplinnia A1V) [The impact of climate change on the water resources of Ukraine in current and future conditions (under the A1B global warming scenario)]. *Ukrainskyi hidrometeorologichnyi zhurnal – Ukrainian Hydrometeorological Journal*, (15), 149-159.
5. Malovanyi, M. S. (2023). Vplyv klimatychnykh zmin na vodnyi rezhym richok Volynskoi oblasti [Impact of climate change on the water regime of rivers of the Volyn region]. *Visnyk natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannya. Silskohospodarski nauky – Bulletin of the National University of Water Management and Nature Management. Agricultural Sciences*, (1(101)), 150-164.
6. Renewable internal freshwater resources per capita (cubic meters). (n.d.). *WORLD BANK GROUP: Renewable internal freshwater resources per capita (cubic meters) | Data*
7. Ministerstvo zakhystu dovkillia ta pryrodnykh resursiv Ukrainy [Renewable internal freshwater resources per capita (cubic meters)]. (n.d.). <https://mepr.gov.ua>.
8. Monitorynh ta ekolohichna otsinka vodnykh resursiv Ukrainy [Monitoring and ecological assessment of water resources in Ukraine]. (n.d.). <http://monitoring.davr.gov.ua/EcoWaterMon/GDKMap/Index/>
9. The Post Disaster Needs Assessment report of the Kakhovka Dam Disaster. *United Nations. Ukraine*. <https://ukraine.un.org/en/248860-post-disaster-needs-assessment-report-kakhovka-dam-disaster>.
10. The Untold Story of Water in.ostupu. (2023). <https://www.gwp.org/en/we-act/themesprogrammes/Climate-Resilience/country-briefs/>.
11. Carolin Dahms, et al. (2023). *Derzhavne ahentstvo vodnykh resursiv Ukrainy [State Agency of Water Resources of Ukraine]*. Temperature change effects on marine fish range shifts: a meta-analysis of ecological and methodological predictors. *Global Change Biology*. <https://phys.org/news/2023-05-marine-fish-ocean-relocating-poles.html>.
13. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). Rezhym dostupu: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
14. Vozhehovoï, R.A. (2020). *Rozvytok intensyvnykh system zemlerobstva na zroshuvanykh zemliakh Ukrainy: naukovo-tekhnologichne zabezpechennia: metodychni rekomendatsii [Development of intensive farming systems on irrigated lands of Ukraine: scientific and technological support: methodological recommendations]*. «OLDI-PLluS».
15. Zhalilo, Ya.A. (2023). *Priorytety zabezpechennia stiikosti promyslovosti y ahrarynoho sektoru ekonomiky Ukrainy v umovakh povnomasshtabnoi viiny: analit. dop. [Priorities for ensuring the sustainability of industry and the agricultural sector of the economy of Ukraine in conditions of full-scale war: analytical supplement]*. NISD.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

16. Ratsionalne upravlinnia vodnymy resursamy v Nimechchyni (2023). Ofis stalykh rishen. <https://ukraine-oss.com/racziionalne-upravlinnya-vodnymy-resursamy-v-nimechchyni>.

Отримано 03.09.2024

UDC 338.242:627

JEL Classification: Q25

Oksana Minina

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

Nataliia Shadura-Nykyropets

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

Olha Shevchenko

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Mathematics
Taras Shevchenko National University «Chernihiv Collegium» (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: shevchenko_olya@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3439-2631>

**WATER RESOURCES ECONOMICS: MANAGEMENT
AND EFFICIENT USE IN THE CONTEXT OF CLIMATE CHANGE**

Abstract. *The article examines the economic aspects of water resource management and their efficient use under climate change conditions. The study highlights key challenges related to water security, including increasing anthropogenic pressure, pollution of water bodies, depletion of freshwater sources, and the impact of military actions on Ukraine's water resources. The authors analyze modern water conservation methods and water purification technologies, evaluating their economic feasibility and the prospects for their implementation in various economic sectors. Special attention is given to the necessity of adaptation measures aimed at minimizing the effects of climate change and enhancing the efficiency of water use. The article also explores the role of innovative and digital technologies in optimizing water management systems, improving monitoring mechanisms, and ensuring the long-term sustainability of water resources. The impact of legislative frameworks and regulatory policies on water management is also assessed, highlighting the importance of coordinated efforts at the national and regional levels. A separate focus is placed on international experience and best*

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

practices in sustainable water management, which could be adapted to Ukraine's specific environmental and socio-economic conditions. The research underlines the importance of integrating economic and environmental policies to develop comprehensive strategies for water conservation, balancing the needs of agriculture, industry, and urban populations while maintaining ecological equilibrium. The authors propose recommendations for improving state policies in the field of water resource management, emphasizing the need for effective governance, increased investment in sustainable infrastructure, and fostering cross-sectoral collaboration. It is argued that ensuring the rational use and protection of water resources is a fundamental prerequisite for achieving sustainable development goals. The research concludes that addressing water security issues through an integrated approach is essential to mitigating environmental risks, enhancing economic resilience, and safeguarding public health in the context of global climate challenges and geopolitical instability.

Keywords: *water resources; economics; governance; climate change; efficiency; adaptation.*

Fig.: 3. References: 16.

Бібліографічний опис для цитування:

Мініна О. В., Шадура-Никипорець Н. Т., Шевченко О. С. Економіка водних ресурсів: управління та ефективне використання в умовах зміни клімату. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 36-51.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-52-67](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-52-67)

УДК [658.7:339.17]:004

JEL Classification: M30; L81

Юлія Іванівна Олифіренко

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: yulia_olifirenko@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-4317-0109>

Геннадій Геннадійович Сидоренко

аспірант
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: seedsem@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-2050-8907>

ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Анотація. У статті проведено дослідження особливостей логістичної діяльності торговельних підприємств в умовах цифровізації. Це реалізовано через вивчення основних елементів логістичної діяльності та визначення цифрових технологій, які можуть бути впроваджені в логістику для оптимізації процесів і підвищення ефективності господарської діяльності. У результаті проведеного дослідження визначено переваги та проблеми впровадження цифрових інноваційних технологій у логістичну діяльність торговельних підприємств. Також розглянуто перспективи розвитку логістики підприємств в умовах цифровізації, серед яких виокремлено впровадження штучного інтелекту, Інтернет речей (IoT) для контролю в реальному часі, блокчейну для прозорості та безпеки, використання Big Data, розвиток автоматизованих складів і роботизація логістичних процесів.

Ключові слова: логістична діяльність, торговельне підприємство; цифровізація; цифрові технології; системи управління складом (WMS); технології Інтернету речей (IoT); хмарні платформи; аналітика великих даних (Big Data); робототехнічні рішення; блокчейн.

Рис.: 2. Бібл.: 21.

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімкої цифровізації логістична діяльність торговельних підприємств зазнає суттєвих змін. Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей, блокчейн та аналітика великих даних, відкриває нові можливості для оптимізації процесів, зменшення витрат та покращення обслуговування клієнтів. Сучасні клієнти очікують швидкої і надійної доставки, можливості відстеження замовлень у режимі реального часу, персоналізованого обслуговування і зручності у виборі та поверненні товарів. Впровадження цифрових технологій у логістичні процеси дозволяє краще відповідати на ці вимоги. Цифровізація логістичної діяльності

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

дозволяє підвищувати прозорість та контроль якості на всіх етапах логістичного ланцюга, швидко масштабувати логістичні потужності, автоматично реагувати на зміни попиту, переналаштовувати маршрути доставки й ефективно управляти запасами, автоматизувати багато процесів, скорочувати витрати на персонал, паливо, оренду складів тощо.

Хоча цифровізація надає багато переваг, торговельні підприємства часто постають перед труднощами при впровадженні нових технологій, особливо при інтеграції їх з існуючими бізнес-системами. Необхідність навчання персоналу, підтримка безпеки даних і забезпечення злагодженої роботи всіх компонентів цифрових систем є важливими викликами. Таким чином, цифровізація логістичної діяльності стає важливим чинником для забезпечення стабільного розвитку, конкурентоспроможності та економічної ефективності торговельних підприємств. Вивчення особливостей і впливу цифрових технологій на логістику є актуальною проблемою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання теорії та практики логістики є однією з найактуальніших тем дослідження багатьох дослідників, зокрема таких, як Д. Бауерсокс, Д. Вордлоу, Д. Вуд, Дж. Джонсон, Д. Клос, П. Мерфі-мол., М. Ліндерс, Х. Фірон, Д. Сток, Д. Ламберт, Б. Анікін, А. Гаджинський, Л. Міротін, Ю. Неруш, В. Сергеев. Значний внесок у розвиток логістичної діяльності торговельних підприємств в умовах цифровізації здійснили такі вчені, як О. Петренко, В. Іваненко, Т. Сидоренко, А. Мартиненко, С. Коваленко, Р. Гончарук.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявні дослідження у сфері впровадження цифрових технологій у логістичну діяльність торговельних підприємств, на наше переконання, недослідженими залишаються питання визначення передових цифрових технологій у логістичній діяльності, дослідження переваг та недоліків від їх впровадження.

Мета статті – виявлення особливостей логістичної діяльності торговельних підприємств у контексті цифровізації, визначення основних проблем, викликів та переваг їх цифровізації.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація торговельних підприємств – це процес впровадження сучасних технологій у власну роздрібну діяльність з метою підвищення ефективності, покращення обслуговування клієнтів та оптимізації бізнес-процесів. В умовах розвитку цифрової економіки диджиталізація стала ключовим

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

фактором успіху для українських підприємств, оскільки вона допомагає автоматизувати транзакції, сприяє підвищенню конкурентоспроможності, дозволяє швидше адаптуватися до мінливих умов ринку та потреб споживачів, а також оптимізувати управління запасами, що тісно пов'язано з логістичною діяльністю.

Логістична діяльність торговельних підприємств є важливою складовою їх функціонування, оскільки забезпечує ефективне управління потоком товарів і послуг від постачальників до кінцевих споживачів. Логістика у сфері торгівлі включає низку процесів, спрямованих на оптимізацію руху товарів, управління запасами, транспортування та зберігання продукції. Основні елементи логістичної діяльності торговельних підприємств представлені на рис. 1.



Рисунок 1. Основні елементи логістичної діяльності

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 4; 6; 8; 10; 12; 13; 16].

Розглянемо більш детально кожний елемент логістичної діяльності торговельного підприємства.

Логістика закупівель включає систематичне планування потреб у товарах, вибір постачальників, укладання договорів та організацію поставок. Важливо, щоб закупівлі були своєчасними та відповідали

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

попиту на продукцію, що допомагає уникнути дефіциту або надлишку товарів. Ефективне *управління закупівлями* гарантує, що торговельне підприємство отримає необхідні продукти та послуги в потрібний час і за правильною ціною, зберігаючи при цьому стандарти якості та мінімізуючи ризики. Основною метою управління закупівлями є забезпечення підприємства необхідними ресурсами на найкращих умовах, що сприяє ефективному функціонуванню підприємства та підвищенню його прибутковості, тобто включає ухвалення стратегічних рішень, оцінювання ризиків, управління відносинами з постачальниками та оптимізацію витрат [2].

Наступний елемент логістичної діяльності торговельного підприємства – *управління запасами*. Цей елемент являє собою процес оптимізації операцій, безпосередньо пов'язаних із процесом руху матеріальних запасів від закупівлі через складування до кінцевого споживача на всіх ланках логістичного ланцюга. Основною метою управління запасами є підвищення рентабельності та швидкості оборотності вкладеного капіталу. Ефективне управління запасами є одним з основних завдань логістичної діяльності, що полягає в контролі за кількістю товарів на складах, прогнозуванні попиту та плануванні замовлень. Підтримка оптимального рівня запасів дозволяє мінімізувати витрати на зберігання та одночасно забезпечити наявність необхідної продукції для споживачів [4].

Така складова, як *транспортування товарів* від постачальників до складів і від складів до торгових точок чи клієнтів є важливою складовою логістики. Вибір найбільш економічних і швидких маршрутів доставки допомагає знижувати витрати на транспорт і скорочувати час виконання замовлень. Торговельні підприємства можуть мати власний транспортний парк або користуватися послугами зовнішніх транспортних компаній [13].

Наступний елемент логістичної діяльності – *складська логістика*. Це вид логістики, що керує комплексом взаємопов'язаних операцій, які забезпечують рух матеріальних і супутніх потоків у процесі приймання, розміщення, зберігання, обліку товарів і організації продажу споживачам при мінімальних витратах на організацію складського господарства, розрахунок оптимальної кількості складів та місця їх розташування. Склади є ключовими елементами логістичної системи торговельних підприємств. Ефективне управління складами передбачає оптимізацію

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

процесів приймання, зберігання та відвантаження товарів. Також важливою є автоматизація складських операцій для підвищення точності та швидкості обробки товарів [12].

Інформація відіграє вирішальну роль у логістиці, тому *управління інформаційними потоками* є важливим елементом логістичної діяльності. Відстеження руху товарів, моніторинг запасів, контроль за виконанням замовлень та прогнозування попиту потребують точних і своєчасних даних. Інформаційний потік можна представити сукупністю повідомлень, що обертаються в самій логістичній системі та пов'язують її із зовнішнім середовищем, і є необхідністю для управління щодо здійснення контролю логістичних операцій [8]. Залежно від характеру інформації інформаційні потоки бувають фінансовими, технологічними, маркетинговими та ін. Об'єктами мікросередовища підприємства є керівні посади працівників, які саме і ухвалюють рішення щодо управління інформаційними потоками [6].

Значущим елементом логістики є *зворотна логістика*, що стосується процесів повернення товарів від споживачів до підприємства або до постачальників. Повернення можуть бути пов'язані з рекламаціями, гарантійним обслуговуванням чи переробкою продукції, тобто зворотна логістика займається такими видами діяльності, як повернення продукції, ремонт, реконструкція, переробка та належна утилізація [10]. Таким чином, важливо налагодити ефективну систему зворотної логістики, щоб мінімізувати втрати та зберігати лояльність клієнтів.

Останнім елементом логістичної діяльності торговельного є *обслуговування клієнтів*. Це процес створення суттєвих вигід, які містять додану вартість за умови підтримки ефективного рівня витрат у ланцюзі постачань [16]. Тому логістика безпосередньо впливає на рівень обслуговування споживачів. Швидкість виконання замовлення, точність доставки, можливість відстеження товару і зручність повернення – усі ці фактори формують загальне враження клієнтів про підприємство. Високий рівень логістичного сервісу сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів і зміцненню їхньої лояльності.

Отже, логістична діяльність торговельних підприємств включає комплекс процесів, спрямованих на ефективне управління потоками товарів і послуг від постачальників до споживачів. Це важлива складова будь-якої господарської діяльності, що дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, знижуючи операційні витрати, прискорювати

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

швидкість доставки, підвищувати якість обслуговування клієнтів і підвищити конкурентоспроможність. Ключовим фактором підвищення ефективності логістичної діяльності підприємств та їх адаптованості до сучасних ринкових умов є впровадження цифрових технологій.

Впровадження інновацій у логістичну діяльність є важливим етапом розвитку підприємств, який дозволяє оптимізувати процеси, підвищити ефективність і конкурентоспроможність. Цифрові технології змінюють підходи до управління логістичними ланцюгами, забезпечують прозорість процесів і дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін на ринку, а також дозволяють автоматизувати й покращувати операції, надаючи доступ до важливих даних у режимі реального часу, що сприяє кращому управлінню ланцюгами поставання та задоволенню потреб клієнтів. На сьогодні передовими цифровими технологіями в логістичній діяльності торговельного підприємства є системи управління складом (WMS), технології Інтернету речей (IoT), хмарні платформи, аналітика великих даних (Big Data), робототехнічні рішення, блокчейн, дрони та автономні транспортні засоби.

Системи управління складом (WMS) – це програмне забезпечення та процеси, які дозволяють організаціям контролювати та адмініструвати складські операції з того моменту, коли товари або матеріали надходять на склад до їх вибуття [21]. Ці системи дозволяють автоматизувати управління складськими процесами, від обробки замовлень до контролю запасів і управління переміщенням товарів. Використання WMS скорочує час на обробку товарів і підвищує точність операцій.

У логістичній діяльності є декілька типів систем управління складом, що залежить від розміру та сфери діяльності підприємства, від рівня складності, від вимог підприємства та ін. Тому загальноприйнята класифікація WMS-систем поділяється на:

1) системи управління складом початкового рівня, які використовуються на складах невеликих компаній, магазинів з невеликою номенклатурою;

2) коробкові системи управління складом, що впроваджується на склади площею 1000-10 000 м² з великою номенклатурою, але невисоким товарообігом;

3) системи, що адаптуються, тобто у великих логістичних компаніях, розподільчих центрах, склади яких площею понад 5000 м²;

4) конфігуровані системи – на складах площею понад 5000 м² з великою номенклатурою і високим товарообігом [20].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таким чином, системи управління складом (WMS) є ключовим інструментом оптимізації роботи складу, оскільки вони автоматизують і підвищують ефективність усіх складських процесів. Використання WMS дозволяє торговельним підприємствам значно підвищити продуктивність, мінімізувати операційні витрати та покращити обслуговування клієнтів. Ці системи особливо важливі для великих компаній із великим асортиментом продукції та високою частотою обробки замовлень, оскільки вони забезпечують точність, контроль та ефективність усіх складських операцій.

Інтернет речей (IoT) – це мережа підключених до Інтернету пристроїв, які здатні обмінюватися даними між собою та з іншими системами. Іншими словами «Інтернетом речей» вважають технологію передачі даних між матеріальними об'єктами, що об'єднані між собою мережею для безперешкодної взаємодії всередині системи та з її зовнішніми суб'єктами [19]. Завдяки IoT-пристроям можна відстежувати місцезнаходження вантажу завдяки GPS-трекерам і датчикам; відстежувати умови зберігання, такі як температура, вологість та інші параметри; автоматизувати інвентаризацію завдяки використанню RFID-міток і датчиків; збирати інформацію про трафік, погодні умови і стан доріг, що дозволяє автоматично коригувати маршрути для оптимізації часу доставки; використовувати «розумні» замки та сенсори на транспортних контейнерах, які відстежують відкриття дверей та інші дії з вантажем тощо.

Впровадження IoT в логістиці дозволяє торговельним підприємствам значно покращити контроль над операціями, підвищити прозорість процесів та оптимізувати витрати. Це особливо важливо в умовах розвитку сучасного ринку, де швидкість і точність обслуговування клієнтів є критичними.

Хмарні платформи – середовище для зберігання та обробки інформації, яке об'єднує в собі апаратні засоби, ліцензійне програмне забезпечення, канали зв'язку, а також технічну підтримку користувачів [15].

Особливостями хмарних технологій є неприхильність до апаратної платформи й географічної території, а також можливість масштабування. Клієнт може працювати з хмарними сервісами з будь-якої точки планети і з будь-якого пристрою, що має доступ в Інтернет, а також оперативно реагувати на мінливі бізнес-завдання підприємства й

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

потреби ринку. Тобто хмара забезпечує взаємодію всіх учасників ланцюга постачання у рамках єдиної платформи з можливістю спілкування в режимі online, незалежно від їх місцезнаходження [18].

Отже, хмарні технології дозволяють інтегрувати дані про постачання, запаси та логістику, забезпечуючи зручний доступ до інформації для всіх учасників ланцюга поставок. Це спрощує обмін даними й дозволяє швидко реагувати на зміни попиту або збої в постачаннях.

Аналітика великих даних (Big Data) – це великі обсяги структурованої та неструктурованої інформації, що генеруються з різних джерел: сенсорів, GPS-трекерів, соціальних мереж, вебсайтів, систем управління ланцюжками поставок (SCM) та багатьох інших [3]. Використання великих даних у логістичній діяльності торговельних підприємств дозволяє аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати попит на товари, оптимізувати маршрути транспортування, розраховувати оптимальні обсяги запасів на складах, відстежувати й оцінювати продуктивність постачальників, включаючи такі аспекти, як вчасність поставок, якість товарів, рівень відповідальності, виявляти потенційні ризики, пов'язані з постачанням або транспортуванням товарів, включаючи зміни на ринку, політичні фактори або можливі природні катаклізми, а також оцінювати екологічний вплив своєї логістичної діяльності (наприклад, викиди CO₂) і розробляти більш екологічні маршрути та способи транспортування вантажів. Це допомагає ухвалювати більш обґрунтовані рішення і прогнозувати потреби клієнтів.

Отже, використання великих даних допомагає торговельним підприємствам ефективно управляти логістичними процесами, підвищувати конкурентоспроможність і покращувати якість обслуговування.

Робототехнічні рішення. Роботизація складів – світовий тренд, викликаний необхідністю прискорення логістичних процесів, що являє собою **автоматизацію логістичної діяльності за допомогою робототехніки** [11]. Робототехніка для складів і автоматизовані сортувальні лінії набувають дедалі більшого поширення в логістичній діяльності торговельних підприємств, оскільки вони можуть значно підвищити ефективність, точність і швидкість операцій. Це особливо актуально для великих складів і центрів дистрибуції.

Найбільш прогресивними інноваційними технологіями в логістиці в контексті її роботизації є:

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

1) автоматизовані системи зберігання та пошуку (AS/RS), які автоматично переміщують товари до операторів, скорочуючи час пошуку та зменшуючи простір, необхідний для зберігання [1];

2) роботи-сортувальники (наприклад, роботизовані конвеєри), забезпечують швидке сортування та підготовку замовлень до відправлення [9];

3) роботи-комплектувальники замовлень, які взаємодіють із персоналом для збору замовлень, що значно прискорює процес обробки товарів і знижують ризик помилок;

4) автономні мобільні роботи (AMR), які виконують функції транспортування вантажів всередині складів і можуть самостійно орієнтуватися в просторі за допомогою навігаційних технологій, таких як LiDAR або камери [14];

5) дрони, що використовуються для швидкої доставки невеликих посилок на короткі відстані, що важливо для доставки в межах міста або віддалених районів;

6) роботи-маніпулятори, які можуть автоматично завантажувати та розвантажувати вантажі, скорочуючи потребу у фізичній праці [17];

7) використання штучного інтелекту (AI). Робототехніка, інтегрована з AI, може аналізувати великі обсяги даних про замовлення, склади та маршрути доставки для оптимізації процесів. Алгоритми машинного навчання дозволяють роботам самостійно навчатися та краще виконувати свої завдання [7].

Отже, роботизовані рішення змінюють логістичну діяльність і значно підвищують ефективність діяльності торговельних підприємств, допомагаючи їм адаптуватися до зростаючих вимог ринку та клієнтів.

Блокчейн – це децентралізована цифрова технологія для зберігання даних, що забезпечує високий рівень захисту інформації, оскільки записи неможливо змінити або видалити після їх додавання в блок. Технології блокчейну допомагають забезпечити прозорість у всьому ланцюзі постачання, відстежуючи кожен етап переміщення товару. Це знижує ризик шахрайства й підробок, що особливо важливо для високовартісних і ліцензованих товарів [5].

Основні способи впровадження блокчейну в логістичну діяльність, а саме відстеження та прозорість ланцюгів поставок, управління запасами в режимі реального часу, захист даних та кібербезпека, автентифікація та боротьба з підробками, моніторинг умов

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

транспортування, спрощення митного контролю та документації тощо дозволяють оптимізувати процеси, підвищити прозорість і захист. Проблемами впровадження блокчейну в логістику включають високі витрати на впровадження, складність інтеграції з існуючими системами та необхідність навчання персоналу. Однак ці технології можуть значно підвищити ефективність логістичних операцій, знизивши витрати та підвищивши довіру між учасниками ланцюга поставок.

Отже, цифрові технології у логістиці дозволяють торговельним підприємствам ефективніше використовувати ресурси, покращити обслуговування клієнтів і знизити операційні витрати. Завдяки цьому господарська діяльність підприємства може відповідати на зміни на ринку більш гнучко та пропонувати клієнтам швидкі й надійні рішення.

Цифровізація логістичної діяльності приносить низку переваг торговельним підприємствам, дозволяючи їм оптимізувати процеси, скоротити витрати та покращити сервіс. Крім того, з появою цифрових технологій у логістиці з'являються нові можливості для вітчизняних торговельних підприємств, що дозволяє адаптуватися до швидких змін ринку, підвищує ефективність процесів і покращує обслуговування клієнтів. До того ж і дає змогу підвищити ефективність усіх етапів логістичного процесу, від закупівлі до кінцевої доставки. Торговельні підприємства, що впроваджують сучасні цифрові технології, отримують конкурентні переваги, знижують витрати і підвищують рівень задоволеності своїх клієнтів. Однак при всіх перевагах впровадження нових технологій у логістичну діяльність виникають певні проблеми і недоліки, які варто враховувати. На рис. 2 визначено умови цифровізації логістичної діяльності торговельних підприємств з виокремленням переваг, перешкод та перспектив розвитку.

Таким чином, представлені на рис. 2 переваги цифровізації логістичної діяльності торговельних підприємств доводять, що цифрові технології в логістиці стають важливою конкурентною перевагою, що сприяє як внутрішній оптимізації, так і підвищенню привабливості для клієнтів. Технологічні інновації впливають на всі аспекти господарської діяльності торговельного підприємства, а саме підвищують прибутковість і дозволяють відповідати потребам сучасного ринку, сприяючи розвитку підприємства та залученню нових клієнтів.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Рисунок 2. Переваги, проблеми та перспективи розвитку логістичної діяльності в умовах цифровізації

Джерело: узагальнено на основі [1; 3; 5; 7; 11; 17-20].

Отже, переваги цифровізації логістичної діяльності мають значний позитивний вплив, але разом з тим вони висвітлюють проблеми, які виникають на шляху їх впровадження. Зазначені на рис. 2 проблеми підкреслюють, що цифровізація логістичної діяльності вимагає збалансованого підходу, адаптації до потреб підприємства та врахування можливих ризиків і недоліків. Попри ці виклики, цифровізація логістичної діяльності є важливим стратегічним кроком для підприємств, які прагнуть покращити ефективність і конкурентоспроможність на сучасному ринку. Вирішення проблем стає простішим із розвитком технологій та зростанням доступності цифрових рішень, а також є основою для подальшого розвитку цього напрямку на підприємствах торгівлі. Таким чином, перспективи розвитку цифровізації логістичної діяльності для підприємств торгівлі надзвичайно широкі, оскільки сучасні технології стрімко змінюють способи організації та управління логістичними процесами.

Висновки і пропозиції. Розвиток цифровізації в логістиці сприяє конкурентоспроможності підприємств торгівлі, підвищує ефективність процесів і задоволеність клієнтів, роблячи її важливою сферою для інвестицій і вдосконалення в майбутньому. Цифровізація кардинально змінює логістичну діяльність, оптимізуючи процеси, підвищуючи ефективність і створюючи нові можливості для розвитку господарської діяльності торговельного підприємства.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Для підвищення конкурентоспроможності за допомогою цифрових технологій у логістичній діяльності торговельним підприємствам варто звернути увагу на впровадження автоматизації, використання аналітики даних, оптимізацію управління запасами, інвестування в кібербезпеку, використання штучного інтелекту, що забезпечить підвищення ефективності їхньої діяльності, залучення нових клієнтів і збереження конкурентоздатності в умовах стрімкої цифровізації ринку.

Таким чином, цифровізація значно спрощує управління логістичними процесами торговельного підприємства. Це дозволяє автоматизувати рутинні операції, знизити витрати, збільшити швидкість обробки замовлень і забезпечити точність даних.

Список використаних джерел

1. Автоматизовані системи зберігання та пошуку (AS/RS) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kapelou.com/categories/as-rs>.
2. Бобко М. Л. Особливості управління процесами закупівель на підприємстві [Електронний ресурс] / М. Л. Бобко. – Режим доступу: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303939>.
3. Використання великих даних (Big Data) в логістичних операціях [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://allylogistic.com/big-data-B2>.
4. Воскобоева О. В. Стратегія управління товарними запасами / О. В. Воскобоева, О. С. Воскобоева // Вісник ЖДТУ. Сер.: Економічні науки. – 2011. – № 4 (58). – С. 197–199.
5. Інновації в логістиці: перспективи використання технології блокчейн у ланцюгах поставок [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.visnyk-ecopom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/36.pdf.
6. Кашканов А. А. Інформаційні комп'ютерні системи автомобільного транспорту : навчальний посібник / А. А. Кашканов, В. П. Кужель, О. Г. Грисюк. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 230 с.
7. Кирлик Н. Ю. «Штучний інтелект» та його використання в логістичних процесах / Н. Ю. Кирлик // Актуальні проблеми економіки. – 2021. – № 243–244. – С. 59–66
8. Кір'янов О. Ф. Інформаційні технології на автомобільному транспорті : навч. посіб. / О. Ф. Кір'янов, М. М. Мороз, Ю. О. Бойко ; Кременчук. нац. ун-т ім. М. Остроградського. – Харків : Друкарня Мадрид, 2015. – 270 с.
9. Конвеєрні системи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kapelou.com/categories/konveierni-sistemi>.
10. Повний посібник із циклічного ланцюга поставок [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://logos3pl.com/uk/blog/reverse-logistics-101-the-complete-guide-to-circular-supply-chain>.
11. Робототехніка в логістиці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://synexlogistics.com/ua-uk/statti/robototehnika-v-logistyczi-skilky-kompaniyi-investuyut-u-robotiv>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

12. Складська логістика: навчальний посібник / В. Є. Марчук, М. Ю. Григорак, О. М. Гармаш, О. В. Овдієнко. – Київ: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. – 256 с.
13. Суть транспортної логістики та її основні цілі, завдання і методи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cargofy.ua/uk/blog/sut-transportnoji-logistiki-ta-jiji-osnovni-cili-zavdannya-i-metodi>.
14. Тенденції робототехніки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://robotics.ua/2024-zminyt-svit-nazavzhdy-10-trendiv-robototekhniky>.
15. Хмарні технології [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Хмарні_технології.
16. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування : підручник / Н. І. Чухрай. – Львів : Львівська політехніка, 2006. – 292 с.
17. Що таке робот-маніпулятор: посібник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.evsint.com/uk/what-is-a-robotic-manipulator-a-guide>.
18. Що таке хмарні технології і як вони можуть допомогти вашому підприємству? [Електронний ресурс] // Дія. Бізнес. – Режим доступу: <https://business.dia.gov.ua/cases/tehnologii>.
19. Logistics 4.0 [Electronic resource] / T. E. Evtodieva, D. V. Chernova, N. V. Ivanova, N. S. Kisteneva // Sustainable Growth and Development of Economic Systems. – 2019. – № 1. – Pp. 207-219. – Accessed mode: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-11754-2_16.
20. Warehouse Management System [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/warehouse-management-system-wms>.
21. WMS система управління складом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.netsoft.com.ua/WMS-Systema-upravlinnya-skladom.html>.

References

1. Avtomatyzovani systemy zberihannia ta poshuku (AS/RS) [Automated storage and retrieval systems]. (2024). <https://kapelou.com/categories/as-rs>.
2. Bobko, M.L. (2024). *Osoblyvosti upravlinnia protsesamy zakupivel na pidpriemstvi [Peculiarities of managing procurement processes at the enterprise]*. <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303939>.
3. Vykorystannia velykykh danykh (Big Data) v lohistychnykh operatsiiakh [Use of big data (Big Data) in logistics operations]. (2024). <https://allylogistic.com/big-data-B2>.
4. Voskoboyeva, O.V., Voskoboyeva, O.S. (2011). Stratehiia upravlinnia tovarnymy zapasamy [Inventory management strategy]. *Visnyk ZhDTU. Ser.: Ekonomichni nauky – Bulletin of ZHTU. Ser.: Economic Sciences*, 4(58), 197–199.
5. Innovatsii v lohistytsi: persektyvy vykorystannia tekhnolohii blokchein u lantsiuhakh postavok [Innovations in logistics: perspectives of using blockchain technology in supply chains]. (2017). http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/36.pdf.
6. Kashkanov, A.A., Kuzhel, V.P., Hrysyuk, O.G. (2010). *Informatsiini kompiuterni systemy avtomobilnogo transportu [Information computer systems of road transport: a study guide]*. VNTU.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

7. Kyrlyk, N. (2021). "Shtuchnyi intelekt" ta yoho vykorystannia v lohistychnykh protsesakh ["Artificial intelligence" and its use in logistics processes]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 243–244, 59–66.
8. Kirianov, O.F., Moroz, M.M., Boyko, Yu.O. (2015). *Informatsiini tekhnologii na avtomobilnomu transporti [Information technologies in road transport]*. Madrid Printing House.
9. Konveierni systemy [Conveyor systems]. (2024). <https://kapelou.com/categories/konveierni-sistemi>.
10. Povnyi posibnyk iz tsyklichnoho lantsiuha postavok [The Complete Guide to the Circular Supply Chain]. (2023). <https://logos3pl.com/uk/blog/reverse-logistics-101-the-complete-guide-to-circular-supply-chain>.
11. Robototekhnika v lohistytsi [Robotics in logistics]. (2024). <https://synexlogistics.com/ua-uk/statti/robototekhnika-v-logistyczi-skilky-kompaniyi-investuyut-u-robotiv>.
12. Marchuk, V., Hryhorak, M., Garmash, M., Ovdienko, O. (2020). *Skladaska lohistyka [Warehouse logistics]*. ALDI-PLUS.
13. Sut transportnoi lohistyky ta yii osnovni tsili, zavdannia i metody [The essence of transport logistics and its main goals, tasks and methods]. (2023). <https://cargofy.ua/uk/blog/sut-transportnoji-logistiki-ta-jiji-osnovni-cili-zavdannya-i-metodi>.
14. Tendentsii robototekhniki [Trends in robotics]. (2024). <https://robotics.ua/2024-zmynyt-svit-nazavzhdy-10-trendiv-robototekhniki>.
15. Khmarni tekhnologii [Cloud technologies]. (2024). https://uk.wikipedia.org/wiki/Cloud_technologies.
16. Chuhrai, N.I. (2006). *Logistics service [Lohistychni obsluhovuvannia]*. Lviv Polytechnic.
17. Shcho take robot-manipuliator [What is a manipulator robot]. (2024). <https://www.evsint.com/uk/what-is-a-robotic-manipulator-a-guide>.
18. Shcho take khmarni tekhnologii i yak vony mozhut dopomohty vashomu pidpriemstvu? [What is cloud technology and how can it help your business? Action. Business]. (2024). <https://business.diia.gov.ua/cases/tehnologii>.
19. Evtodieva, T.E., Chernova, D.V., Ivanova, N.V., Kisteneva, N.S. (2019). Logistics 4.0. *Sustainable Growth and Development of Economic Systems*, (1). https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-11754-2_16.
20. Warehouse Management System. (2024). <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/warehouse-management-system-wms>.
21. WMS warehouse management system. (2024). <https://www.netsoft.com.ua/WMS-Systema-upravlinnya-skladom.html>.

Отримано 12.09.2024

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

UDC [658.7:339.17]:004

JEL Classification: M30; L81

Yulia Olyfirenko

PhD in Public Administration,
Associate Professor of the Department of Management and Administration
National University "Chernihiv Polytechnic" (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: yulia_olifirenko@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-4317-0109>

Hennadiy Sydorenko

PhD Student
National University "Chernihiv Polytechnic" (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: seedsem@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-2050-8907>

**FEATURES OF LOGISTICS ACTIVITIES OF TRADE ENTERPRISES
IN THE CONDITIONS OF DIGITIZATION**

Abstract. *The article is devoted to the study of the peculiarities of logistics activities of trade enterprises in the context of digitalization, which is becoming an important factor in the efficiency and competitiveness of modern business. The paper discusses the main elements of logistics activities, such as procurement, inventory management, transportation, warehouse logistics, reverse logistics and information flow management, as well as their adaptation to the digital environment. The introduction of innovative technologies, such as artificial intelligence (AI), the Internet of Things (IoT), blockchain, big data analytics, cloud platforms, and robotics, is becoming a key tool for optimizing logistics processes, reducing costs, and improving customer service.*

The possibilities of automating warehouse processes with the help of warehouse management systems (WMS), which allow you to control all aspects of warehouse operations, reduce the risk of errors and speed up order processing, are discussed in detail. IoT technologies provide real-time tracking of the location and storage conditions of goods, which helps to respond quickly to changes and minimize losses. Cloud platforms integrate information flows between all participants in the supply chain, providing access to data from anywhere in the world and accelerating information exchange.

The introduction of Big Data analytics allows businesses to analyze consumer requests more deeply, forecast demand more accurately, optimize delivery routes and manage inventory. The use of blockchain technologies contributes to the creation of transparent and secure supply chains, which is important for preventing fraud and counterfeiting, especially in the case of high-value goods. Robotization of warehouses and transportation provides a significant increase in productivity, accuracy, and speed of operations.

The article highlights the benefits of logistics digitalization, including cost reduction, process automation, improved service quality and competitiveness. However, the article also emphasizes the challenges associated with the introduction of new technologies, such as high cost, the need for staff training and cybersecurity. The author presents the prospects for the development of digital technologies in logistics activities, which allow trading companies to adapt to market changes and improve their market position.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Digitalization is becoming not only a means of improving the efficiency of logistics processes, but also a strategic tool for ensuring sustainable development and competitive advantages of trade enterprises. Innovations in logistics open up new opportunities for optimizing business processes, ensuring the speed and accuracy of order fulfillment that meets the growing expectations of customers.

Keywords: logistics activities, trade enterprise; digitalization; digital technologies; warehouse management systems (WMS); Internet of Things (IoT) technologies; cloud platforms; Big Data analytics; robotics solutions; blockchain.

Fig.: 2. References: 21.

Бібліографічний опис для цитування:

Олифіренко Ю. І., Сидоренко Г. Г. Особливості логістичної діяльності торговельних підприємств в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 52-67.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-68-84](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-68-84)

УДК 338.46:001.894.2]:[330.341.1:004

JEL Classification: F290; L800; O100

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)

В'ячеслав Сергійович Сакун

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: sakunvyacheclav@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-7524-6754>.

ResearcherID: [JWO-5682-2024](https://orcid.org/0009-0009-7524-6754)

РОЗВИТОК НАУКОЄМНИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: СВІТОВІ ТА ВІТЧИЗНЯНІ ТRENДИ

Анотація. У статті розглянуто класифікацію послуг у зв'язку з рівнем їх інноваційності та наукоємності. Було виявлено, що розвиток наукоємних інтелектуальних послуг у світовій економіці є найбільш стабільним серед інших видів послуг. При порівнянні доданої вартості по національній економіці взагалі, у сфері послуг та у сфері наукоємних послуг було з'ясовано, що додана вартість, що приходить на одного працівника сфери послуг, більша за додану вартість, що виробляє один працівник в цілому в економіці. Натомість значення доданої вартості на одного працівника зі сфери наукоємних послуг має суперечливий характер. Сьогодні рівень розвитку людського капіталу в національній економіці дозволяє їй бути експортером наукоємних послуг, що передаються цифровим шляхом, але водночас середньостатистичні підприємства не мають абсорбційної спроможності до прийняття таких послуг.

Ключові слова: послуги; інновації; інновації в послугах; наукоємні послуги; наукоємні послуги; інтелектуальні послуги; послуги, що передаються цифровим шляхом; експорт послуг; міжнародні економічні відносини.

Рис.: 3. Табл.: 2. Бібл.: 17.

Постановка проблеми. Активний розвиток сфери послуг у світовій економіці є сучасним трендом, відповідність якому визначає належність країни до когорти високорозвинених країн, що продукують високу додану вартість у своїй економіці. Сфера послуг є важливим сектором світового господарства, що впливає на розвиток матеріального виробництва, забезпечує економічне зростання, підвищує конкурентоспроможність країни [1].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Інновації також є фактором, що визначає перспективи не лише суб'єктів господарювання, але й цілих країн. Розвиток науки та наукоємних продуктів і послуг є основою інноваційності будь-якої національної економіки та визначає потужність цієї економіки на світовій арені. У сфері послуг рівень наукоємності може відігравати навіть більшу роль, ніж у матеріальному виробництві. Адже сучасна цифрова економіка суттєво зменшує перешкоди для масштабування діяльності організацій, що виробляють послуги, які можливо передавати цифровим шляхом. Отже, в умовах цифрової економіки є можливість прискореного розвитку сектору інтелектуальних послуг, який, з одного боку, має нести підвищену додану вартість для економіки, з іншого – сприяти зростанню людського капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ролі інновацій у послугах розглядалися в роботах таких вітчизняних авторів: К. Брензович [2], І. Жукович [3], М. Іоргачової та М. Бурукової [4], К. Лаврухіної, О. Кравчука [5], В. Македона, В. Валікова та Г. Рябіка [6], А. Черномазюк [7], Л. Швець, Н. Редько та Т. Дудки [1] тощо.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Зважаючи на швидкий розвиток сектору наукоємних послуг, вчасний аналіз відповідних тенденцій дозволить зробити своєчасні висновки щодо пріоритетних заходів із розвитку національної економіки.

Метою дослідження є порівняння світових і національних тенденцій у виробництві та споживанні наукоємних інтелектуальних послуг та вироблення рекомендацій щодо пріоритетних напрямів розвитку національної сфери послуг.

Виклад основного матеріалу. Розвиток цифрової економіки як такої, де основним фактором є цифрові дані та мережеві транзакції, та яка дає можливість підвищити цінність для споживача та продуктивність для виробника [5], є важливим надбанням сучасного світу. І якщо здобутки української влади щодо цифровізації державних послуг беззаперечні, то досягнення підприємств набагато більш скромні. За нашими дослідженнями, щорічні темпи зростання електронної комерції в Україні (14 %) відстають від аналогічного середнього світового показника (близько 22 %), що може зумовити поступове відставання національних підприємств від закордонних конкурентів та втрату ринків збуту, адже все більша частка продуктів купується онлайн і з легкістю перетинає національні кордони, тобто стає часткою міжнародних економічних відносин [8].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Сьогодні послуги є визначальними для розвитку світової економіки, адже частка послуг у створеній доданій вартості у світі становить 70 %. Зважаючи, що перетин кордонів багатьма послугами в умовах цифрової економіки стає простішим, ніж перетин товарів, можна прогнозувати й подальше зростання значення послуг у світовій економіці та міжнародних економічних відносинах.

Всесвітня торгівельна організація групує комерційні послуги на (1) подорожі; (2) транспорт; (3) інші комерційні послуги. Можемо відзначити, що за період 2012-2022 рр. у світовій економіці найбільша варіація у темпах щорічних змін спостерігалася у подорожах (від -60 % у 2020 р. до +80 % у 2022 р.), менші коливання – у транспортних послугах (від -18 % у 2020 р. до +33 % у 2021 р.); найбільш стабільним сектором за вказаний період були інші комерційні послуги – варіація становила від -3 % у 2015 р. до +13 % у 2021 р. [10, с. 20].

До інших комерційних послуг віднесено такі групи послуг: фінансові; такі що пов'язані з інтелектуальною власністю; страхові та пенсійні; телекомунікаційні; комп'ютерні; інформаційні; індивідуальні, культурні та послуги відпочинку; будівництво; інші ділові послуги. Зазначимо, що майже всі вони належать до наукоємних інтелектуальних послуг. Розглянемо темпи їх змін в останні роки у світовій економіці (табл. 1).

Таблиця 1

Темпи приросту наукоємних послуг у світовому масштабі, %

Вид послуги	2022/2021	2022/2019
Фінансові послуги	-3	+16
Послуги, пов'язані з інтелектуальною власністю	-2	+1
Страхові та пенсійні послуги	+2	+26
Будівництво	+1	+9
Телекомунікаційні послуги	+5	+8
Індивідуальні, культурні та послуги відпочинку	+6	+20
Інформаційні послуги	+12	+27
Інші ділові послуги	+6	+21
Комп'ютерні послуги	+6	+44

Джерело: розроблено авторами за [10, с. 21].

Отже, за трирічний період у світовій економіці найбільші темпи зростання мають комп'ютерні та інформаційні послуги, а також страхові та пенсійні.

Національна статистика виділяє такі види наукоємних послуг (така класифікація розроблена згідно з Регламентом ЄС 2020/1197 від

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

30.07.2020 щодо європейської статистики підприємств у 2010-2022 рр.):
 1) наукоємні високотехнологічні послуги; 2) наукоємні ринкові послуги;
 3) наукоємні фінансові послуги; 4) інші наукоємні послуги (рис. 1).

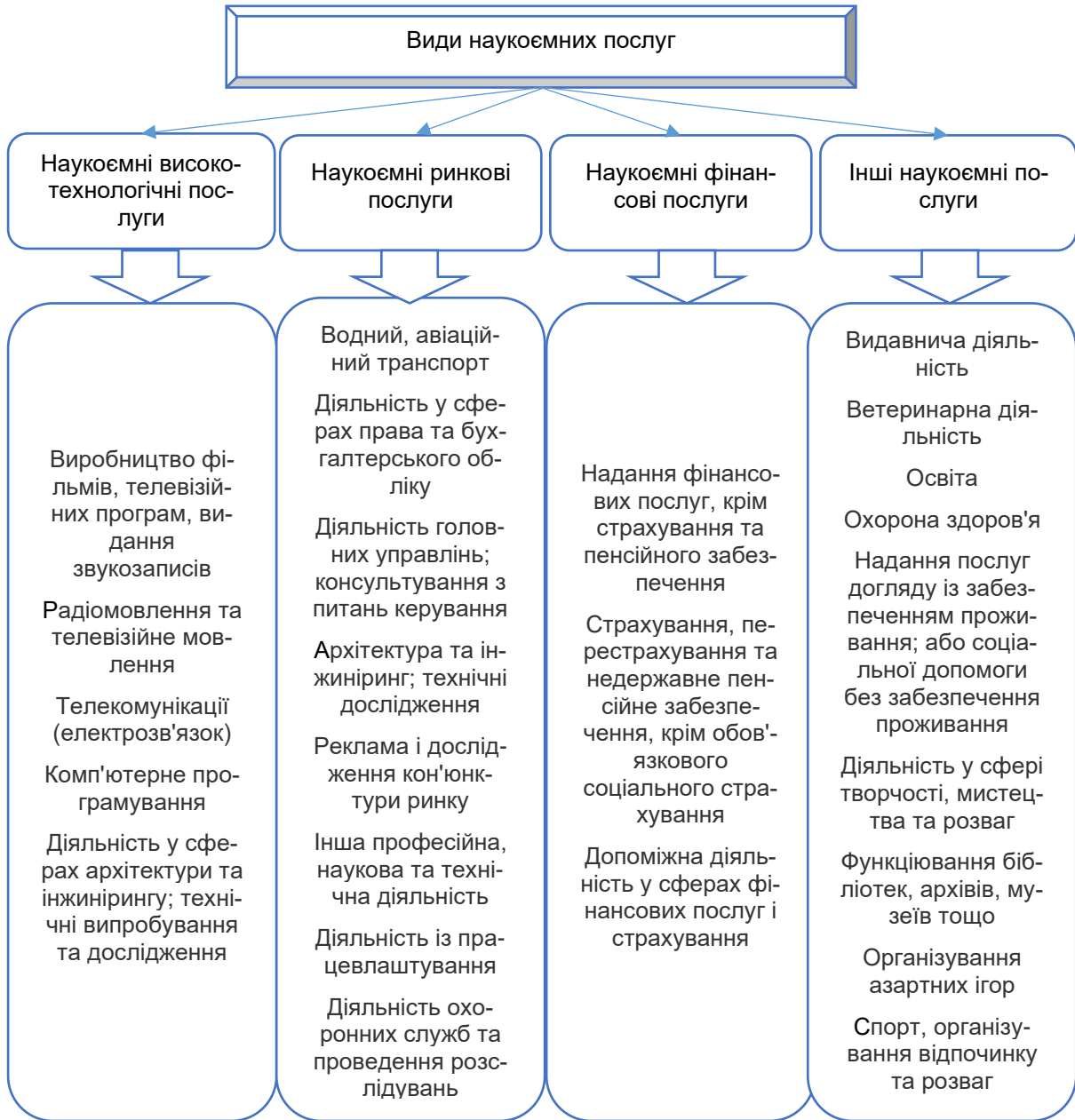


Рисунок 1. Класифікація наукоємних послуг у національній статистиці, згідно з Регламентом ЄС 2020/1197 від 30.07.2020 щодо європейської статистики підприємств у 2010-2022 роках
Джерело: розроблено авторами згідно [9].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Сфера туризму та гостинності згідно з цією класифікацією не належить до наукоємних, але досліджень щодо інноваційного її розвитку дуже багато [1; 3; 4; 7], і ця галузь дійсно швидко розвивається. Отже, наукоємні та інноваційні послуги – поняття не ідентичні. Прийнято вважати, що наукоємність є основою інноваційності, однак у теорії виділяється поділ інновацій на такі, що виникли через наукові розробки (тобто наукоємні), а також ті, які були запроваджені через дослідження ринку та вивчення уподобань споживачів. Причому на товарному ринку звичайно присутні 25 % інновацій, викликаних розвитком науки (наукоємних), і 75 % інновацій, викликаних ринком.

Інколи важко відокремити промисловість від сфери послуг, це тягне за собою невизначеність підходів до інновацій у сфері послуг. У зв'язку з цим відокремлюють 3 основні підходи до інновацій у послугах [2]: 1) асиміляції, де інновації у послугах уподібнюються до інновацій у промисловості, а науково-технічні знання вважаються основою інновацій у сфері послуг; 2) демаркації, де стверджується, що сервісні підприємства дуже специфічні, і тому потребують спеціальних інструментів для дослідження інновацій; 3) інтеграційний – враховує взаємопроникнення промислового та сервісного секторів.

У межах першого підходу розроблена наступна класифікація поставальників послуг за рівнем їхньої інноваційності (теорія Р. Євангеліста):

- споживачі технологій – найменш інноваційний сектор – організації, що самі не розробляють, а лише використовують інновації, що розроблені ззовні (наземний і морський транспорт, правові послуги, туристичні послуги та роздрібна торгівля);

- інтерактивні послуги – інновації впроваджуються шляхом активного контакту з клієнтами (фінансові та страхові послуги, готельні та ресторанні послуги; реклама);

- послуги, що базуються на науково-технічних розробках – ці організації створюють нові технологічні знання, які вони передають іншим підприємствам, як промисловим, так і сфери послуг (розробка програмного забезпечення; науково-дослідні послуги, інженерія);

- технологічно-консультаційні послуги – поєднують у собі інтерактивні й науково-технологічні послуги, вирішують конкретні проблеми клієнта, адаптуючи новітні технологічні знання [2].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Інновації в послугах, як і в промисловості, щодо наукових розробок, поділяються на технологічні (інновації продукту і процесу) і нетехнологічні (організаційні чи маркетингові інновації). У межах другого підходу наголошується, що у сфері послуг більшу частину забезпечують нетехнологічні інновації. У нетехнологічних інноваціях, які спрямовані на удосконалення контакту організації із клієнтами, інновація може бути безпосередньо направлена на персонал, який контактує з клієнтами.

У межах третього підходу досліджуються два процеси: 1) послуги, які супроводжують товар промислового підприємства; 2) формалізація процесу надання послуг. Отже, від відокремленого розгляду інновацій в індустріальному та сервісному секторах знов перейшли до синтетичного бачення. У підході підкреслено цінність знання, соціальних та організаційних механізмів, а також розглянуто аспекти організаційної поведінки, маркетингу, соціальних мереж, стратегії та комунікації, що використовуються як у промисловості, так і у сфері послуг.

Райнерт Е. [11] поділяє інновації на інновації-продукти та інновації-процеси. Він стверджує, що інновації-продукти несуть вищу додану вартість для підприємств-виробників, а інновації-процеси, тобто нові способи виробляти старі продукти, покликані додавати зручність для споживачів, при цьому знижуючи ціни та додану вартість для самих підприємств-виробників.

Розглянемо, яку додану вартість несе сфера послуг та її наукомістка складова для вітчизняної економіки (рис. 2).

Сфера послуг в національній економіці формує 47-60 % доданої вартості, а її наукоємна частина – 10-17 % доданої вартості (рис. 1). Водночас країни ЄС у секторі інтелектуальних (наукоємних) послуг виробляють у середньому 20 % доданої вартості на рік [6], що є приблизно в 1,5 раза більше за український показник.

У світовій економіці у 2018 р. частка сфери послуг у доданій вартості в середньому становила 66,3 %; у країнах, що розвиваються – 51,4 %; у розвинутих країнах – 74,4 % [6]. Показник для України в цей рік становила 50,6 %, тобто був навіть меншим, ніж у середньому для країн, що розвиваються.

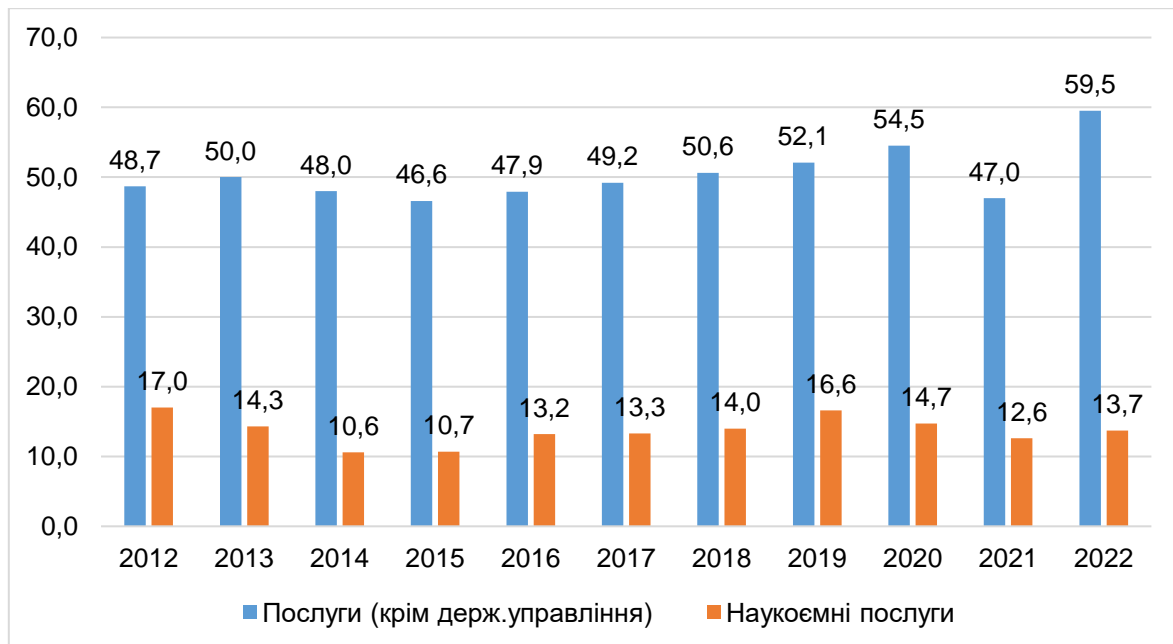
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Рисунок 2. Частка доданої вартості, яку формують послуги та наукоємні послуги, відсотків від загальної доданої вартості по національній економіці за витратами виробництва

Джерело: розроблено авторами за [9].

Показник питомої ваги від доданої вартості, що формується у сфері послуг та наукоємних послуг, має хвильовий характер розвитку у вітчизняній економіці. І якщо щодо послуг загалом можна констатувати невелике зростання за розглянуті роки, то щодо наукоємних послуг такої тенденції не спостерігається.

Наступний важливий показник, який є свідченням розвитку постіндустріальної економіки, за Д. Беллом, – це рівень зайнятості у сфері послуг (рис. 3).

Відзначимо, що 50-відсотковий бар'єр для зайнятості у сфері послуг Україна пододала у 2018 р., отже, національна економіка може вважатися постіндустріальною. Таке зростання зайнятості у сфері послуг відбулося за рахунок наукоємних послуг (а саме за рахунок сектору «інших наукоємних послуг», де з 2019 р. чисельність зайнятих зросла у 2 рази, тобто до 10,2% від зайнятості в цілому по економіці, і продовжувала зростати у подальші роки).

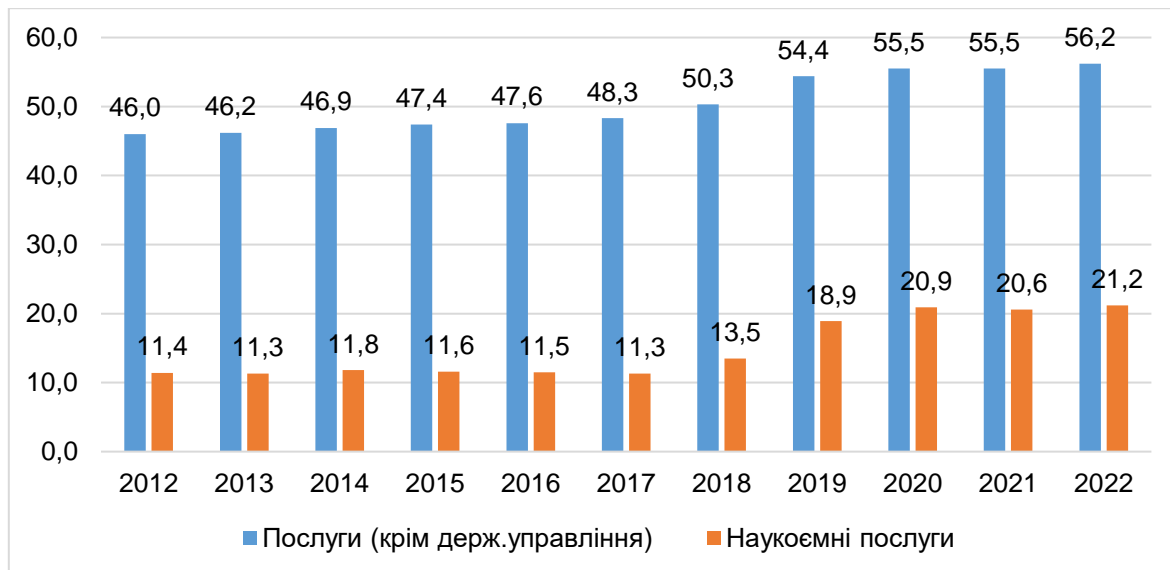
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Рисунок 3. Зайнятість, % від зайнятості в національній економіці
Джерело: розроблено авторами за [9].

Для порівняння: частка сфери послуг у зайнятості у 2018 р. у середньому по світу становила 43,8 %; для країн, що розвиваються – 37,3 %; для розвинутих країн – 74,1 %. Отже, Україна за рівнем зайнятості у сфері послуг перевищує середньосвітовий показник, але має суттєво нижче значення від розвинутих країн. Разом з тим, на нашу думку, важлива не просто зайнятість у сфері послуг, а обсяг доданої вартості, що виробляє один працівник.

При порівнянні доданої вартості по економіці в цілому, у сфері послуг та у сфері наукоємних послуг (табл. 2) було з'ясовано, що додана вартість, що приходить на одного працівника сфери послуг, більша за додану вартість, що виробляє один працівник загалом в економіці. Натомість значення доданої вартості на одного працівника зі сфери наукоємних послуг має суперечливий характер і не завжди є більшою за додану вартість на одного працівника сфери послуг.

Можемо відзначити відсутність зв'язку наукоємності послуги та обсягу доданої вартості, що вона із собою несе, у національній економіці. З одного боку, це може свідчити про невміння правильно користуватись інтелектуальним капіталом, а з іншого боку, можемо відзначити деяку суперечливість у класифікації видів діяльності, що належать до наукоємних послуг. Так, наприклад, надання послуг до-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

гляду із забезпеченням проживання або соціальної допомоги без забезпечення проживання із самого початку орієнтоване на малозабезпечені верстви населення, також викликає подив віднесення цих видів діяльності до наукоємних.

Таблиця 2

Додана вартість на одного працівника, тис. грн

Вид діяльності	2018	2019	2020	2021	2022
В цілому по економіці	387,7	428,3	452,9	639,7	676,0
Послуги (крім держ. управління й оборони, обов'язкового соц. страху)	390,3	410,6	444,0	541,4	715,7
Наукоємні послуги, у т.ч.:	399,9	376,1	318,3	391,3	438,1
наукоємні високотехнологічні послуги	559,7	648,8	761,7	1020,8	1115,2
наукоємні ринкові послуги	566,5	708,3	345,0	423,3	496,2
наукоємні фінансові послуги	592,2	707,8	881,9	957,0	1145,8
інші наукоємні послуги	113,1	112,4	159,9	183,1	209,2
Інформаційно-комунікаційні технології у послугах	691,7	747,0	924,7	1322,1	1608,5
Відношення до середнього значення по економіці					
В цілому по економіці	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Послуги (крім держ. управління й оборони, обов'язкового соц. страху)	1,007	0,959	0,980	0,846	1,059
Наукоємні послуги, у т.ч.:	1,025	0,916	0,717	0,723	0,612
наукоємні високотехнологічні послуги	1,400	1,725	2,393	2,609	2,546
наукоємні ринкові послуги	1,012	1,092	0,453	0,415	0,445
наукоємні фінансові послуги	1,045	0,999	2,556	2,261	2,309
інші наукоємні послуги	0,191	0,159	0,181	0,191	0,183
Інформаційно-комунікаційні технології у послугах	6,116	6,646	5,783	7,221	7,689

Джерело: розроблено авторами за [9].

Разом з тим треба відзначити сектор інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у послугах, що складається з інформаційних технологій, телекомунікацій, медіатрансляцій, аудіо- та відеообробки тощо, який належить до першої групи у розглянутій класифікації наукоємних послуг (тобто до наукоємних високотехнологічних послуг). Додана вартість на одного працівника в цьому секторі національної економіки у 6-7 разів перевищує середню додану вартість на одного працівника взагалі по економіці.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Темпи зростання світового експорту послуг, що доставляються цифровим шляхом, у 2022 р. проти 2015 р. складають 180 % і мають тренд, що постійно зростає. Будь-яка інформація, яка створюється через інтелектуальні послуги, може легко передаватися мережею інтернет. Причому на Близькому Сході та в Азії темпи зростання експорту таких послуг перевищують світовий рівень, а європейський тренд майже повністю повторює середній світовий [10, с. 23]. З погляду міжнародних економічних відносин, найбільшим споживачем у 2019-2021 рр. як внутрішньорегіональної, так і міжнародної торгівлі послугами, що передаються цифровим шляхом, є європейські країни [10].

Особливістю наукомістких інтелектуальних послуг є те, що для їх споживання у приймаючої сторони, крім фінансових можливостей, необхідна наявність інтелектуальної та організаційної здатності до сприйняття (тобто абсорбційної спроможності). Таку спроможність можна забезпечити або досвідом постійного споживання різноманітних інтелектуальних послуг [6], або за допомогою використання консультаційних та освітніх послуг.

Розвиток підприємств сфери інформаційно-комп'ютерних технологій (ІКТ) загалом є позитивним для економіки та сприяє її довгостроковому економічному розвитку, оскільки, крім високої доданої вартості, виробництво таких послуг несе із собою нарощення людського капіталу [12; 13]. Однак в Україні майже всі вироблені послуги сфери ІКТ експортуються, тобто вони направлені не на українські підприємства, а на експорт. Наприклад, у 2023 р. обсяг реалізованих послуг комп'ютерного програмування складав 83 958 272,4 тис. грн [14], а обсяг їх експорту – 2 510 234 тис. дол. [15], тобто практично 100 % вироблених послуг експортувалося. Таким чином, українські підприємства не можуть скористатися перевагами програмного забезпечення, яке виробляється всередині країни.

Отже, сьогодні рівень розвитку людського капіталу в національній економіці дозволяє їй бути експортером наукомістких цифрових послуг, але водночас середньостатистичні підприємства не мають абсорбційної спроможності до сприйняття таких послуг. На думку К. О. Лаврухіної, О. А. Кравчука [5], основними перешкодами сприйняття цифрових послуг в Україні є такі фактори: 1) інституційні (проблеми із законодавчою базою); 2) інфраструктурні (недостатній розвиток цифрової інфраструктури); 3) екосистемні (освітні, інвестиційні тощо).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Українська влада у зв'язку важливістю вирішення цього питання сформувала Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року [16], якою відзначаються проблеми та можливості інноваційної сфери України, і задані 9 напрямів і 18 стратегічних цілей, на яких необхідно зосередити увагу для поліпшення ситуації у сфері інноваційного розвитку. На нашу думку, така кількість цілей є занадто великою і не дозволяє концентрувати зусилля на дійсно важливих пріоритетних задачах. При обмежених ресурсах варто концентрувати увагу на невеликій кількості задач, адже якщо задачу почали вирішувати, але не довели до практичної реалізації, ці витрати не приносять жодного ефекту. І чим більш обмежений обсяг ресурсів, тим більш обмежене має бути коло задач.

Крім того, на наш погляд, не можна стверджувати про погану роботу системи освіти [16], адже погано освічені люди не будуть створювати експортні наукові послуги, мати високий рівень зайнятості в науковій діяльності, а також засновувати стартапи з капіталізацією понад 1 млрд дол.

Серед групи країн із доходами нижче середнього рівня Україна входить до трійки лідерів-новаторів [17] у 2023 р. При цьому найгірші оцінки мають категорії «Інститути» (100-те місце серед 132 країн) та «Складність ринку» (104-те місце). І якщо складність ринку відображає, на нашу думку, можливості, то якість інститутів є основною перешкодою для розвитку економіки. Витрати на науково-дослідні роботи, конструкторські розробки та інновації неухильно знижуються [15]. І це не дивно, адже «гроші люблять тишу». А в Україні відсутні безпека й захист на належному рівні, що є важливими для будь-якої економіки. У разі відсутності розв'язку питання на базовому рівні всі інші спроби удосконалити надбудову, тобто якісь аспекти економічного, інноваційно-інвестиційного, людського розвитку тощо будуть мати косметичний характер і не приведуть до радикальних трансформацій.

Висновки та пропозиції. Отже, у статті розглянуто та порівняно тенденції розвитку світового та національного сектора наукомістких послуг у контексті цифрової економіки. Розглянуто класифікацію послуг у зв'язку з рівнем їх інноваційності та наукомісткості. Було виявлено, що розвиток наукоємних інтелектуальних послуг у світовій економіці є найбільш стабільним серед інших видів послуг.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Показник питомої ваги від доданої вартості, що формується у сфері послуг та наукоємних послуг в Україні, має низькі значення та хвильовий характер розвитку у вітчизняній економіці. І якщо щодо послуг загалом можна констатувати невелике зростання за 2012-2022 рр., то щодо наукоємних послуг такої тенденції не спостерігається.

При порівнянні доданої вартості по економіці загалом, у сфері послуг та у сфері наукоємних послуг було з'ясовано, що додана вартість, що приходить на одного працівника сфери послуг, більша за додану вартість, що виробляє один працівник в цілому в економіці. Натомість значення доданої вартості на одного працівника зі сфери наукоємних послуг має суперечливий характер, і не завжди є більшою за додану вартість на одного працівника сфери послуг, тобто зв'язок наукоємності послуги та обсягу доданої вартості, що вона із собою несе, у національній економіці відсутній. При цьому додана вартість на одного працівника у сфері ІКТ національної економіки у 6-7 разів перевищує середню додану вартість на одного працівника в цілому по економіці. Але практично 100 % вироблених послуг сфери ІКТ експортується. Таким чином, українські підприємства не можуть скористатися перевагами програмного забезпечення, яке виробляється всередині країни. Сьогодні рівень розвитку людського капіталу в національній економіці дозволяє їй бути експортером наукоємних послуг, що передаються цифровим шляхом, але разом з тим середньостатистичні підприємства не мають абсорбційної спроможності до сприйняття таких послуг.

Для вирішення цього питання українська влада сформувала Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності України, якою задані 9 напрямів і 18 стратегічних цілей, на яких необхідно зосередити увагу для поліпшення ситуації у сфері інноваційного розвитку. Ми вважаємо, така кількість цілей є занадто великою в умовах обмеженості ресурсів і не дозволяє концентрувати зусилля та витрати на дійсно важливих пріоритетних задачах.

Водночас найголовнішою перешкодою розвитку економіки в Україні є низький розвиток інститутів, тобто відсутність безпеки й захисту на належному рівні, що підтверджується міжнародними рейтингами. Можна стверджувати, що будь-які економічні, чи інноваційно-інвестиційні трансформації в Україні потребують насамперед уваги до базових засад суспільства та економіки, тобто удосконалення інститутів.

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

1. Швець Л. Сучасні тенденції розвитку сфери послуг [Електронний ресурс] / Л. Швець, Н. Редько, Т. Дудка // Економіка та суспільство. – 2021. – № 34. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-57>.
2. Брензович К. С. Еволюція західних теорій щодо сутності та ролі інновацій у сфері послуг / К. С. Брензович // Глобальні та національні проблеми економіки (електронне наукове фахове видання). – 2015. – № 6.- Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/3923>.
3. Жукович І. А. Інновації в туризмі: основні теоретичні та практичні аспекти [Електронний ресурс] / І. А. Жукович // Наука та наукознавство. – 2017. – № 2 (95). – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/132344/05-Zhukovich.pdf?sequence=1>.
4. Іоргачова М. Маркетингові інновації у сфері послуг [Електронний ресурс] / М. Іоргачова, М. Бурукова // Економічні горизонти. – 2023. – № 2(24). – С. 149–156. – Режим доступу: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(24\).2023.283033](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(24).2023.283033).
5. Лаврухіна К. О. Інноваційні аспекти кластерних ініціатив в умовах цифровізації економіки України [Електронний ресурс] / К. О. Лаврухіна, О. А. Кравчук // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 2(38). – С. 21-33.
6. Македон В. В. Розвиток світового ринку ділових інтелектуальних послуг під впливом економіки 4.0 [Електронний ресурс] / В. В. Македон, В. П. Валіков, Г. Є. Рябік // Нобелівський вісник. – 2019. – № 1 (12). – Режим доступу: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f4b5c76e-a4a0-4fc0-8618-7aab63802883/content>.
7. Черномазук А. Г. Інновації у сфері готельно-ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] / А. Г. Черномазук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 5, Т. 2. – С. 269-272. – Режим доступу: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/250053a4-d7b7-4b85-982f-237ca92fd607/content>.
8. Повна С. Електронна комерція та цифровий маркетинг в розвитку національних підприємств [Електронний ресурс] / С. Повна, Ю. Олифіренко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2022.– № 2. – С. 64-73. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/issue/view/16248>.
9. Показники діяльності підприємств, згруповані за спеціальними агрегаціями, передбаченими у Регламенті (ЄС) 2020/1197 від 30.07.2020 щодо європейської статистики підприємств у 2010-2022 роках / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
10. Word Trade Statistical Review 2023. *World Trade Organization* [Electronic resource]. – Accessed mode: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtsr_2023_e.pdf.
11. Reinert, Erik S. How rich countries got rich ... and why poor countries stay poor [Electronic resource]. – 2008. – Accessed mode: <https://www.amazon.com/How-Rich-Countries-Poor-Stay/dp/1586486683>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

12. Повна С. Вплив рівня забезпеченості ресурсами країни на особливості її інноваційного розвитку [Електронний ресурс] / С. Повна // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2021.– № 1 (25). – С. 33-44. DOI: 10.25140/2411-5215-2021-1(25)-33-44.

13. Entele, B. R. Impact of institutions and ICT services in avoiding resource curse: lessons from the successful economies [Electronic resource] / B. R. Entele // Helion. – 2021. – № 7. – Accessed mode: www.cell.com/helion.

14. Обсяг реалізованих послуг за видами економічної діяльності (2023), експрес-випуск [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України.. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ekon/posl_u.htm

15. Структура зовнішньої торгівлі послугами за видами у 2023 р., оперативна інформація [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу:

https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/zd/ztp_kv/arh_ztp_kv2023_u.html

16. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1351-р від 31.12.2024 р. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>.

17. Executive Summary Global Innovation Index 2023 [Electronic resource] // WIPO. – Режим доступу: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-exec-en-global-innovation-index-2023.pdf>.

References

1. Shvets, L., Redko, N., Dudka, T. (2021). Suchasni tendentsii rozvytku sfery posluh [Current trends in the development of the service sector]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-57>.

2. Brenzovych K.S. (2015). Evoliutsiia zakhidnykh teorii shchodo sutnosti ta roli innovatsii u sferi posluh [Evolution of Western theories on the essence and role of innovations in the service sector]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky - Global and national problems of economy*, 6. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/3923>.

3. Zhukovych, I. A. (2017). Innovatsii v turyzmi: osnovni teoretychni ta praktychni aspekty [Innovations in tourism: main theoretical and practical aspects]. *Nauka ta naukoznavstvo - Science and scientific research*, 2(95). <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/132344/05-Zhukovich.pdf?sequence=1>.

4. Iorhachova, M., Burukova, M. (2023). Marketynhovi innovatsii u sferi posluh [Marketing innovations in the service sector]. *Ekonomichni horyzonty – Economic Horizons*, 2(24). [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(24\).2023.283033](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(24).2023.283033).

5. Lavrukhina, K.O., Kravchuk, O.A. (2024). Innovatsiini aspekty klasternykh initsiatyv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy [Innovative aspects of cluster initiatives in the context of digitalization of the Ukrainian economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia - Problems and prospects of economy and management*, 2(38), 21-33.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

6. Makedon, V.V., Valikov V.P., Riabik, H.Ie. (2019). Rozvytok svitovoho rynku dilovykh intelektualnykh posluh pid vplyvom ekonomiky 4.0 [Development of the global market of business intellectual services under the influence of economy 4.0]. *Nobelivskiyi visnyk - Nobel Bulletin*, 1 (12). <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f4b5c76e-a4a0-4fc0-8618-7aab63802883/content>.

7. Chernomaziuk, A.H. (2014). Innovatsii u sferi hotelno-restorannoho biznesu [Innovations in the hotel and restaurant business]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytsky National University*, 5. <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/250053a4-d7b7-4b85-982f-237ca92fd607/content>.

8. Povna, S., Olyfirenko, Yu. (2022). Elektronna komertsiiia ta tsyfrovyyi marketynh v rozvytku natsionalnykh pidpriemstv [Electronic commerce and digital marketing in the development of national enterprises]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, 2. <http://ppeu.stu.cn.ua/issue/view/16248>.

9. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy - State Statistics Service of Ukraine*. (2022). Pokaznyky diialnosti pidpriemstv, zghrupovani za spetsialnymy ahrehatsiiamy, peredbachenyymi u Rehlamenti (IeS) 2020/1197 vid 30.07.2020 shchodo yevropeiskoi statystyky pidpriemstv u 2010-2022 rokakh [Enterprise activity indicators grouped by special aggregations provided for in Regulation (EU) 2020/1197 of 30.07.2020 concerning European business statistics for the years 2010-2022]. <https://www.ukrstat.gov.ua>.

10. World Trade Statistical Review 2023. *World Trade Organization*. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtsr_2023_e.pdf.

11. Reinert, Erik S. (2008). How rich countries got rich ... and why poor countries stay poor. 2008. <https://www.amazon.com/How-Rich-Countries-Poor-Stay/dp/1586486683>.

12. Povna, S. (2021). Vplyv rivnia zabezpechenosti resursamy krainy na osoblyvosti yii innovatsiinoho rozvytku [The influence of the level of a country's resource supply on the features of its innovative development]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia - Problems and prospects of economy and management*, (1(25)). DOI: 10.25140/2411-5215-2021-1(25)-33-44.

13. Entele, B.R. (2021). Impact of institutions and ICT services in avoiding resource curse: lessons from the successful economies. *Helion*, (7). www.cell.com/helion.

14. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy - State Statistics Service of Ukraine*. (2023). Obsiah realizovanykh posluh za vydamy ekonomichnoi diialnosti (2023), ekspres-vypusk [Volume of services sold by types of economic activity (2023), express release]. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ekon/posl_u.htm.

15. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy - State Statistics Service of Ukraine*. (2023). Struktura zovnishnoi torhivli posluhamy za vydamy u 2023 r., operativna informatsiia [Structure of foreign trade in services by type in 2023, operational information]. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/zd/ztp_kv/arh_ztp_kv2023_u.html.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

16. Pro skhvalennia Stratehii tsyfrovoho rozvytku innovatsiinoi diialnosti Ukrainy na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025-2027 rokakh [On approval of the Strategy for the Digital Development of Innovative Activity of Ukraine for the period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027], Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1351-r (dated December 31, 2024). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>.

17. Executive Summary Global Innovation Index 2023. *WIPO*. <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-exec-en-global-innovation-index-2023.pdf>.

Отримано 10.08.2024

UDC 338.46:001.894.2]:[330.341.1:004

JEL Classification: F290; L800; O100

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)

Viacheslav Sakun

PhD student of the Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: sakunvyacheclav@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-7524-6754>

ResearcherID: [JWO-5682-2024](https://orcid.org/0009-0009-7524-6754)

**DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE-INTENSIVE SERVICES
IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY: GLOBAL
AND DOMESTIC TRENDS**

Abstract. *The classification of services in connection with the level of their innovation and knowledge-intensiveness is considered. It was found that the development of knowledge-intensive intellectual services in the global economy is the most stable among other types of services.*

When comparing value added in the economy as a whole, in the services sector and in the knowledge-intensive services sector, it was found that the value added per employee in the services sector is greater than the value added produced by one employee in the economy as a whole. However, the value added per employee in the knowledge-intensive services sector is controversial. At the same time, the added value per employee in the ICT sector of the national economy is 6-7 times higher than the average added value per employee in the economy as a whole. But almost 100% of the produced ICT services are exported. Today, the level of development of human capital in the national economy allows it to be an exporter of knowledge-intensive services, but at the same time, average enterprises do not have the absorption capacity to perceive such services.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

To address this issue, the Ukrainian authorities have formed the Strategy for the Digital Development of Innovative Activity in Ukraine, which sets 9 areas and 18 strategic goals on which it is necessary to focus attention to improve the situation in the field of innovative development. We believe that this number of goals is too large in conditions of limited resources and does not allow concentrating efforts and costs on truly important priority tasks.

At the same time, the main obstacle to economic development in Ukraine is the low development of institutions, i.e. the lack of security and protection at the proper level, which is confirmed by international ratings. It can be argued that any economic or innovation and investment transformations in Ukraine require, first of all, attention to the basic principles of the economy, i.e. the improvement of institutions.

Key words: *services, innovations; innovations in services; knowledge-intensive services; intellectual services; digitally delivered services; export of services; international economic relations.*

Table: 2. References: 17.

Бібліографічний опис для цитування:

Повна С. В., Сақун В. С. Розвиток наукоємних послуг у контексті цифрової економіки: світові та вітчизняні тренди. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 68-84.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-85-101](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-85-101)

УДК 614.2:[330.3:004]

JEL Classification: I15

Дмитро Сергійович Возний

аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

E-mail: vzn@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2816-0670>**ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ
РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНИХ МЕДИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОСИСТЕМ**

Анотація. Стаття присвячена дослідженню процесів трансформації бізнес-процесів та стратегічного розвитку вітчизняних медичних організацій в умовах цифровізації екосистем. Проаналізовано вплив інноваційних цифрових технологій на управління медичними закладами, окреслено компоненти ефективного стратегічного менеджменту підприємств медичної сфери в контексті запровадження цифрової медицини та новітніх інформаційних технологій. Визначено основні виклики та перспективи цифрової трансформації, зокрема впровадження електронних медичних записів, телемедицини, штучного інтелекту, аналітики великих даних та автоматизованих систем управління. Запропоновано стратегічні підходи до ефективного впровадження цифрових рішень, що сприятимуть підвищенню операційної ефективності, персоналізації медичних послуг та стійкому розвитку бізнес-організацій у сфері охорони здоров'я.

Ключові слова: бізнес-процеси; цифровізація; стратегічний розвиток; медична сфера; медичні організації; цифрова трансформація; інформаційні технології; телемедицина; штучний інтелект; електронні медичні записи; трансформація; IT-технології.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. Під впливом розвитку інформаційних технологій, популяризації та використання інтернету цифровізація набуває особливої актуальності в діяльності бізнес-організацій. Цифрова трансформація медичної сфери створює нові можливості для виникнення та активізації розвитку цифрової медицини, прогресивних методів лікування та профілактики захворювань. Водночас у сучасних динамічних умовах цифрова трансформація стає важливим інструментом зростання рівня конкурентоспроможності, посилення та розвитку ринкових позицій для підприємств медичного профілю.

Стратегічний розвиток медичних бізнес-організацій на основі використання сучасних цифрових технологій, адаптування бізнес-процесів під сучасні прогресивні технології слугує передумовою сталого

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

ефективного розвитку в довгостроковій перспективі. В основі цифрової трансформації бізнес-процесів медичних організацій лежить оптимізація системи управління, підвищення ефективності використання ресурсів (фінансових, трудових, матеріально-технічних), оптимізація операційної діяльності тощо.

Основні вектори ефективного стратегічного розвитку вітчизняних медичних організацій мають бути спрямовані на цифровізацію та диджиталізацію бізнес-процесів, формування системи якісного медичного обслуговування та зростання ефективності організації внутрішньогосподарського механізму медичних організацій.

Дослідження проблеми зміни бізнес-процесів та стратегічного розвитку вітчизняних медичних організацій актуалізується в динамічних умовах цифровізації екосистем. Умови та вимоги функціонування цифрового бізнесу потребують удосконалення управлінських технологій, оновлення та модернізації ключових бізнес-процесів медичних організацій, пошуку ефективних інструментів стратегічного розвитку та забезпечення конкурентних переваг. Інновації та цифрова трансформація визначають орієнтири для розвитку медичних підприємств, їх переорієнтації на прогресивні технології, включаючи бізнес-моделі медичних організацій, оцифрування процесів, продуктів і послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифрова трансформація бізнесу є предметом дослідження багатьох учених та науковців. Багато вітчизняних та закордонних теоретиків досліджують питання цифрового переформатування ключових бізнес-процесів медичних організацій в розрізі реалізації стратегічного розвитку. Зокрема, вивченню сутності, параметрів впровадження цифрових технологій та оцінювання ефективності присвячені роботи як зарубіжних, так і вітчизняних учених-економістів: В. В. Іліки, О. В. Устінова, С. Квітки, М. Миргородської, М. В. Макаренка, О. І. Ткаченка, А. М. Зінченка, І. З. Саврас, Ю. Семененко, Т. Шинкарик, О. Ю. Гусева, С. В. Легомінова, О. В. Шаповалова, Л. С. Шевченко, А. В. Стріжкова, Л. Л. Лазебник, В. О. Войтенко та багато інших. Зокрема, у науковому доробку І. З. Саврас, Н. І. Фединець [8] напрями трансформації підприємств розглядаються через призму запровадження цифрових інновацій. Науковці досліджують актуальні проблеми впливу процесів цифровізації та інноваційного розвитку на ефективність роботи

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

компаній, дозволяють оптимізувати основні робочі процеси, автоматизувати рутинні завдання, проводити аналіз великих обсягів даних для ухвалення оптимальних управлінських рішень. Авторами проведено дослідження впливу цифровізації на інноваційний розвиток фармацевтичного підприємства ПрАТ «Фармацевтична фірма "Дарниця"» та окреслено переваги запровадження в діяльність компанії таких цифрових технологій, як цифрове досьє лікарських препаратів, гібридна інфраструктура, диджиталізація фармакологічного нагляду.

Ю. Семененко та Т. Шинкарик [9, с. 145-147] доводять важливість стратегічного управління в процесі запровадження інноваційних цифрових технологій та рішень. Наявність чіткого стратегічного бачення дозволяє медичним закладам ефективно визначити свої цілі та шляхи їх досягнення, розробити дорожні карти запровадження програмного забезпечення та розвиток інфраструктури.

Наукова спільнота підтверджує позитивний вплив цифрових технологій на організацію бізнес-процесів сучасних підприємств, доводить стратегічну ефективність запровадження інноваційних цифрових проєктів у практику організацій та аргументують, що впровадження цифрових рішень підвищує ефективність, гнучкість та адаптивність бізнесу.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Разом з тим, у науковій літературі недостатньо висвітлена проблематика стратегічної трансформації бізнес-процесів вітчизняних медичних організацій в умовах цифровізації екосистем. Додаткового дослідження потребують механізми запровадження цифрових змін, пошук оптимальних рішень щодо вибору рішень залежно від профілю бізнес-організацій медичної сфери.

Мета статті. Мета наукового дослідження – вивчити ключові аспекти трансформації бізнес-процесів у вітчизняних медичних організаціях в умовах цифровізації екосистем, визначити стратегічні напрями їхнього розвитку та проаналізувати вплив сучасних цифрових технологій на ефективність управління, якість медичних послуг і конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація ринку медичних послуг характеризується появою спеціалізованих мобільних та вебзастосунків, що використовуються медичними закладами та пацієнтами для запису на прийом, ведення медичної документації тощо. Стрімкий розвиток цифрових технологій спонукає медичні організації відповідати вимогам та потребам ринку та споживачів медичних послуг.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє скоротити час оформлення замовлень медичних послуг, очікування прийому до лікаря та загалом вартість цієї послуги для користувачів.

Запровадження цифрових рішень у систему управління вітчизняними медичними закладами дозволяє прискорити та оптимізувати процеси надання медичної допомоги, створює нові можливості для покращення якості медичного обслуговування, забезпечує підвищення продуктивності, сприяє оптимізації та економії витрат.

В основі цифрової трансформації бізнес-організацій медичної сфери лежить запровадження інноваційних інформаційних технологій – електронних медичних записів, інструментів телемедицини, штучного інтелекту, CRM-систем, систем управління інфраструктурою та ресурсами, орієнтованих на підвищення якості медичних послуг, оптимізації бізнес-процесів процесів і покращення систем обслуговування пацієнтів.

Під впливом розвитку сучасних цифрових технологій зазнає змін система управління підприємством, відбувається модифікація операційних процесів, трансформується стратегічний набір, котрий має відповісти новітній парадигмі ведення бізнесу. Стратегічне управління медичними закладами в контексті цифрової трансформації є ключовим аспектом, що потребує особливої уваги з боку топменеджменту медичних підприємств. У цьому контексті основною метою стратегічного управління медичними бізнес-організаціями є формування і подальше запровадження довгострокових функціональних, операційних та конкурентних стратегій, що дозволять бізнесу адаптуватися до змін цифрової економіки, використовувати нові можливості для стійкого розвитку.

В основі ефективного стратегічного менеджменту підприємств медичної сфери в умовах інформаційних змін, варто враховувати такі компоненти:

1. Оцінювання впливу цифрових нововведень на бізнес-модель медичного підприємства, що полягає в дослідженні можливостей цифрових трансформацій, оцінюванні потенціалу підприємства щодо запровадження цифрових рішень, вивчення впливу цифровізації на конкурентні переваги медичних організацій.

2. Пошук інструментів стратегічного планування в умовах невизначеності та ризиків, розробка механізмів адаптивного стратегічного планування з урахуванням стрімкого розвитку технологій та ринку автоматизованих цифрових систем:

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

- електронні медичні записи (Epic Systems (США), Medstar HIS, eHealth (Україна);
- телемедицина та дистанційний моніторинг (Apple Health + ECG, Teladoc Health, Doctor on Demand);
- штучний інтелект та аналіз великих даних (Google DeepMind Health, Aidoc (діагностика на основі AI), IBM Watson Health);
- мобільні додатки у сфері охорони здоров'я;
- роботизована хірургія, нанотехнології та автоматизовані системи (технічні платформи для проведення оперативних втручань);
- 3D-друк у медицині, віртуальна реальність (VR/AR) у медичній галузі, (AccuVein (AR для візуалізації вен);
- VR-тренажери для хірургів (Osso VR) [9, с. 147-149].

Вказані технологічні та цифрові рішення сприяють підвищенню медичного сервісу, дозволяють медичним підприємствам відповідати запитам та потребам пацієнтів.

3. Використання можливостей штучного інтелекту (ШІ) у стратегічному плануванні діяльності та стратегічному розвитку медичних бізнес-організацій. Інструменти та можливості штучного інтелекту та машинного навчання (Machine Learning (ML) активно використовуються для оптимізації процесів стратегічного планування за рахунок автоматизації процесів збору, аналізу та інтерпретації значних обсягів інформації (даних) для прийняття виважених стратегічних рішень.

4. Запровадження в корпоративну культуру бізнес-організацій інструментів цифрового стратегічного планування. Імплементация цифрових технологій в бізнес-процеси передбачає зміну корпоративних цінностей та впливає на якість ухвалення стратегічних рішень, потребує додаткового навчання персоналу, розвиток його вмій та навичок відповідно до потреб та вимог цифрової економіки.

5. Врахування та оцінювання ризиків цифрових трансформацій. Розробка адаптивних механізмів оцінки ризиків, пов'язаних із запровадженням цифрових інновацій, оцінювання впливу цифрових змін на систему стратегічного розвитку та планування. Пошук інструментів зменшення ризиків і підвищення успішності впровадження стратегій цифрової трансформації.

Нижче розглянемо найбільш популярні цифрові технології, що використовуються для оптимізації роботи медичних підприємств та дозволяють забезпечити загальне зростання ефективності сфери охорони здоров'я (табл. 1).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таблиця 1

Цифрові технології у сфері охорони здоров'я

Цифрові технології	Характеристика цифрових рішень
1	2
Штучний інтелект (ШІ) та аналітичні системи	<ul style="list-style-type: none"> – зчитування даних різних типів та визначення залежності стану здоров'я пацієнта залежно від динаміки показників, розпізнавання знімків МРТ, висновків УЗВ, кардіограм тощо; – автоматичне введення даних пацієнтів, персоналізоване лікування, дистанційне діагностування пацієнтів; – планування пацієнтотоку закладів охорони здоров'я, уніфікація логістики ліків та медичного обладнання; – аналізу значних обсягів даних для виявлення тенденцій, прогнозування результатів, прийняття управлінських рішень
Віддалений моніторинг пацієнтів	<ul style="list-style-type: none"> – віддалений моніторинг показників у відділеннях реанімації, інтенсивної терапії; – віддалені технології лікування хронічних захворювань; – онлайн-програми реабілітації; – медичні чат-боти, засновані на штучному інтелекті для навчання пацієнтів із серцево-судинними захворюваннями; – інструменти для профілактики захворювань: додатки, віртуальні тренери та фітнес-трекери.
Клінічна автоматизація	<ul style="list-style-type: none"> – просторове відстеження всіх активів (діагностичні засоби, ліжка, дорогі ліки); – автоматизація лікарняної логістики з використанням робототехніки; – інформаційні панелі для підвищення продуктивності: збільшення внутрішньої доступності даних з якими працюють лікарі; – програмне забезпечення для управління потоком пацієнтів.
Електронні медичні записи (EMR/EHR).	<ul style="list-style-type: none"> – зберігання, обмін та аналіз медичної інформації про пацієнтів; – електронні направлення: інформація про направлення та виписку (включно з аналізами/ клінічними даними); – ефективні для покращення якості медичних послуг та оптимізації робочих процесів підприємств медичного профілю.
Системи управління взаємодією із пацієнтами (CRM)	<ul style="list-style-type: none"> – облік та аналіз взаємодії з пацієнтами – записи на прийом, нагадування про візити, зворотний зв'язок. CRM-системи сприяють покращенню комунікації з пацієнтами.
Система телемедицини	<ul style="list-style-type: none"> – консультації, діагностика та лікування дистанційно, за допомогою відеозв'язку та інших технологій; – забезпечення доступу до медичних послуг для пацієнтів, які проживають у віддалених регіонах.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Закінчення таблиці 1

1	2
Системи управління інфраструктурою та ресурсами	– програмні комплекси та платформи для управління фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами медичних бізнес-організацій; – планування фінансових та матеріально-технічних ресурсів, облік та контроль фінансових потоків, управління персоналом.
Big Data-системи та аналітика	– обробка та аналізі великих обсягів даних з різних джерел – медичні записи, результати лабораторних досліджень та інші. Big Data дозволяють виявити складні зв'язки та тенденції в контексті вдосконалення діагностики, лікування та управління медичними процесами.

Джерело: розроблено автором на основі [2; 9; 10].

Таким чином, такі програмні продукти як електронні медичні записи, система телемедицини, аналітичні медичні системи та ШІ відіграють системоутворюючу роль у цифровій трансформації та підвищенні ефективності управління медичними закладами. Вони орієнтовані на покращення доступності, ефективності та якісних параметрів медичних послуг, оптимізують процеси збору та аналізу даних, сприяють автоматизації процесів щодо прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Використання цифрових рішень дозволяє медичним організаціям оптимізувати операційну діяльність та відповідати запитам і вимогам пацієнтів. На рис. 1 відображено складові стратегічного управління закладами медичного профілю в контексті цифрової трансформації їхніх бізнес-процесів.

Цифрова трансформація суттєво змінює підходи до стратегічного управління медичними закладами, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності, якості та доступності медичних послуг. Успішне впровадження цифрових технологій вимагає комплексного підходу, що включає адаптацію управлінських стратегій, розбудову цифрової інфраструктури та підвищення цифрової грамотності персоналу.

Отже, вказані складові стратегічного управління закладами медичного профілю в контексті цифрової трансформації охоплюють усі бізнес-процеси, потребують зміни підходів до стратегічного управління медичними закладами, комплексного підходу, що включає адаптацію управлінських стратегій, розбудову цифрової інфраструктури та підвищення цифрової грамотності персоналу.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

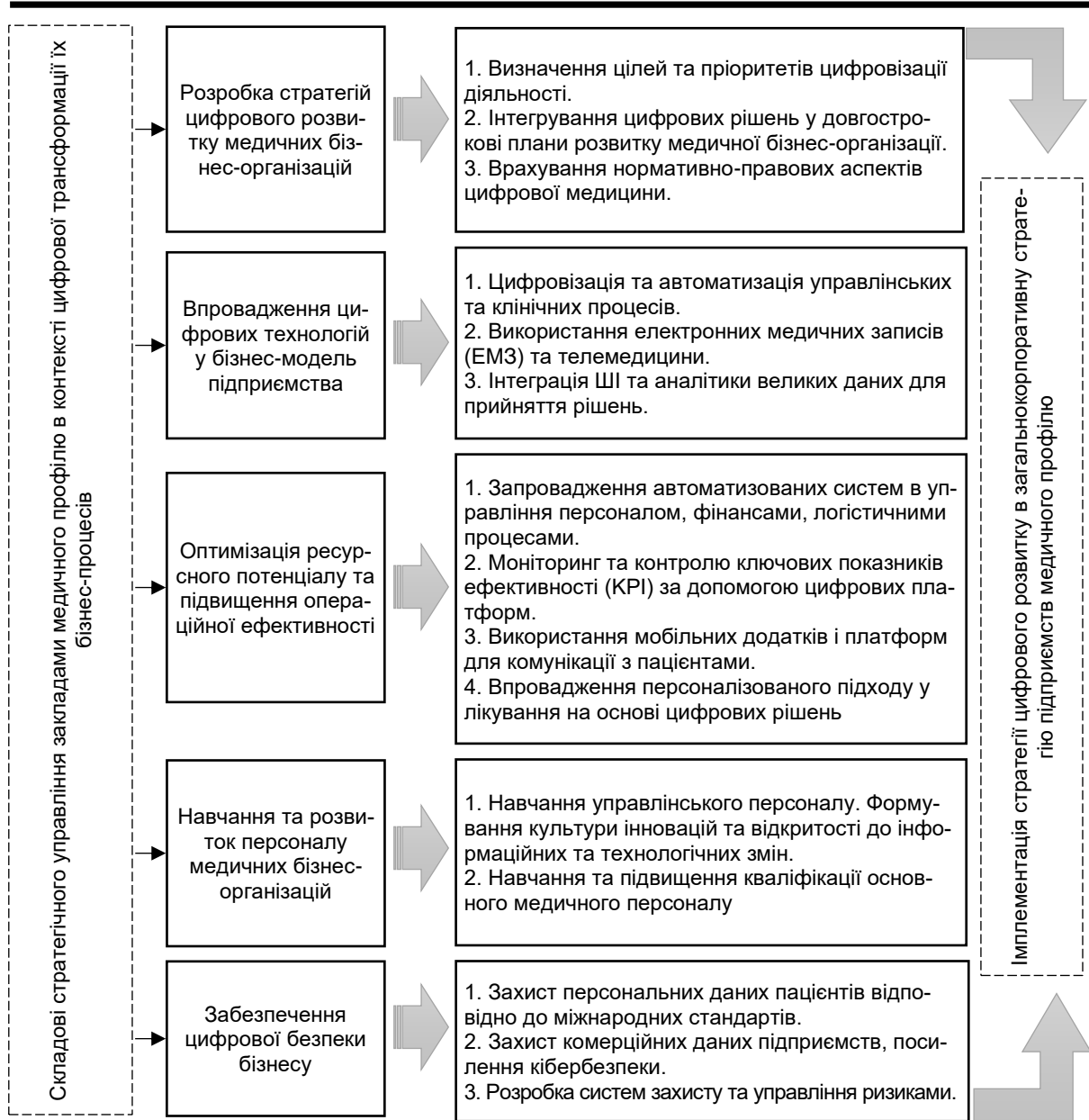


Рисунок 1. Складові стратегічного управління закладами медичного профілю в контексті цифрової трансформації їхніх бізнес-процесів

Джерело: побудовано автором.

Використання інструментів цифрових технологій в системі стратегічного управління медичними закладами потребує запровадження інноваційних підходів та відповідних стратегій в господарський механізм підприємств. Стратегічна орієнтація цифрового розвитку має

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

бути орієнтована на досягнення загальностратегічних цілей та розвитку організації. Цей процес включає розробку безпосередньо цифрових стратегій, впровадження ефективних інформаційних платформ і систем та аналізу значних обсягів даних для ухвалення зважених управлінських рішень.

Вважаємо, що стратегічний менеджмент медичних закладів передбачає визначення довгострокових цілей та розробку поетапних стратегічних рішень для їх досягнення. В даному контексті важливим завданням є адаптація бізнес-процесів медичного підприємства до динамічного оточуючого середовища та впровадження нових підходів у медичну практику.

В контексті цифрової трансформації, стратегічне управління дозволяє виявити та оцінити можливості та виклики, що виникають у зв'язку з активізацією зростання використання цифрових технологій у медичній сфері. Одним із напрямків розвитку є використання цифрових технологій для оптимізації управлінських процесів та покращення доступності та якості медичних послуг. Аналіз сучасних практик управління медичними закладами засвідчує, що впровадження цифрових платформ для обміну медичною інформацією, використання електронних медичних карток та інших інноваційних методів сприяє покращенню ефективності та якості надання медичних послуг.

Важливою компонентою цифрової трансформації медичних організацій є цифровізація їх бізнес-процесів, котра передбачає як автоматизацію основних і допоміжних (підтримуючих) бізнес-процесів, так і управлінських. Метою цифровізації бізнес-процесів виступає оптимізація та забезпечення ефективної діяльності підприємств медичного профілю.

Цифровізація бізнес-процесів організацій медичної сфери шляхом впровадження цифрових технологій сприяє формуванню більш досконалих бізнес-процесів, що в свою чергу, призводить до покращення їх ефективності, гнучкості, адаптивності до змін зовнішнього середовища та формування конкурентних переваг.

Запровадження прогресивних цифрових інформаційних систем в діяльність підприємств медичного профілю потребує розробки та реалізації чіткого алгоритму та дотримання певних етапів щодо впровадження та інтегрування цифрових інформаційних систем для ефективного розвитку бізнес-процесів медичних закладів. Візуалізація етапів запровадження цифрових трансформацій у діяльність медичних підприємств представлена на рис. 2.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

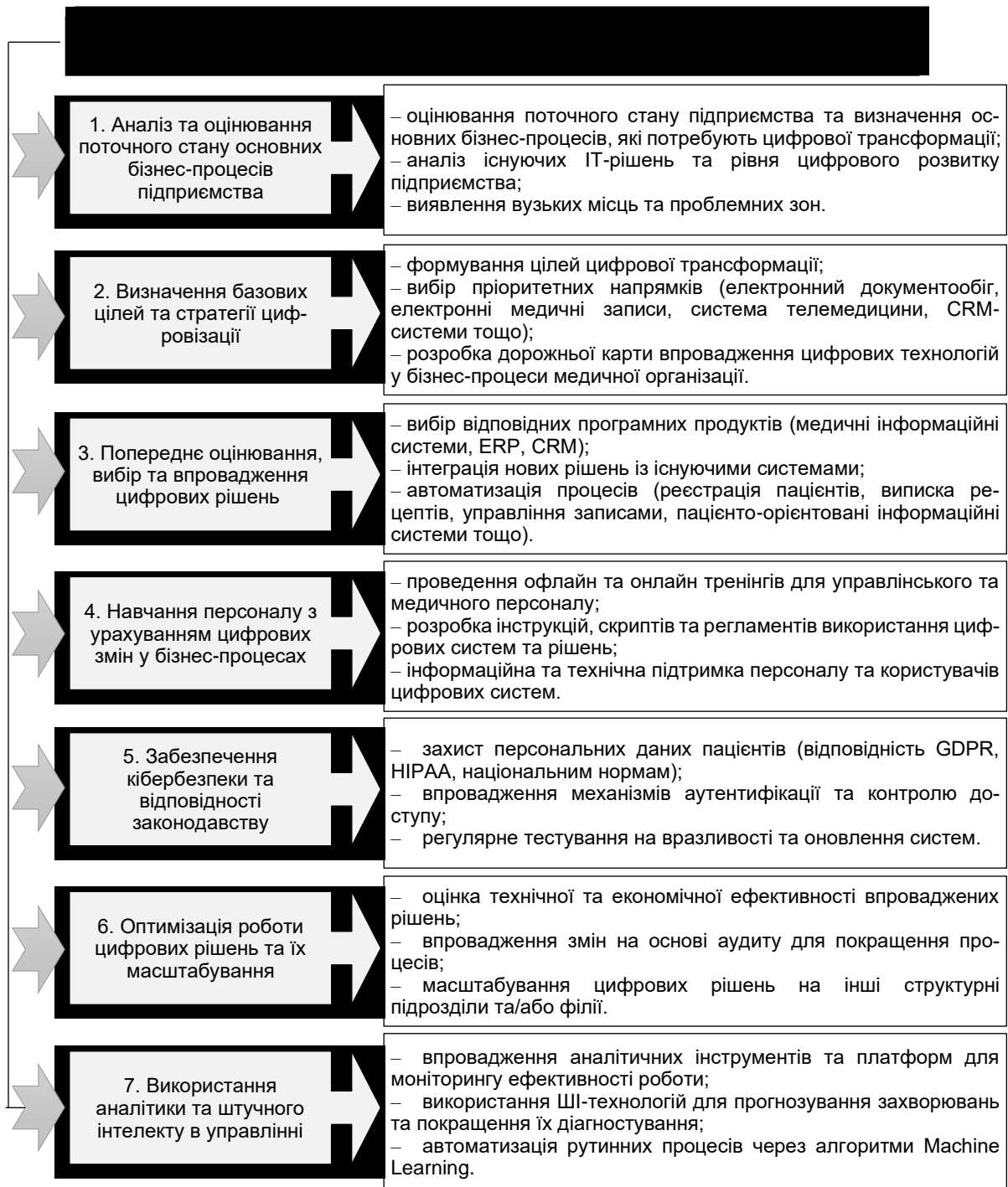


Рисунок 2. Послідовність запровадження цифрових технологій у бізнес-процеси медичних бізнес-організацій

Джерело: побудовано автором.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Розбудова інформаційно-цифрових систем медичних бізнес-організацій включає ієрархічне запровадження інформаційних систем за наступними ієрархічними рівнями:

–клінічний (базовий) рівень функціонування медичних бізнес-організацій;

–цифрові та інформаційно-аналітичні системи на загальному рівні медичних закладів (поліклінік, лікарень, спеціалізованих клінік, інших медичних закладів);

–інформаційні та цифрові системи регіонального та територіального рівня, що дозволяють передавати інформаційні потоки між медичними закладами та відповідними територіальними органами управління.

Отже, цифровізація медичних підприємств дозволяє підвищити ефективність роботи, зменшити витрати та покращити якість медичних послуг для пацієнтів, а відповідно забезпечити зростання ефективності бізнес-процесів підприємств медичного профілю.

Погоджуємось із думкою В. Г. Алькема, О. М. Сумця та О. С. Кириченко. Котрі відзначають, що для впровадження процесів інформатизації в організаціях медичного профілю необхідним також є впровадження медичних інформаційних систем базового рівня. Ці системи забезпечують інформаційну підтримку технологічних процесів на операційному рівні медичних підприємств та є так званими управлінсько-технологічними інформаційними системами. Основним призначенням таких інформаційних систем є інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень у професійній діяльності лікарів, з наданням комп'ютерної підтримки роботи лікарів різних спеціальностей. Такі системи дозволяють підняти рівень якості профілактичної та лікувальної діагностичної роботи, особливо в умовах недостатньої кількості фахівців та часу на обслуговування пацієнтів [.....].

Разом із тим, у процесі запровадження сучасних інформаційних та цифрових технологій виникають певні бар'єри. У табл. 2 згруповано бар'єри, що можуть виникнути на шляху цифрової трансформації медичних організацій в Україні.

Отже, серед найбільш поширених бар'єрів, котрі перешкоджають запровадженню цифрових рішень у діяльність закладів медичного профілю варто виокремити: недостатню цифрову грамотність керівництва та персоналу медичних закладів, відсутність уніфікованих стандартів та відсутність фінансування широкомасштабного впровадження інновацій.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таблиця 2

Бар'єри запровадження інформаційних та цифрових технологій у заклади сфери охорони здоров'я

Бар'єри (перешкоди)	Характеристика	Шляхи вирішення
Низький рівень цифрової компетенції медичного персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – недостатньо розвинена система навчання медичного персоналу; – відсутність необхідної інфраструктури та інформаційно-технологічної бази; – відсутність знань і навичок у медичних працівників щодо роботи з новими технологіями. 	<ul style="list-style-type: none"> – використання міжнародного досвіду у сфері навчання та розвитку медичного персоналу; – формування програм навчання відповідно до потреб та вимог цифрової економіки; – підготовка медичного персоналу та популяризація цифрової медицини серед населення.
Нерозвинена національна медична інфраструктура інформатизації	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність ефективних універсальних інформаційних платформ для запровадження в діяльність медичних організацій; – застаріла ІТ-інфраструктура медичних закладів, несумісність інформаційних систем; 	<ul style="list-style-type: none"> – організаційно-управлінське та технічне забезпечення розвитку е-здоров'я на державному рівні; – формування єдиного медичного інформаційного простору; – інтеграція до світового медичного інформаційного простору.
Низький рівень інноваційної активності медичних закладів у контексті запровадження цифрових інновацій	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність фінансування для розвитку сучасних прогресивних інформаційних систем; – слабка матеріально-технічна база медичних бізнес-організацій; – високі вимоги щодо обробки та захисту медичної інформації. 	<ul style="list-style-type: none"> – фінансове стимулювання через фінансове стимулювання гранти та субсидії, податкові пільги, приватно-державне партнерство; – посилення освітньої та інформаційної підтримки; – технологічні ініціативи (пілотні проекти, співпраця з ІТ-компаніями, інтеграція даних).
Недостатній рівень фінансування національної медичної системи	<ul style="list-style-type: none"> – державні та комунальні заклади часто мають обмежений бюджет і не можуть дозволити собі дорогі ІТ-рішення. 	<ul style="list-style-type: none"> – пошук джерел фінансування через участь у міжнародних грантах та програмах, державне приватне партнерство та спонсорство;
Кібербезпека	<ul style="list-style-type: none"> – ризики витоку персональних даних, хакерських атак та недостатній рівень захисту інформації. 	<ul style="list-style-type: none"> – оптимізація роботи щодо захисту персональних даних, удосконалення систем захисту та посиленні програми аутентифікації

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Вважаємо, що подолання наявних бар'єрів та підвищення рівня інноваційної активності медичних закладів потребує комплексного підходу, котрий поєднує фінансове стимулювання, науково-освітні ініціативи, державну та адміністративну підтримку та зміни в нормативно-законодавчому регулюванні.

Отже, цифрова трансформація медичних організацій – це багатофункціональний, складний та системний процес, що дозволяє оптимізувати ключові бізнес-процеси, забезпечити зростання рівня якості медичного обслуговування та підвищити рівень конкурентоспроможності бізнесу. Трансформація бізнес-процесів організацій медичного профілю в контексті їхнього цифрового розвитку передбачає розробку спеціальної стратегії цифрового розвитку в рамках загальної, конкурентної та функціональної стратегії підприємства медичного профілю.

Висновки і пропозиції. Таким чином, інформаційно-технологічні зміни вимагають постійного удосконалення поточних бізнес-процесів підприємств, оптимізації програмного забезпечення та адаптації бізнесу до вимог та можливостей ринку. Ефективне використання прогресивних цифрових технологій дозволяє покращити рівень якості надання медичної допомоги, підвищити якість послуг та забезпечити додаткові конкурентні переваги на ринку медичних послуг. Метою інтеграції новітніх технологій в діяльність підприємств медичного профілю є оптимізація ключових процесів роботи медичних працівників та забезпечення доступу пацієнтів до високоякісних послуг. Запровадження сучасних цифрових технологій в бізнес-процеси медичних організацій вимагає попереднього вивчення та моніторингу потреб підприємств медичного профілю, медичного персоналу та пацієнтів.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати управлінські та клінічні процеси, підвищити якість управлінських рішень за рахунок можливості аналізування великих обсягів даних. Запровадження стратегії цифрової трансформації вимагає комплексного поєднання технологічних, організаційних та управлінських інновацій. Її ефективність залежить від поточного стану інформаційно-аналітичної системи медичних організацій, їх інноваційного потенціалу та гнучкості бізнес-процесів. Встановлено, що основними бар'єрами цифрової трансформації залишаються недостатній рівень фінансування, низький рівень цифрової та фінансової грамотності персоналу, кіберризиками та відсутність єдиних стандартів для інтегрування цифрових медичних систем.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Сталий стратегічний розвиток медичних організацій в епоху цифрових трансформацій вимагає розробки довгострокової стратегії, що передбачає впровадження автоматизованих інформаційних систем, телемедицини, систем Big Data, аналітики штучного інтелекту та інших інноваційних цифрових рішень.

Подальшого дослідження та вивчення потребують організаційно-економічні механізми запровадження стратегій цифрової трансформації в бізнес-процеси медичних підприємств, інструменти адаптування сучасних технологій в господарські процеси та методологія оцінювання ефективності медичних цифрових технологій.

Список використаних джерел

1. Алькема В. Г. Менеджмент закладу охорони здоров'я : навчальний посібник / В. Г. Алькема, О. М. Сумець, О. С. Кириченко. – Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2023. – 244 с.
2. Бужимська К. О. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки / К. О. Бужимська, М. В. Желіховська // Підприємство і торгівля. – 2021. – № 28. – С. 15–19.
3. Гусєва О. Ю. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація [Електронний ресурс] / О. Ю. Гусєва, С. В. Легомінова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2018. – № 1(23). – С. 33-39. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2018_1_7.
4. Квітка С. Цифрова трансформація системи охорони здоров'я: фактори впливу на якість життя населення / С. Квітка, М. Миргородська // Аспекти публічного управління. – 2024. – Вип. 12(1). – С. 14-21. DOI: <https://doi.org/10.15421/152402>.
5. Котельникова Ю. Підвищення конкуренто-спроможності підприємств в умовах цифровізації / Ю. Котельникова // Innovation and Sustainability. – 2022. – № 4. – С. 101-108. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.10>.
6. Лазебник Л. Л. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства [Електронний ресурс] / Л. Л. Лазебник, В. О. Войтенко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2020. – Вип. 42. – С. 18-22. – Режим доступу: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf>.
7. Панчук А. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств / А. Панчук, К. Малькова // Економіка та суспільство. – 2021. – № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>.
8. Саврас І. З. Трансформація підприємства через цифрові інновації: актуальні напрями та виклики / І. З. Саврас, Н. І. Фединець // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. – 2024. – № 7. – С. 62-69.
9. Семененко Ю. Цифрова трансформація інноватизації управління медичним закладом / Ю. Семененко, Т. Шинкарик // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2024. – № 2 (11). – С. 145-150.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

10. Цифровізація медицини: очікування та реальність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zn.ua/ukr/HEALTH/tsifrovizatsija-meditsini-ochikuvannja-ta-realnist.html>.

11. Шаповалова О. В. Цифрова трансформація бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку / О. В. Шаповалова, Л. С. Шевченко, А. В. Стріжкова // Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України : монографія. – Харків : НДІ прав. Забезп. Інновац. Розвитку НАПрН України, 2019. – С. 48-70.

12. Grynko T. Change management in business structures under the conditions of digitalization / T. Grynko, T. Hviniasvili, V. Filippova // Ефективна економіка. – 2023. – № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.22>.

References

1. Alkema, V.H., Sumets, O.M., & Kyrychenko, O.S. (2023). *Menedzhment zakladu okhorony zdorovia [Management of a healthcare institution]*. VNZ «Universytet ekonomiky ta prava «KROK».

2. Buzhymaska, K.O., & Zhelikhovska, M.V. (2021). Suchasni tendentsii ta modeli rozvytku pidpriemnytstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Modern trends and development models of entrepreneurship in the digital economy]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and trade*, 28, 15–19.

3. Huseva, O.Yu., & Lehominova, S.V. (2018). Dydzhitalizatsiia – yak instrument udoskonalennia biznes-protseviv, like optymizatsiia [Digitalization as a tool for business process improvement and optimization]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, 1(23), 33-39. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7.

4. Kvitka, S., & Myrhorodska, M. (2024). Tsyfrova transformation systems okhorony zdorovia: factory valve na yakist hottie asplenia [Digital transformation of the healthcare system: Factors affecting the quality of life]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 12(1), 14-21. <https://doi.org/10.15421/152402>.

5. Kotelnikova, Yu. (2022). Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Increasing enterprises' competitiveness in digitalization conditions]. *Innovation and Sustainability*, 4, 101-108. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.10>.

6. Lazebnyk, L.L., & Voitenko, V.O. (2020). Information infrastructure v tsyfrovizatsii biznes-protseviv pidpriemstva [Information infrastructure in digitalizing enterprise business processes]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, 42, 18-22. <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf>.

7. Panchuk, A., & Malkova, K. (2021). Teoretychni osnovy formuvannia tsyfrovoyi strategic pidpriemstv [Theoretical foundations of enterprise digital strategy formation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>.

8. Savras, I.Z., & Fedynets, N.I. (2024). Transformatsiia pidpriemstva cherez tsyfrovi innovatsii: aktualni napriamy ta vyklyky [Enterprise transformation through digital innovations: Current trends and challenges]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, 78, 62-69.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

9. Semenenko, Yu., & Shynkaryk, T. (2024). Tsyfrova transformation innovaty-zatsii upravlinnia medychnym zakladom [Digital transformation of innovation in healthcare institution management]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, 2(11), 145-150.

10. Shapovalova, O.V., Shevchenko, L.S., & Strizhkova, A.V. (2019). *Tsyfrova transformatsiia biznesu: zmina stratehii i modelei rozvytku. Pravove zabezpechennia virtualizatsii infrastruktury natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [Digital transformation of business: Changing strategies and development models. Legal support for the virtualization of Ukraine's national economy infrastructure]*. NDI prav. zabezp. innovats. rozvytku NAPrN Ukrainy.

11. Tsyfrovizatsiia medytsyny: ochikuvannia ta realnist [Digitalization of medicine: Expectations and reality]. (n.d.). *ZN.ua*. <https://zn.ua/ukr/HEALTH/tsifrovizatsija-meditsini-ochikuvannja-ta-realnist.html>.

12. Grynko, T., Hviniashvili, T., & Filippova, V. (2023). Change management in business structures under the conditions of digitalization. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 5. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.22>.

Отримано 11.08.2024

UDC 614.2:[330.3:004]

JEL Classification: I15

Dmytro Voznyi

Postgraduate Student, Department of Business Economics and Entrepreneurship
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

E-mail: vzn@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2816-0670>

**TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES AND STRATEGIC
DEVELOPMENT OF DOMESTIC MEDICAL ORGANIZATIONS
IN THE CONDITIONS OF DIGITIZATION OF ECOSYSTEMS**

Abstract. *This scientific study examines the theoretical and methodological aspects of business process transformation and the strategic development of domestic medical organizations in the context of digital medical technology implementation. The article explores the impact of digital solutions on the evolution of management processes, healthcare service delivery efficiency, and medical institutions' competitiveness amid rapid environmental changes. The study identifies key directions of digital transformation in medical organizations, including the implementation of electronic medical records (EMR), telemedicine and remote monitoring, artificial intelligence, mobile applications, robotic surgery, automated management systems, 3D printing in medicine, virtual reality applications in healthcare, and VR simulators for surgeons. Special attention is given to the role of computerized management systems, which enhance operational efficiency, improve patient and staff interactions, and reduce administrative costs. The research investigates the adaptation processes of medical institutions to technological advancements, as-*

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

sessing their impact on strategic development goals, service quality enhancement, and sustainable growth. In the context of change management and high uncertainty, the study underscores the importance of continuous training for medical professionals, the development of their digital competencies, and integrating new knowledge and skills into healthcare practice.

Particular attention is paid to challenges and barriers to digital transformation in Ukrainian medical organizations. These include insufficient digital literacy among personnel, the absence of standardized regulations, and a lack of funding for large-scale innovation deployment. The study substantiates that digitalizing business processes in healthcare enterprises is a complex, multi-stage process requiring systematic implementation. Based on the research findings, recommendations are proposed for integrating strategic management tools into healthcare organizations, stimulating investment in digital technology development, transforming corporate culture, and optimizing management processes.

Key words: business processes; digitalization; strategic development; healthcare sector; medical organizations; digital transformation; information technology; telemedicine; artificial intelligence; electronic medical records; transformation; IT technologies.

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

Бібліографічний опис для цитування:

Возний Д. С. Трансформація бізнес-процесів та стратегічний розвиток вітчизняних медичних організацій в умовах цифровізації екосистем. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 85-101.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКАDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-102-113](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-102-113)

УДК 33.338.2

JEL Classification: H56; H73; R50

Олена Василівна Перепелюкова

доктор економічних наук, доцент
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця (Харків, Україна)

E-mail: lena.perepelukova@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0385-4047>**ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ
ЗАПОБІГАННЯ КРИЗОВИМ СИТУАЦІЯМ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ
РІВНІ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ**

Анотація. У статті досліджено особливості державного регулювання процесів управління попередження кризових явищ. Було означено важливість регіонального забезпечення процесів безпеки та мінімізації кризових явищ, як підґрунтя національної безпеки. Виокремлено основні типи криз на регіональному рівні в контексті забезпечення національної безпеки, що дозволило означити основні напрями, які спрямовані на запобігання або мінімізацію впливу кризових явищ на національну та регіональну безпеку. Обґрунтовано, що напрями державного управління процесами запобігання кризовим ситуаціям на регіональному рівні потребують комплексного підходу, що включає правові, організаційні, економічні, соціальні та технічні механізми. Визначено, що для підтримки загальної безпеки соціального та екологічного спрямування важливо долучати громадськість до інформаційно-просвітницьких компаній з цих питань. Було виокремлено складові, які забезпечують ефективне функціонування процесів запобігання кризовим явищам на регіональному рівні. Встановлено, що до викликів та проблем регіонального управління слід віднести насамперед недостатнє фінансування заходів щодо запобігання кризам, оскільки відсутня єдина система моніторингу загроз, яка б враховувала особливості територіального розміщення. Недостатній рівень координації дій між різними гілками влади, через недосконалість нормативно-правового забезпечення, що впливає на ефективність ухвалення рішень. Доведено, що одним із ключових аспектів кризового управління є розбудова ефективної системи прогнозування загроз, яка передбачає застосування сучасних інформаційно-аналітичних технологій для моделювання можливих ризиків та розроблення відповідних сценаріїв щодо їх реагування. Обґрунтовано важливість міжнародної співпраці, оскільки вона відкриває можливості для залучення грантів, технічної допомоги та експертної підтримки з боку міжнародних організацій.

Ключові слова: державне управління; кризові ситуації; регіональний рівень, національна безпека; забезпечення; територіальний розвиток; рівні влади.

Рис.: 2. Бібл.: 7.

Постановка проблеми. В умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища постають питання забезпечення безпеки на всіх рівнях державного управління (місцевому, регіональному, національному), що потребує відповідного управління з боку держави.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Саме державна політика формує вектор розвитку національної безпеки з урахуванням ресурсної спроможності та факторів впливу на означені процеси. Загальна концепція державного управління процесами попередження кризових явищ має більш узагальнений характер, у той час як на регіональному рівні вже розробляються та враховуються ґрунтовно особливості територіальної безпеки.

Саме на містах більш ефективно враховуються сильні та слабкі сторони місцевості, зовнішні ризики та загрози, що дає змогу розробити відповідні заходи з їх мінімізації або усунення. В умовах забезпечення безпеки важливо передбачити ймовірність настання кризових ситуацій для вчасного їх попередження або мінімізації їх впливу. З погляду забезпечення національної безпеки, саме на рівні державного управління створюються відповідні умови для ефективного впровадження розроблених заходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню питання державного регулювання безпеки та економічного розвитку на регіональному та національному рівнях присвятили свої праці багато відомих учених, а саме: О. І. Амоша, М. П. Бутко, З. С. Варналій, В. М. Геець, М. І. Долішній, В. В. Дорофійенко, М. О. Кизим, О. Ф. Новікова, С. Ф. Поважний, О. В. Попело, С. О. Тульчинська та інші. Проте на сьогодні є актуальними питання розвитку державного управління процесами попередження кризових явищ на регіональному рівні, оскільки безпекові умови зовнішнього та внутрішнього середовища значно змінилися, що потребує більш розширеного дослідження зазначених питань.

Мета статті полягає в дослідженні особливостей державного управління процесами запобігання кризовим ситуаціям на регіональному рівні в контексті забезпечення національної безпеки.

Виклад основного матеріалу. У сьогоднішніх умовах Україна має можливість сформулювати принципово новий алгоритм регулювання національної безпеки та управління територіальним розвитком. Ефективні механізми управління регіональною та національною безпекою повинні поєднувати регіональне та державне планування, регулювання та адаптацію безпекових процесів. В умовах економічної та безпекової кризи для України надзвичайно актуальним є питання дієздатності держави в частині забезпечення розвитку соціально-еко-

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

номічних процесів, мінімізації або нейтралізації загроз. Без забезпечення належного рівня дієздатності держави стимулювання соціально-економічних процесів буде мати низький рівень ефективності, що вимагає відповідних заходів з державного управління процесами формування безпекового середовища [1].

Кризові ситуації на регіональному рівні мають безпосередній вплив на національну безпеку держави, оскільки вони можуть призводити до дестабілізації внутрішньої ситуації, послаблення економічної та соціальної стійкості, а також створювати передумови для зовнішнього втручання. У загальному аспекті до основних типів криз на регіональному рівні належать (рис. 1):



Рисунок 1. Основні типи криз на регіональному рівні в контексті забезпечення національної безпеки

Джерело: запропоновано автором.

Важливим фактором забезпечення регіональної та національної безпеки є стабільність політичної ситуації в країні. Ефективність роботи державного апарату та апарату влади забезпечує відповідний клімат держави на міжнародній арені, впливає на інвестиційну привабливість, сприяє розвитку зовнішньоекономічних зав'язків. До нестабільних ситуацій у політичному забезпеченні функціонування держави можна віднести конфлікти між місцевими та центральними

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

органами влади, масові протести та заворушення, недовіра до влади, розвиток корупції, нестабільність політичного стану. Якщо на політичному поприщі спостерігається нестабільність ситуації, то це впливає на розвиток соціально-економічних процесів як на державному, так і на національному рівнях.

Нестабільність політичного середовища негативно впливає на соціально-економічний стан регіонів у частині збільшення рівня безробіття населення через економічний спад, збільшенням міграційних процесів, формує соціальну напруженість через нерівномірність розподілення ресурсів у суспільстві [3].

Якщо розглядати з погляду техногенних та екологічних криз, то через неналежне дотримання правил безпеки можуть відбуватися аварії на промислових та енергетичних об'єктах, що катастрофічно впливає на екологію та забруднення навколишнього середовища. Потребує особливої уваги неготовність деяких регіонів до надзвичайних ситуацій, які виникають через природнокліматичні умови на цих територіях (горна місцевість).

Військові та безпекові загрози, які впливають на всі сфери суспільного життя в країні, прогнозувати та вплинути на їхні наслідки досить складно. Особливо гостро для України така ситуація відбулася починаючи з 2014 року та з моменту ескалації у 2022 році, що наочно продемонструвало державі неготовність до таких ризиків. Військові конфлікти впливають на всі сфери функціонування держави та вимагають швидкого реагування з боку органів влади не тільки у стриманні агресії, але й забезпеченні функціонування економічного сектору, соціальної підтримки населення, забезпечення продовольчої безпеки [6]. У цьому аспекті механізми забезпечення національної безпеки в умовах криз повинні бути спрямовані на:

- ефективне державне управління та координацію (співпраця між центром і регіонами);
- систему раннього попередження та моніторингу ризиків;
- формування стратегічних резервів і планів реагування;
- зміцнення місцевого самоврядування та залучення громадськості;
- підтримку економічної та енергетичної незалежності регіонів.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Напрями державного управління процесами попередження кризових ситуацій на регіональному рівні потребують комплексного підходу, що включає правові, організаційні, економічні, соціальні та технічні механізми. Державне управління цими процесами передбачає прогнозування, виявлення ризиків, розробку превентивних заходів та координацію дій на місцевому та регіональному рівнях.

Одним із основних напрямів державного управління попередженням кризових ситуацій є розробка та вдосконалення нормативно-правової бази. Державні органи повинні забезпечувати ефективне функціонування законодавчих актів, що регламентують діяльність у сфері безпеки та кризового менеджменту, які повинні відповідати сучасним вимогам глобального розвитку. До основних аспектів такого регулювання належать: створення чіткої нормативної бази для ідентифікації потенційних загроз; регулювання відповідальності місцевих органів влади у сфері запобігання кризам; розробка стратегій реагування та планів дій у випадку надзвичайних ситуацій; забезпечення контролю за виконанням законодавчих норм.

Ефективне управління кризовими ситуаціями не можливе без налагодженої інституційної системи, яка включає державні органи влади, місцеве самоврядування, спеціалізовані установи та громадські організації. Ключову роль у цьому напрямку відіграють державні адміністрації та органи місцевого самоврядування, що координують заходи щодо попередження криз. Служби цивільного захисту, що здійснюють оперативне реагування на надзвичайні ситуації а також наукові установи, що займаються дослідженнями у сфері ризиків та прогнозування криз. Найчастіше саме громадські організації та волонтерські рухи, забезпечують додаткову підтримку при ліквідації наслідків кризових явищ [2].

Важливим для своєчасного попередження кризових ситуацій необхідно мати ефективну систему моніторингу та прогнозування ризиків. Така система моніторингу повинна включати:

- регулярний аналіз стану регіонів з урахуванням економічних, екологічних та соціальних факторів;
- використання сучасних інформаційних технологій для аналізу великих масивів даних;
- розробку математичних моделей прогнозування можливих кризових ситуацій;

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

— інтеграцію отриманої інформації в єдину базу даних для координації дій між органами влади.

Вказані заходи не можливо реалізувати без відповідного кадрового забезпечення, яке володіє необхідними навичками та компетенціями, які затребувані з урахуванням сучасного розвитку цифрових технологій. Для підготовки кадрового забезпечення завчасно необхідно формувати навчальні програми для державних службовців усіх рівнів, проводити тренінги та навчальні курси з питань запобігання кризам та забезпечення безпеки на всіх рівнях. При використанні сучасних цифрових рішень важливо налагоджувати міжнародний обмін досвідом з провідними країнами та фахівцями з цього питання. Практична реалізація зазначених заходів не можлива без належного фінансування, яке повинно забезпечуватися з боку держави [4-5].

Для підтримки загальної безпеки соціального та екологічного спрямування важливо долучати громадськість до інформаційно-просвітницьких компаній з даних питань. Розвиток волонтерських ініціатив дозволить покращити зворотній зв'язок між владою та населенням. В умовах розвитку цифровізації ефективним є використання соціальних мереж та цифрових платформ для оперативного інформування громадян про можливі загрози. Особливо актуальними на сьогодні є використання технологій штучного інтелекту, для обробки та аналізу великих масивів даних. Сучасне програмне забезпечення дозволяє на основі аналітичних розрахунків будувати більш точні прогнози з розвитку ситуації в довгостроковій перспективі, з урахуванням великої кількості зовнішніх та внутрішніх факторів.

Для ефективного функціонування процесів попередження кризових явищ на регіональному рівні доцільно виокремити відповідні складові забезпечення цього процесу (рис. 2).

Особливо актуальними постають питання управління такими процесами саме на регіональному рівні, оскільки саме тут відбувається первинне реагування на загрози та їхнє нейтралізування. Як показала практика України, регіональний рівень є критично важливим для забезпечення безпеки країни, оскільки саме тут здійснюється оперативне управління кризовими ситуаціями. Крім того, органи місцевого самоврядування та виконавчої влади мають безпосередній контакт із населенням. Проте слід враховувати, що регіони можуть мати специфічні загрози (екологічні, техногенні, соціальні, військові тощо), які залежать від їх територіального розміщення [7].

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

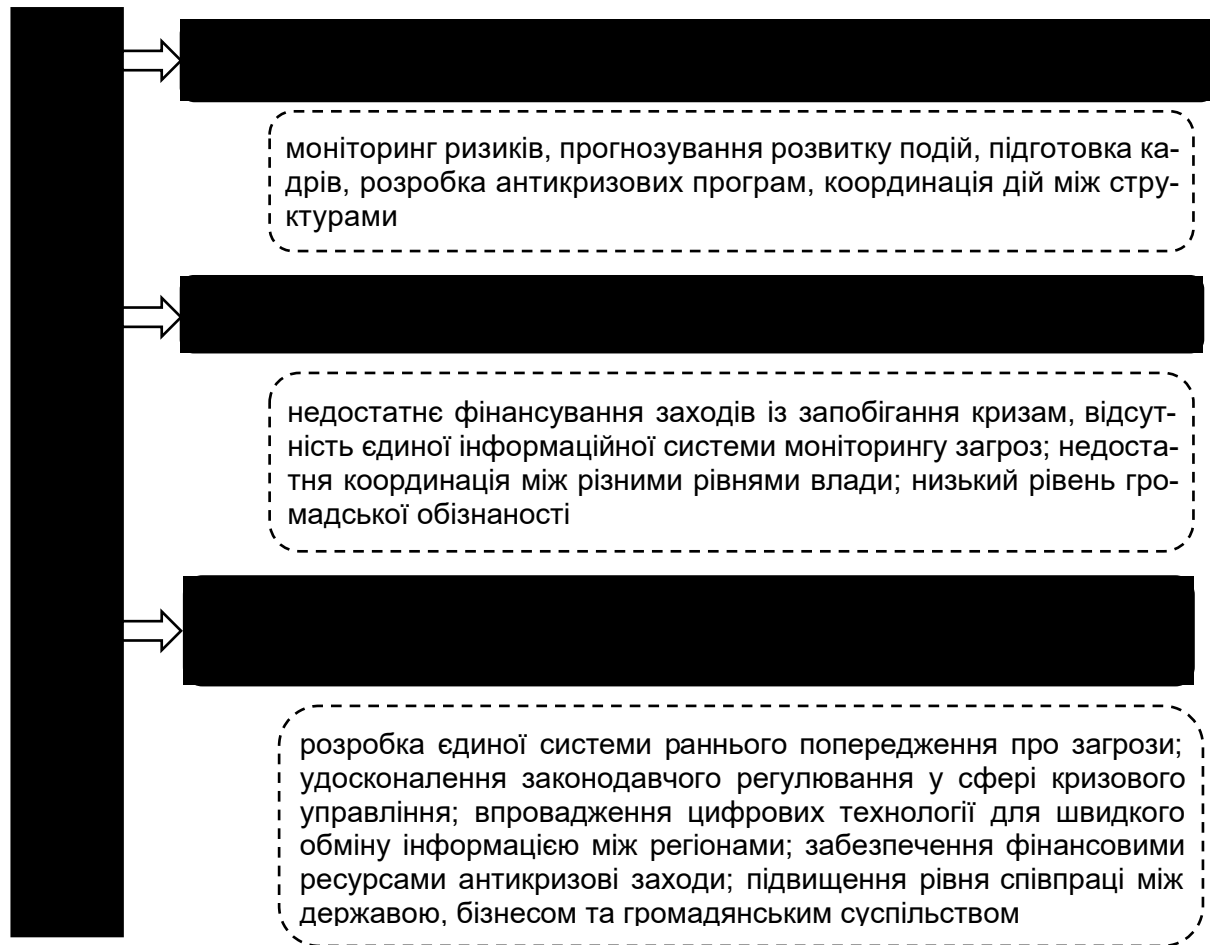


Рисунок 2. Основні складові державного управління попередження кризових ситуацій на регіональному рівні
Джерело: запропоновано автором.

Основні підходи до управління щодо попередження кризових ситуацій включають: процеси моніторингу ризиків (збір та аналіз інформації щодо потенційних загроз); прогнозування розвитку подій за рахунок використання сучасних економіко-математичних інструментів та аналітичних методів, які дозволяють визначити ймовірність настання подій); підготовка кадрового забезпечення за рахунок підвищення кваліфікації персоналу, навчання новим професіям та компетентностям; розробка та впровадження антикризових програм, які за рахунок тактичних та стратегічних планів дозволяють досягнути поставленої мети; координація дій між структурними підрозділами, що забезпечує ефективну співпрацю між державними, регіональними органами влади, бізнесом та суспільством у питаннях забезпечення безпеки.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

До викликів та проблем регіонального управління можна віднести насамперед недостатнє фінансування заходів щодо запобігання кризам, оскільки відсутня єдина система моніторингу загроз, яка б враховувала особливості територіального розміщення. Недостатній рівень координації дій між різними гілками влади, через недосконалість нормативно-правового забезпечення, що впливає на ефективність ухвалення рішень. Низький рівень участі громадськості в ухваленні управлінських рішень та низька обізнаність у питаннях формування політики регіонального розвитку призводять до зниження рівня безпеки.

Для забезпечення державного управління процесами попередження кризових ситуацій на регіональному рівні необхідно розробити єдину систему раннього попередження про загрози (сюди необхідно віднести всі глобальні ризики). Удосконалення нормативно-правового забезпечення діяльності та взаємодії різних рівнів органів влади сприятиме ефективній реалізації розроблених рішень. Для пришвидшення означених процесів необхідно застосовувати сучасні цифрові рішення які дозволяють обробляти значні масиви даних, здійснювати їх аналіз та будувати відповідні прогнози. Реалізація означених заходів вимагає наявності фінансових ресурсів, залучення яких потребує відповідного інвестиційного клімату, що формується на основі співпраці між державою, регіональними органами влади, бізнесом та суспільством.

Висновки та пропозиції. На основі вищевикладеного, можна зробити висновки, що на сьогодні управління процесами запобігання кризовим ситуаціям на регіональному рівні є ключовим завданням державної політики в контексті забезпечення національної безпеки. У сучасних умовах високої мінливості, нестабільності, зумовленої глобальними викликами, військовими конфліктами, економічними кризами та екологічними катастрофами, важливість ефективної системи кризового управління зростає. Аналіз особливостей державного управління цими процесами дозволив окреслити ключові напрями та підходи, що сприяють підвищенню рівня безпеки регіонів та країни загалом.

Одним із ключових аспектів кризового управління є розбудова ефективної системи прогнозування загроз, яка передбачає застосування сучасних інформаційно-аналітичних технологій для моделювання можливих ризиків та розроблення відповідних сценаріїв щодо їх реагування. Важливим фактором є функціонування спеціалізованих моніторингових центрів, які забезпечують постійний збір та аналіз да-

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

них щодо потенційних кризових ситуацій. Така система дає змогу державним органам оперативно реагувати на загрози та впроваджувати превентивні заходи на всіх рівнях управління.

Суттєве значення для попередження кризових ситуацій має координація діяльності державних органів, місцевого самоврядування, громадських організацій та бізнесу. Комплексний підхід до кризового управління передбачає розподіл відповідальності між різними рівнями влади, що сприяє ефективному використанню ресурсів та підвищує спроможність регіональних структур до подолання криз. Одним із перспективних напрямів є розширення державно-приватного партнерства у сфері забезпечення безпеки, що дозволяє залучати додаткові ресурси та експертний потенціал за рахунок залучення суспільної думки.

Чітке законодавче регулювання механізмів превенції, реагування та ліквідації наслідків криз сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень. У цьому контексті важливою є адаптація національного законодавства до міжнародних стандартів і впровадження кращих світових практик управління кризами. Інституційний аспект кризового управління передбачає наявність спеціалізованих структур, які відповідають за аналіз, прогнозування та оперативне реагування на кризові ситуації. Важливою складовою є підготовка кадрового потенціалу, зокрема через навчальні програми, підвищення кваліфікації та проведення спеціалізованих тренінгів. Реалізація означених заходів неможлива без відповідного фінансового забезпечення, яке повинно включати як фінансування з бюджету, так і залучення інвестиційних коштів. Значну роль у цьому процесі відіграє міжнародна співпраця, яка відкриває можливості для залучення грантів, технічної допомоги та експертної підтримки з боку міжнародних організацій.

На особливу увагу заслуговує аспект комунікації та інформування населення щодо кризових загроз. Формування культури безпеки серед громадян є необхідною умовою ефективного кризового управління. Інформування про можливі ризики, проведення навчальних заходів та впровадження сучасних засобів оповіщення дозволяють мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій та забезпечити належний рівень громадської готовності.

Таким чином, державне управління процесами попередження кризових ситуацій на регіональному рівні вимагає комплексного підходу, що включає прогнозування загроз, координацію дій між усіма зацікавленими сторонами, нормативно-правове забезпечення, інституційний

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

розвиток, фінансування та ефективну комунікацію. Впровадження сучасних технологій, міжнародна співпраця та розвиток кадрового потенціалу є ключовими факторами, які сприятимуть зміцненню національної безпеки та підвищенню стійкості суспільства до кризових викликів.

Список використаних джерел

1. Акімова Л. М. Механізми державного управління економічною безпекою України: аналіз чинників впливу, систематизованих за окремими сферами її розвитку / Л. М. Акімова // *Аспекти публічного правління*. – 2018. – Том 6, № 6-7. – С. 5-13. DOI: 10.15421/151833.
2. Безена І. М. Формування механізмів антикризового управління на регіональному рівні в умовах децентралізації / І. М. Безена // *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. – 2020. – № 2 (70). – С. 45-51.
3. Гута С. С. Структурно-функціональна модель системи державного управління в умовах кризових ситуацій, зумовлених воєнно-політичними чинниками / С. С. Гута // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. – 2020. – № 2. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.2.100.
4. Зінченко О. А. Регіональна безпека як складник потенціалу іміджу територій / О. А. Зінченко // *Причорноморські економічні студії*. – 2018. – № 30-1. – С. 145-149.
5. Косач І. А. Публічне управління національною безпекою: регіональний вимір / І. А. Косач, В. Г. Маргасова, О. М. Руденко // *Право та державне управління*. 2023. – № 2. – С. 313-318. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.2.45>.
6. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія / за ред. д.е.н., проф. Васильціва Т. Г., д.е.н., доц. Лупака Р. Л. – Львів : Видавництво ННБК «АТБ», 2019. – 552 с.
7. Шуванов А. Р. Українська регіональна політика та її вплив на структуру національної економіки / А. Р. Шуванов // *Державне будівництво*. – 2022. – № 2(32). – С. 50–59. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2022-2-05>.

References

1. Akimova L. M. (2018). *Mehanizmi dergavnogo upravliuiya economicnoy bezpekoya Ukraini analiz chinnilkiv vplivu sisitematizovanih za okremimi sferami* [Mechanisms of state management of economic security of Ukraine: analysis of influencing factors systematized by individual spheres of its development]. *Aspekty publichnoho pravlinnia – Aspects of public governance*, 6(6-7), 5-13. 10.15421/151833.
2. Bezena, I.M. (2020). *Formuvanie mehanizmiv antikrazovogo upravliniya na regionalnomu rivni v umovah decentralizacii* [Formation of anti-crisis management mechanisms at the regional level in conditions of decentralization]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Derzhavne upravlinnia – State and regions. Series: State administration*, 2(70), 45-51.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

3. Guta, S.S. (2020). Strukturno-funkciomaolna model sistemi dergavnogo upravliniya v omovah krizovih situasii zumovlenih voenno-politicnimi chinnikami [Structural and functional model of the state administration system in conditions of crisis situations caused by military-political factors]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, (2). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.2.100.

4. Zinchenko, O.A. (2018). Regionalna bezpeka yak skladnik potencialu imidgu teritorii [Regional security as a component of the potential of the image of the territory]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, (30-1), 145-149.

5. Kosach, I.A., Margasova, V.G., Rudenko, O.M. (2023). Publicne upravliniya nacionalnoy bezpekoya regionalni vimir [Public management of national security: regional dimension]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and public administration*. (2), 313-318. <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.2.45>.

6. Vasylytsya, T.G., Lupaka, R.L. (2019). *Mekhanizmy ta funktsionalno-strukturni instrumenty zabezpechennia konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky v umovakh suchasnykh zahroz ekonomichnoi bezpeky* [Mechanisms and functional and structural instruments for ensuring the competitiveness of the national economy in the conditions of modern threats to economic security]. Publishing House of the National University of Economics "ATB".

7. Shuvanov, A.R. (2022). Ukrainskaya regionalnaya politika ta ii vpliv na strukturu nacionalnoi ekonomiky [Ukrainian regional policy and its impact on the structure of the national economy]. *Derzhavne budivnytstvo – State Construction*, (2(32)), 50–59. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2022-2-05>.

Отримано 11.08.2024

UDC 33.338.2

JEL Classification: H56; H73; R50

Olena Perepeliukova

Doctor of Economic Sciences Associate Professor

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine)

E-mail: lena.perepelukova@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0385-4047>

**PECULIARITIES OF STATE MANAGEMENT
OF CRISIS PREVENTION PROCESSES AT THE REGIONAL LEVEL
IN THE CONTEXT OF ENSURING NATIONAL SECURITY**

Abstract. *The article examines the features of state regulation of crisis prevention management processes. The importance of regional security and crisis minimization as a basis for national security was identified. The main types of crises at the regional level were identified in the context of national security, which allowed us to identify the main directions aimed at preventing or minimizing the impact of crisis phenomena on national and regional security. It*

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

is substantiated that the directions of state management of crisis prevention processes at the regional level require a comprehensive approach, including legal, organizational, economic, social and technical mechanisms. It is determined that to support general security of a social and environmental nature, it is important to involve the public in information and educational campaigns on these issues. The components that ensure the effective functioning of crisis prevention processes at the regional level were identified. It has been established that the challenges and problems of regional management include, first of all, insufficient funding for crisis prevention measures, since there is no single threat monitoring system that would take into account the peculiarities of territorial location. Insufficient level of coordination of actions between different branches of government, due to imperfect regulatory and legal support, which affects the effectiveness of decision-making. It has been proven that one of the key aspects of crisis management is the development of an effective threat forecasting system, which involves the use of modern information and analytical technologies to model possible risks and develop appropriate scenarios for their response. The importance of international cooperation is substantiated, since it opens up opportunities for attracting grants, technical assistance and expert support from international organizations.

Keywords: public administration, crisis situations, regional level, national security, support, territorial development, levels of government.

Fig.: 2. *References:* 7.

Бібліографічний опис для цитування:

Перепелюкова О. В. Особливості державного управління процесами запобігання кризовим ситуаціям на регіональному рівні в контексті забезпечення національної безпеки. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 102-113.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКАDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-114-125](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-114-125)

УДК [338.48:63]332

JEL Classification: L83; R10

Віталій Йосипович Ерфан

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки, підприємництва та торгівлі

ДВНЗ "Ужгородський національний університет" (Ужгород, Україна)

E-mail: vitalij.erfan@uzhnu.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8580-378X>ResearcherID: [MCJ-8941-2025](https://orcid.org/0000-0002-8580-378X)**СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ
АГРОТУРИЗМУ**

Анотація. Статтю присвячено дослідженню стратегічних аспектів розвитку сфери агротуризму на регіональному рівні. Сучасні процеси трансформаційних змін, що нині відбуваються в межах національної та регіональної економічних систем окреслюють необхідність формування перспективних напрямів і обґрунтування стратегічних підходів до забезпечення територіального розвитку, зокрема пріоритетних сфер і видів економічної діяльності, серед яких вагоме місце посідає агротуристична діяльність. Наголошено на вагомості поєднання інтересів і зусиль надавачів туристичних послуг, що посилює синергійний ефект, дає можливість залучення нових учасників процесу, створюючи бренд туристичного продукту, розширюючи послуги й туристичні атракції, пропагуючи й просуваючи їх на туристичному ринку. Зумовлюється необхідність створення агропромислового кластера на базі Інституту аграрних ресурсів та регіонального розвитку (с. Велика Бакта, Берегівський район, Закарпатська область). Задіяння цього підходу дасть змогу передбачити стратегічне просування виробленого продукту, або ж наданої туристичної послуги сформованих на певній території з урахуванням її ідентичності, цілісності, автентичності з дотриманням оригінальних і давніх традицій та звичаїв місцевих мешканців.

Ключові слова: стратегічні аспекти; регіональний розвиток; сфера агротуризму; перспективні напрями; процеси трансформаційних змін; модернізація.

Бібл.: 17.

Постановка завдання. Тенденції світового розвитку туристичної сфери нині окреслюються актуальністю, пов'язаною зі швидкими трансформаціями життєвого середовища людини, за яких виникає потреба у психологічному розвантаженні людської свідомості з можливістю організації відпочинку, власне дозвілля на лоні природи. У контексті зазначеного вагому роль відіграє розвиток багатогранних видів туризму, пов'язаних із сільськими територіями, серед яких агро-, еко-, зелений тощо, які функціонально можуть виконувати як рекреаційні, пізнавальні, так і функції сімейного відпочинку, що нині набуває особливої актуальності. Взаємозумовлюючим поєднанням сільського туризму є

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

агротуризм як вагома складова забезпечення збалансованого розвитку території сільської місцевості у взаємодії інтересів суб'єктів господарювання, органів влади й об'єднаних територіальних громад тощо. З огляду на зазначене, доцільним є окреслення стратегічних перспектив розвитку агротуризму на регіональному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження у сфері забезпечення розвитку агротуризму здійснювалися вітчизняними й закордонними вченими. Так, українські науковці І. Іваненко, В. Возняк, М. Полякова [4; 5], О. Чепкій [14], О. Стаховська, І. Мальцева, І. Чуб [11] досліджували сучасні тенденції, проблеми та перспективи розвитку агротуризму в Україні та її регіонах. Взаємозумовленість функціонування та розвитку сфери аграрного господарювання і сфери туризму з окресленням агротуризму як перспективного напрямку розвитку туристичного бізнесу в Україні та вагомої складової забезпечення сільського розвитку обґрунтовано науковцями Т. Колесник, О. Блажко [6], Т. Куренною, Ю. Вовк [7], Л. Рибалко, В. Кузьменко [10]. Еволюційні підходи формування агротуризму як перспективного виду економічної діяльності досліджували О. Лисак, І. Даниленко, Т. Ліщенко [8]. Досвід зарубіжних країн у формуванні ефективного функціонування суб'єктів господарювання у сфері туризму й гостинності, обґрунтування унікальності подорожей у розрізі різних країн досліджено в наукових напрацюваннях Е. Rilla [17], S. Medlik [16], із сутнісним обґрунтуванням поняття агротуризму [15].

Регіональні аспекти перспективного розвитку агротуризму розглядалися такими науковцями, як Л. Газуда, А. Балян, М. Газуда, Н. Волощук, С. Газуда. Ними досліджено організаційно-економічні підходи до забезпечення розвитку агротуристичного підприємництва прикордонного регіону в умовах євроінтеграційних процесів. Зауважено багатофункціональну взаємозумовленість між виробниками аграрної продукції і туристичними організаціями, що в поєднанні інтересів забезпечує їхню успішну діяльність і окреслює стратегічні перспективи розвитку [1; 2]. Попри значні наукові доробки у сфері агротуризму, питання стратегічного забезпечення розвитку агротуристичної діяльності в межах регіональних економічних систем потребують подальших досліджень та аналізу.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Під впливом сучасних трансформацій, що нині відбуваються в межах територіальних економічних систем, зумовлюється необхідність дослідження пріоритетних сфер і видів економічної діяльності на регіональному рівні. Водночас умови воєнного часу внесли корективи в забезпечення ефективної діяльності різних сфер, зокрема й сфери агротуризму, тому виникає потреба в окресленні окремих стратегічних аспектів розвитку агротуристичної сфери на регіональному рівні.

Мета статті. Метою дослідження є дослідження стратегічних аспектів регіонального розвитку сфери агротуризму.

Виклад основного матеріалу. Процеси трансформаційних змін, що нині відбуваються в межах національної і регіональної економічних систем, окреслюють необхідність формування перспективних напрямів і обґрунтування стратегічних підходів до забезпечення територіального розвитку, зокрема пріоритетних сфер і видів економічної діяльності. У цьому контексті формуються передумови до реалізації перспективних напрацювань, втілених у комплексних програмах соціально-економічного й екологічного розвитку органами державної, регіональної влади й об'єднаними територіальними громадами в межах локальних територій. Цільовим спрямуванням щодо територіального розвитку виокремлюється «Стратегія розвитку Закарпатської області на період до 2027 року» [12], де зазначено, що сфера туризму й рекреації є одним з основних напрямів економічного зростання регіону.

Закарпатський регіон має всі сприятливі умови щодо забезпечення перспектив розвитку туризму, передусім аграрного (сільського), оскільки вигідність геополітичного розташування відносно межування з чотирма країнами-членами Євросоюзу дає можливість зацікавити зарубіжних туристів, сприяє прикордонній і транскордонній співпраці в досліджуваній сфері. При цьому необхідно зауважити, що в умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну Закарпатська область є чи не найбільш безпечною щодо відвідувань туристичного характеру. Крім вигідності розташування, у Закарпатті сприятливі природно-кліматичні умови з огляду на м'який помірно-континентальний клімат, де в гірській місцевості найнижчий температурний режим відмічається у січні (-8° ... -6° С), а в літні місяці середня температура коливається від $+14^{\circ}$ до $+16^{\circ}$ С. У рівнинній частині регіону «середня температура липня досягає $+20^{\circ}$ С, а січня – -4° С. Амплітуда середніх місячних температур є найбільшою саме в рівнинній частині області» [9, с. 59].

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Поряд з цим, базовими передумовами до розвитку агротуризму є наявність гірської системи Карпат, мальовничих природних ландшафтів, природно-заповідних територій, унікальність бальнеологічних ресурсів із широким розмаїттям цілющих мінеральних вод природного походження (близько 360 родовищ та джерел), що передусім розміщені на сільських територіях і в зонах ведення сільського господарства. Водночас доцільно відзначити багатовікові культурно-історичні й етнічні традиції, звичаї, обряди й побут мешканців закарпатського села. Значною є й наявність туристичних об'єктів, більш як 511 од., які за профілем поділяються на оздоровчі заклади (23 од.), рекреаційні (126 од.), туристичні (362 од.), сільські садиби, або ж садиби зеленого туризму, які налічують понад 500 локацій. На території Закарпатської області налічується 56 діючих гірськолижних витягів, зокрема бугельних – 40, крісельних – 8, якірних – 3, елеваторного типу – 2, мультиліфти – 3, ратраків – 26, пунктів прокату – 38. У регіоні можливе одночасне розміщення туристів понад 26,0 тис. осіб [12; 13]. Вагомість наявного потенціалу розвитку рекреації і туризму в регіоні сприяє і в подальшому сприятиме розвитку різновидів туризму в Закарпатті, посилюватиме активізацію туристичних потоків, впливатиме на можливість залучення інвестиційних ресурсів щодо розбудови й модернізації інфраструктурної туристичної системи.

Окремо потрібно відзначити екологічну складову розвитку агротуризму в регіоні, оскільки природний потенціал території області охоплює біотичні, мінеральні, земельні, ландшафтні, водні, лісові та інші ресурси, які формують так званий «екологічний феномен» Закарпаття. Ключовою основою природноресурсний потенціалу території є ландшафтні ресурси, що окреслюють як навколишнє природне середовище, так і середовище проживання людини, формують умови життєзабезпечення та життєдіяльності сільських мешканців [3, с. 128]. Зазначені вище ресурси відіграють важливу роль і в розвитку сільських садиб, або ж так званих гостинних дворів, де готові надавати комплексні туристичні послуги, пов'язані з розміщенням, харчуванням та організацією дозвілля, що значною мірою передбачає активну участь туристів у різноманітних івент-заходах, зокрема й присвячених різним подіям у житті туристів [12, с. 86]. Знаковим при цьому є поєднання інтересів і зусиль самих надавачів туристичних послуг, що посилює синергійний ефект,

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

дає можливості залучення нових учасників процесу, створюючи бренд туристичного продукту, розширюючи послуги й туристичні атракції, пропагуючи та просуваючи їх на туристичному ринку.

Пріоритетність сфери туризму в регіоні відзначається значним туристичним збором, який поступає до місцевих бюджетів Закарпатської області. Так, за піврічний період 2023 р. (з січня по липень) до місцевих бюджетів було сплачено майже 11,0 млн грн, однак за аналогічний період 2022 р. це на 0,6 % менше [12, с. 87], що може бути викликано непередбаченістю зовнішніх впливів в умовах воєнного часу. Ця тенденція може зберігатися до завершення повномасштабного вторгнення росії в Україну, і змінитися, відповідно до умов відродження територій країни після утвердження справедливого миру. Управління сфери туризму та курортів Закарпатської обласної адміністрації повідомляє, що туристичний збір, сплачений фізичними особами, за вказаний вище період, становив майже 5,4 млн грн. При цьому збір, сплачений юридичними особами, становив майже 5,6 млн грн, де значними були суми туристичного збору, які поступили до бюджетів територіальних громад [12, с. 87]: с. Поляна майже 2,7 млн грн; м. Ужгород – 1,4 млн грн; с. Баранинці – 1,1 млн грн; с. Косонь – 0,8 млн грн; м. Берегове – 0,6 млн грн; м. Мукачево – 0,6 млн грн; с. Оноківці – 0,5 млн грн; м. Виноградів – 0,5 млн грн; с. Вишка – 0,4 млн грн; с. Довге – 0,4 млн грн; с. Пилипець – 0,3 млн грн; с. Тур'я-Ремета – 0,2 млн грн. Зазначені кошти спрямовуються на подальший розвиток сфери туризму й рекреації в межах локальних об'єктів регіону.

Перманентністю відзначається покращення туристичного інфраструктурного забезпечення, яке поступово формується в єдину цілісну систему прокладання туристичних маршрутів, де здійснено їх знакування і маркування в межах регіону. До прикладу, промаркованими є 7-кілометровий відрізок Закарпатського туристичного шляху пункту пропуску «Малий Березний – Убля – Вел. Березний (залізничний вокзал) – ур. Термачув» [12, с. 87].

Дослідження дає підстави стверджувати, що в регіоні є всі передумови до розвитку малого бізнесу, який може успішно розвиватися на базі локальних об'єктів сфери агротуризму. Однак, як зазначають окремі науковці [1], доцільністю зумовлюється формування консультативно-дорадчого центру (як пілотний проєкт), який сприятиме взаємозумовленості дій між органами державної і регіональної влади,

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

об'єднаних територіальних громад, наукових установ, суб'єктів бізнесу, зацікавлених осіб. Водночас, що нам імпонує, науковці наголошують на необхідності створення агропромислового кластера на базі Інституту аграрних ресурсів та регіонального розвитку (с. Велика Бакта, Берегівський район, Закарпатська область), що уможливить поєднання інтересів багатьох учасників зазначеного процесу, зокрема організацій, транспортно-логістичних, маркетингово-збутових систем, які є порівняно інноваційними складовими споживчого ринку, оскільки виробники продукції, чи надавачі послуг, оптові й роздрібні торговці мають на меті досягнення тих самих цілей, формуючи цілісну взаємодіючу систему. Водночас зазначений вище кластер в змозі поєднати інтереси консалтингових компаній, які надаватимуть послуги з консультування керівників, менеджерів-спеціалістів, працівників з проблем розвитку організації. Крім цього, вагомим елементом виступають інноваційно-наукові центри, банківські установи, неурядові (громадські) організації, члени територіальних громад, окремі індивідууми, або ж зацікавлені в забезпеченні розвитку сфери агротуризму. Вагомого значення, з огляду на вищезазначене, набуватиме брендингування території як інноваційний за європейськими стандартами підхід щодо брендингу територій і забезпечення загалом територіального (регіонального) розвитку. Врахування зазначеного підходу дає змогу передбачити стратегічне просування виробленого продукту, або ж наданої послуги сформованих на певній території з урахуванням її ідентичності, цілісності, автентичності з дотриманням оригінальних і давніх традицій і звичаїв місцевих мешканців.

У зазначених межах доцільною є побудова власного інноваційного бренду щодо популяризації і формування реклами агрокластерного утворення, акцентування уваги на поєднанні та взаємодії двох пріоритетних для регіону сфер розвитку – аграрної і туристичної, адаптації їх до трансформаційних змін зовнішнього середовища, непередбачуваності ситуацій, стрімкому входженню процесів цифровізації в забезпечення розвитку досліджуваних сфер.. Ключовою основою забезпечення цього розвитку є залучення висококваліфікованих менеджерів, спеціалістів, які володіють економічними знаннями, креативним мисленням, вміють швидко адаптовуватися до сучасних викликів.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

У Стратегії розвитку Закарпатської області на період до 2027 р. передбачено, що в умовах повоєнного відновлення здійснюватиметься диверсифікація розвитку аграрного виробництва на основі активізації процесів капіталізації та підвищення інвестиційної привабливості суб'єктів аграрного господарювання, ефективного функціонування ринкових інститутів, зі збереженням і розширеним відтворенням ресурсного потенціалу сфери аграрного виробництва, забезпеченням продовольчої безпеки країни та її регіонів, зміцненням експортного потенціалу сільськогосподарської продукції на основі підвищення її екологічності. Вагомістю зумовлюється забезпечення комфортного середовища проживання сільських мешканців. Акцентується увага на формуванні інноваційної моделі сільського розвитку на основі модернізації аграрного сектору зі збалансуванням соціально-економічних і екологічних складових розвитку села [12, с. 148]. Особливої уваги потребує сфера туристичного розвитку з доцільністю підвищення якості інфраструктурної складової туризму, розширенням низки надаваних туристичних послуг, розвитком регіональної мережі туристичних дестинацій, найпопулярніших маршрутів та локальних туристичних об'єктів, створенням комфортного й безпечного середовища відвідування туристів-відпочивальників. Серед перспективних напрацювань є створення привабливих унікальних інноваційних туристично-рекреаційних продуктів, а також маркетинг туристичних послуг і територій рекреаційно-курортного призначення, побудова локальних туристичних брендів та актуалізація туристичного потенціалу регіону, об'єднаних територіальних громад, локальних туристичних об'єктів [12, с. 148]. При цьому важливе місце належить сучасним процесам цифровізації сфери агротуризму, що дає можливість покращити діяльність туристичних організацій, функціонування суб'єктів аграрного господарювання і поєднання їхніх зусиль з метою забезпечення їхньої ефективної спільної роботи.

Таким чином, стратегічні перспективи розвитку сфери агротуризму на регіональному рівні можуть окреслюватися пріоритетністю підходів до вирішення проблемних питань їх забезпечення, зокрема особливої уваги потребує підвищення рівня якості надаваних послуг, пропонованих туристам, та інфраструктурного забезпечення (транспортне, страхове та ін.) досліджуваної сфери. Зумовлюється потреба в наявності висококваліфікованих кадрів, спеціалістів, менеджерів, які в змозі забезпечити якісну складову надаваних послуг. Наукового

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

обґрунтування потребує забезпечення системи ефективного маркетингу сфери агротуризму, де необхідним є задіяння процесу дифузії щодо поширення інформації з детальним описом пропонованого туристичного продукту і її доступності незалежно від місця проживання споживача, тобто туриста. Водночас додаткових зусиль потребує врегулювання нормативно-правових чинників впливу на забезпечення ефективної агротуристичної діяльності суб'єктів господарювання з дотриманням стандартів безпеки самих туристів. Для побудови дієвої і цілісної системи розвитку агротуризму потрібно посилити співпрацю між виробниками аграрної продукції та туристичними організаціями, що сприятиме підвищенню результативності організації дозвілля для відпочивальників. Враховуючи зазначені підходи можна задіяти наявний природноресурсний потенціал будь-якого з регіонів України, використовуючи його повною мірою і забезпечуючи збалансованість розвитку туристичної сфери на регіональному рівні.

Висновки та пропозиції. Отже, дослідженням засвідчено, що сфера агротуризму має вагомі передумови до перспективного розвитку як на регіональному, так і національному рівнях. Стратегічні аспекти ефективного функціонування сфери агротуризму стосуються обґрунтування його вагомих складових, зокрема поєднання зусиль органів державної і регіональної влади, органів місцевого самоврядування, членів територіальних громад, інфраструктурного й маркетингового забезпечення, підвищення якості надання туристичних послуг, наявністю кваліфікованого персоналу, менеджерів, спеціалістів, які володіють економічними знаннями, креативним мисленням, можливістю швидкого реагування на проблемні питання, сучасні виклики й зовнішні впливи. Подальші дослідження стосуватимуться обґрунтування особливостей розвитку сфери агротуризму в умовах воєнного часу й повоєнного відродження територій.

Список використаних джерел

1. Газуда Л. М. Розвиток аграрного підприємництва в Закарпатській області в умовах євроінтеграційних процесів: науково-прикладні аспекти і рекомендації [Електронний ресурс] / Л. М. Газуда, А. В. Балян, М. В. Газуда, Н. Ю. Волощук, С. М. Газуда. – Велика Бакта : ТОВ «РІК-У». 2021. – 67 с. – Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/39026>.

2. Газуда М. В. Теоретико-методичні основи дослідження розвитку сфери агротуризму / М. В. Газуда, Р. Б. Чабан // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія „Економіка”. – 2024. – Вип. 2(64). – С. 39-44.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

3. Екологічна енциклопедія : у 3 т. / голов. ред. А. В. Толстоухов та ін. – Київ : ТОВ „Центр екологічної освіти та інформації”, 2008. Т. 3: О-Я. – 471 с.
4. Іваненко І. В. Агротуризм в Україні: стан та перспективи розвитку / І. В. Іваненко, В. В. Возняк // Бізнес Інформ. – 2019. – № 6. – С. 178-184.
5. Іваненко І. В. Агротуризм: концептуальні підходи та перспективи розвитку в Україні / І. В. Іваненко, М. М. Полякова // Бізнес Інформ. – 2021. – № 2. – С. 199-204.
6. Колесник Т. М. Агротуризм як важлива складова розвитку сільського господарства / Т. М. Колесник, О. О. Блажко // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2020. – № 3(85). – С. 9-11.
7. Куренна Т. В. Агротуризм як інструмент розвитку територій з розвинутою сільськогосподарською галуззю / Т. В. Куренна, Ю. С. Вовк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2020. – № 1. – С. 193-204.
8. Лисак О. С. Історія агротуризму в Україні / О. С. Лисак, І. М. Даниленко, Т. О. Ліщенко // Економіка та держава. – 2018. – № 8. – С. 20-24.
9. Поп С. С. Природні ресурси Закарпаття / С. С. Поп. – 3-тє вид., допов. – Ужгород : Карпати, 2008. – 376 с.
10. Рибалко Л. В. Агротуризм як напрямок розвитку туристичного бізнесу в Україні / Л. В. Рибалко, В. М. Кузьменко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – Т. 1(6). – С. 82-87.
11. Стаховська О. О. Розвиток агротуризму в Україні: проблеми та перспективи / О. О. Стаховська, І. А. Мальцева, І. М. Чуб // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2018. – Т. 19, вип. 2. – С. 105-115.
12. Стратегія розвитку Закарпатської області на період до 2027 року [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://carpathia.gov.ua/storage/app/sites/21/Economics/regional%20development%20strategy%20until%202027.pdf>.
13. Туристична галузь – це потужний чинник розвитку області [Електронний ресурс] / Закарпатська обласна рада. – 05.05.2011. – Режим доступу: <https://zakarpata.gov.ua/%20zakarpattya/infrastruktura/turyzm-i-rekreatsiya>.
14. Чепкій О. О. Сучасний стан та перспективи розвитку агротуризму в Україні / О. О. Чепкій // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – 2020. – № 1(43). – С.107-112.
15. Agritourism [Electronic resource] / Centre Regional Planning Agency. – Accessed mode: <https://www.crcog.net/vertical/sites/%7B6AD7E2DC-ECE4-41CD-B8E1-BAC6A6336348%7D/uploads/Agritourism.pdf>.
16. Medlik S. Dictionari of Travel. Tourism and Hospitality / S. Medlik. – London : Butterworth Heinemann Etd.,1993. – P. 43.
17. Rilla E. Agritourizm: unique niches in Great Britain and New England [Electronic resource] / E. Rilla. – Univarsuty of California, San Diego, CA, USA, 1998. – P. 73. – Accessed mode: <http://www.sfc.ucdavis.edu/agritourism/agritour1.html>.

References

1. Gazuda, L.M., Balyan, A.V., Gazuda, M.V., Voloshchuk, N.Yu., Gazuda, S.M. (2021). *Rozvytok ahrarnoho pidpryyemnytstva v Zakarpats'kiy oblasti v umovakh yevrointehratsiynykh protsesiv: naukovo-prykladni aspekty i rekomendatsiyi*

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

[Development of agrarian entrepreneurship in the Transcarpathian region in the context of European integration processes: scientific and applied aspects and recommendations]. Great Bacta. RIK-U LLC. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/39026>.

2. Gazuda, M.V., Chaban, R.B. (2024). Teoretyko-metodychni osnovy doslidzhennya rozvytku sfery ahroturyzmu [Theoretical and methodological foundations of the study of the development of the field of agrotourism]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya „Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series "Economy"*, 2(64), 39-44.

3. Tolstoukhov, A.V. et al. (2008). *Ekolohichna entsyklopediia [Ecological encyclopedia] (Vol. 3)*. LLC "Center for Environmental Education and Information".

4. Ivanenko, I.V., Voznyak, V.V. (2019). Ahroturyzm v Ukraini: stan ta perspektyvy rozvytku [Agrotourism in Ukraine: state and prospects for development]. *Biznes Inform – Business Inform*, 6, 178-184.

5. Ivanenko, I.V., Polyakova, M.M. (2021). Ahroturyzm: kontseptualni pidkhody ta perspektyvy rozvytku v Ukrayini [Agrotourism: conceptual approaches and prospects for development in Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, 2, 199-204.

6. Kolesnyk, T.M., Blazhko, O.O. (2021). Ahroturyzm yak vazhlyva skladova rozvytku silskoho hospodarstva [Agrotourism as an important component of agricultural development]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka» – International scientific journal "Internauka"*, 3(85), 9-11.

7. Kurrena, T.V., Vovk, Yu.S. (2020). Ahroturyzm yak instrument rozvytku terytoriy z rozvynenoyu sil's'kohospodars'koyu haluzzyu [Agrotourism as a tool for the development of territories with a developed agricultural industry]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and innovation management*, 1, 193-204.

8. Lysak, O.S., Danylenko, I.M., Lishchenko, T.O. (2018). Istoriia ahroturyzmu v Ukraini [History of agrotourism in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 8, 20-24.

9. Pop, S.S. (2008). *Pryrodni resursy Zakarpattya [Natural resources of Transcarpathia]* (3rd ed., supplement). Karpaty.

10. Rybalko, L.V., Kuzmenko, V.M. (2020). Ahroturyzm yak napryamok rozvytku turystychnoho biznesu v Ukrayini [Agrotourism as a direction of tourism business development in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 1(6), 82-87.

11. Stakhovska, O.O., Maltseva, I.A., Chub I. M. (2018) *Rozvytok ahroturyzmu v Ukrayini: problemy ta perspektyvy* [Development of agrotourism in Ukraine: problems and prospects]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the state*, 19(2), 105-115.

12. *Stratehiya rozvytku Zakarpatskoi oblasti na period do 2027 roku [Development strategy of Transcarpathian region for the period until 2027]*. (2024). <https://carpathia.gov.ua/storage/app/sites/21/Economics/regional%20development%20strategy%20until%202027.pdf>.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

13. *Zakarpatska oblasna rada [Transcarpathian Regional Council]*. (05.05.2011). Turystychna haluz – tse potuzhnyy chynnyk rozvytku oblasti [The tourism industry is a powerful factor in the development of the region]. <https://zakarpattya.gov.ua/%20zakarpattya/infrastruktura/turyzm-i-rekreatsiya/>.

14. Chepkiy, O.O. (2020). *Suchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku ahroturyzmu v Ukrayini* [The current state and prospects for the development of agritourism in Ukraine]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Serii «Ekonomika» – Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Series "Economics", 1(43), 107-112.*

15. Agritourism. <https://www.crcog.net/vertical/sites/%7B6AD7E2DC-ECE4-41CD-B8E1-BAC6A6336348%7D/uploads/Agritourism.pdf>.

16. Medlik, S. (1993). *Dictionari of Travel. Tourism and Hospitality*. London: Butterworth Heinemann Etd.

17. Rilla, E. (1998). *Agritourizm: unique niches in Great Britain and New England*. University of California, San Diego, CA, USA. <http://www.sfc.ucdavis.edu/agritourism/agritour1.html>.

Отримано 13.08.2024

UDC [338.48:63]332

JEL Classification: L83; R10

Vitalij Erfan

Doctor of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Trade
Uzhgorod National University (Uzhgorod, Ukraine)

E-mail: vitalij.erfan@uzhnu.edu.ua. **RCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8580-378X>

ResearcherID: [MCJ-8941-2025](https://orcid.org/0000-0002-8580-378X)

**STRATEGIC ASPECTS OF REGIONAL DEVELOPMENT
OF AGROTOURISM**

Abstract. *The article is devoted to the study of strategic aspects of agrotourism development at the regional level. The current processes of transformational changes that are currently taking place within the national and regional economic systems outline the need to formulate promising directions and substantiate strategic approaches to ensuring territorial development, in particular, priority areas and types of economic activity, among which agritourism activity takes a significant place. The prerequisites for the effective functioning of the agritourism sector at the regional level, in particular in the Zakarpattia region, are investigated. The significance of the existing potential for the development of recreation and tourism in Zakarpattia promotes and will continue to promote the development of various types of tourism, including agritourism, will enhance the intensification of tourist flows, and will affect the possibility of attracting investment resources for the development and modernisation of the region's tourism infrastructure system. The author emphasises the importance of combining the interests and efforts of tourism service providers, which enhances the synergistic effect, provides opportunities to attract new*

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

participants in the process, creating a brand of a tourism product, expanding services and tourist attractions, promoting and promoting them in the tourism market. There is a need to create an agro-industrial cluster on the basis of the Institute of Agrarian Resources and Regional Development (Velyka Bakta village, Berehove district, Zakarpattia region), which will allow combining the interests of many participants in this process, including organisations, transport and logistics, marketing and sales systems, consulting companies, innovation and research centres, banking institutions, non-governmental (public) organisations, members of territorial communities, and stakeholders in the development of agritourism. The use of this approach will make it possible to provide for the strategic promotion of a product or a tourist service provided in a certain territory, taking into account its identity, integrity, authenticity, in compliance with the original and ancient traditions and customs of local residents.

Key words: *strategic aspects; regional development; agritourism; promising areas; processes of transformational change; modernisation.*

References: 17.

Бібліографічний опис для цитування:

Ерфан В. Й. Стратегічні аспекти регіонального розвитку агротуризму. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 114-125.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-126-134](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-126-134)

УДК 330.34:332.142

JEL Classification: O10; O15; R11

Семен Григорович Ханін

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»
(Київ, Україна)

E-mail: felix@ykr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1520-9504>

Scopus Author ID: [57224351577](https://orcid.org/0000-0003-1520-9504)

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНИХ ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Анотація. У статті здійснено систематизацію функціональних особливостей інтелектуально-інноваційних детермінант розвитку регіональних економічних систем. Виокремлено специфічні особливості, що впливають на стан і динаміку розвитку регіональних економічних систем. З'ясовано спектр завдань щодо розвитку інтелектуально-інноваційні детермінанти. Систематизовано функції, що виступають каталізатором регіонального розвитку, до яких віднесено: адаптивну, стимулюючу, інтеграційну та конкурентну. Визначено пріоритетні вектори інтелектуально-інноваційних детермінант розвитку регіональних економічних систем. Встановлено, що для активізації інтелектуального потенціалу регіонів та ефективного впровадження інновацій необхідно спрямувати зусилля на: трансформацію структурних елементів регіональної економіки та оптимізацію розподілу капіталу; ефективне використання ресурсів; стимулювання науково-виробничих бізнес-структур; розширення доступу до інтелектуально-інноваційного середовища; формування когнітивної моделі економічного розвитку; підвищення ринкової вартості та конкурентоспроможності продукції шляхом стратегічного управління інтелектуальним капіталом.

Ключові слова: інтелектуально-інноваційні детермінанти; розвиток регіональних економічних систем; функціональні особливості; регіон; інноваційний розвиток; функціональні особливості інтелектуально-інноваційного розвитку.

Рис.: 1. Бібл.: 9.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізаційних процесів, посилення конкуренції та цифрової трансформації економічне зростання регіонів значною мірою залежить від їхньої здатності до інноваційного розвитку. Інтелектуально-інноваційні детермінанти відіграють ключову роль у формуванні стратегій регіонального розвитку, оскільки сприяють підвищенню конкурентоспроможності, ефективному використанню ресурсів та створенню передумов для сталого економічного зростання. Важливість систематизації функціональних

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

особливостей цих детермінант зумовлена необхідністю формування цілісної моделі розвитку регіональних економічних систем, яка забезпечить їхню адаптивність до сучасних викликів. У зв'язку з цим особливої уваги потребує вивчення факторів, що впливають на активізацію інноваційної діяльності в регіонах, таких як розвиток людського капіталу, інтеграція наукових досліджень у реальний сектор економіки, цифровізація бізнес-процесів та вдосконалення інституційного середовища. Дослідження цієї проблеми є актуальним, оскільки розуміння функціональних особливостей інтелектуально-інноваційних детермінант є важливим для розбудови ефективної регіональної політики, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності, стимулювання інновацій та забезпечення сталого розвитку регіональних економічних систем і дозволить сформулювати стратегічні напрями розвитку, що відповідаватимуть сучасним викликам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти розвитку регіональних економічних систем досліджували такі науковці, як О. Графська [1], Ю. Головчук [1], М. Дергалюк [9], М. Дубина [2], Ю. Ключ [4], Л. Назарова [5], О. Перепелюкова [6], О. Потапов [7], С. Тульчинська [9], М. Шашина [8] та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте врахування глобальних тенденцій цифровізації, переходу до знаннєвої економіки та зростання ролі креативних індустрій робить дослідження цієї теми ще більш актуальним, оскільки воно сприятиме адаптації регіональних економічних систем до сучасних викликів і створенню умов для їхнього довгострокового розвитку.

Метою статті. Метою є дослідження функціональних особливостей інтелектуально-інноваційних детермінант розвитку регіональних економічних систем. Для досягнення даної мети було вирішено такі завдання:

- доведена своєчасність дослідження інтелектуально-інноваційних детермінант розвитку регіональних економічних систем у сучасних умовах;
- визначено завдання інтелектуально-інноваційних детермінант розвитку регіональних економічних систем;
- систематизовано функціональні особливості інтелектуально-інноваційних детермінант розвитку регіональних економічних систем;
- визначено напрями докладання зусиль для активізації інтелектуального потенціалу регіонів та ефективного впровадження інновацій.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Виклад основного матеріалу. Розвиток регіональних економічних систем визначається комплексом взаємопов'язаних чинників, серед яких значну роль відіграють як глобальні тенденції суспільного розвитку, так і специфічні процеси національного та локального рівнів. Динаміка цих факторів зумовлює необхідність пошуку нових стратегій розвитку регіональних економічних систем у контексті становлення постіндустріального суспільства, що супроводжується поширенням інтелектуально-інноваційних детермінант [9, с. 116]. В таких умовах ключового значення набуває трансформація простору формування потенціалу регіональних економічних систем під впливом інтелектуально-інноваційних факторів, що визначають напрями їхньої адаптації та зростання.

Відповідно, функціонування регіональних економічних систем в умовах ринкової економіки вимагає постійного аналізу їхнього стану та ролі у загальному економічному просторі. Необхідно ухвалювати управлінські рішення, спрямовані на забезпечення стійкого розвитку цих систем. При цьому важливо враховувати специфічні процеси та явища, що впливають на зміну підходів і моделей управління регіональними структурами [5, с. 163].

Розвиток сучасних регіональних економічних систем значною мірою визначається здатністю до генерації, поширення та ефективного використання нових знань і технологій. Формування інтелектуально-інноваційних детермінант спрямоване на забезпечення якісного економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності, зміцнення національної безпеки та покращення добробуту населення. Досягнення цих цілей можливе шляхом стимулювання процесів накопичення знань, їх інтеграції у виробничі та управлінські практики, створення сприятливих умов для розвитку інтелектуального потенціалу та інноваційної діяльності.

На різних рівнях економічної системи інтелектуально-інноваційні детермінанти виконують широкий спектр завдань, зокрема:

– формування ефективних механізмів взаємодії між суб'єктами інтелектуальної та інноваційної діяльності, що включає обмін знаннями між науковими установами, підприємствами, державними інституціями та інвесторами, створення партнерських зв'язків для реалізації спільних проєктів, підтримку як формальних (запланованих), так і неформальних (спонтанних) каналів співпраці;

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

– інституціональне забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу та інноваційної діяльності, що передбачає створення єдиного нормативно-правового, економічного та інформаційного середовища, яке сприятиме розвитку знаннево орієнтованої економіки в регіонах та країні загалом, підтримці підприємницьких ініціатив та забезпеченню стабільності інноваційних процесів;

– акумулювання та ефективний розподіл фінансових ресурсів на користь розвитку людського капіталу регіонів, наукових досліджень, впровадження технологічних рішень, цифровізації бізнес-процесів та модернізації виробничих систем;

– оптимізація та розвиток інтелектуального потенціалу через стимулювання розвитку освітньої сфери, підготовку кваліфікованих кадрів, підтримку креативних індустрій та активізації високотехнологічного підприємництва;

– сприяння безперервному відтворенню знань та інновацій шляхом удосконалення системи освіти, розвитку науково-дослідної бази, активного впровадження цифрових технологій та розширення можливостей міжнародної наукової та економічної кооперації [4].

Загалом інтелектуально-інноваційні трансформації як ключовий чинник структурної модернізації регіональних економічних систем сприяють інтенсифікації інтелектуальної діяльності, формуванню культури знань та інтеграції інноваційних рішень у виробничі процеси [8, с. 162].

Розвиток регіональних економічних систем у сучасних умовах значною мірою залежить від ефективності використання інтелектуальних і інноваційних ресурсів. Інтелектуально-інноваційні детермінанти є сукупністю факторів, що визначають здатність регіонів до генерації, впровадження та поширення нових знань і технологій. Їхня функціональна структура включає кілька ключових аспектів, які можна систематизувати за певними напрямками (рис. 1).

Враховуючи виклики посткризового відновлення економіки, цифровізації, екологічної трансформації та зростаючої ролі знань у забезпеченні економічного розвитку, дослідження функціональних особливостей інтелектуально-інноваційних детермінант дозволяє сформулювати науково обґрунтовані підходи до розробки стратегій регіонального розвитку, що створює передумови для розбудови ефективної системи управління інноваціями, посилення зв'язку між наукою, бізнесом та владою, а також формування сприятливого середовища для інтелектуальної та підприємницької діяльності.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

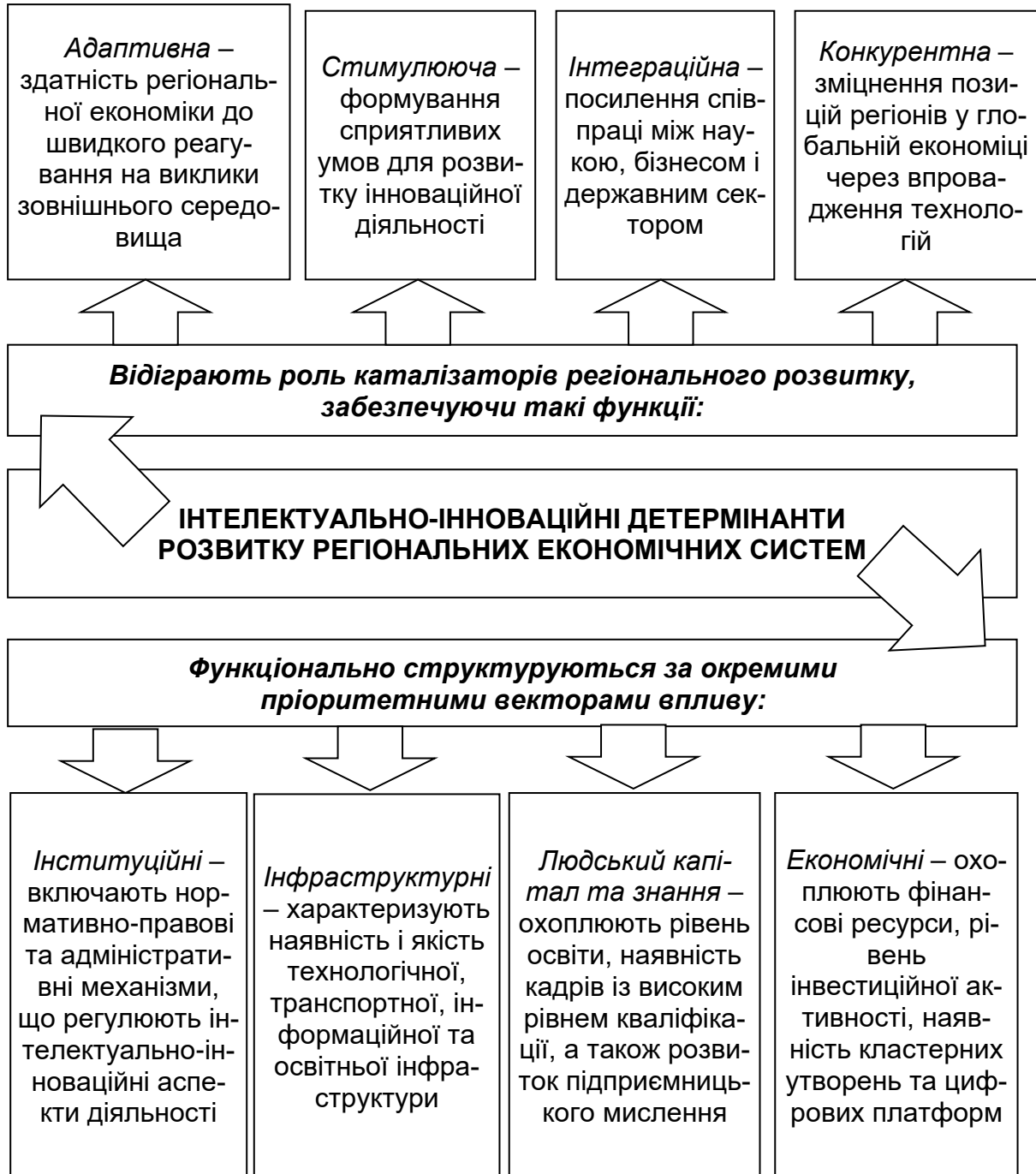


Рисунок 1. Особливості інтелектуально-інноваційних детермінант розвитку регіональних економічних систем
Джерело: розроблено автором.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Відповідно, для активізації інтелектуального потенціалу регіонів та ефективного впровадження інновацій необхідно спрямувати зусилля на:

- трансформацію структурних елементів регіональної економіки та оптимізацію розподілу капіталу;
- ефективне використання ресурсів у рамках інтелектуально-інноваційних потоків технологій;
- стимулювання науково-виробничих бізнес-структур як центрів інтелектуально-інноваційної активності;
- соціалізацію цифрових процесів для забезпечення інклюзивного розвитку;
- розширення доступу до інтелектуально-інноваційного середовища;
- формування когнітивної моделі економічного розвитку;
- підвищення ринкової вартості та конкурентоспроможності продукції шляхом стратегічного управління інтелектуальним капіталом, розробки та впровадження новітніх технологій виробництва, комунікацій і просування на регіональних ринках [10, с. 116].

Висновки та пропозиції. Розвиток регіональних економічних систем у сучасних умовах значною мірою залежить від впливу інтелектуально-інноваційних детермінант, які виступають рушійною силою структурних трансформацій. Інноваційний потенціал регіонів формується завдяки інтеграції наукових досягнень, підприємницьких ініціатив та державної підтримки, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності економіки. Водночас систематизація функціональних особливостей цих детермінант дозволяє чітко визначити механізми їхнього впровадження, забезпечити ефективний розподіл ресурсів та оптимізувати стратегічні напрями регіонального розвитку. Функціональна структура інтелектуально-інноваційних детермінант охоплює кілька ключових складових, серед яких стратегічний, організаційно-управлінський, ресурсно-інвестиційний, інформаційно-комунікаційний та соціально-економічний компоненти. Кожен із них виконує важливу роль у формуванні інноваційного середовища: стратегічний компонент визначає довгострокові напрями розвитку, організаційно-управлінський забезпечує ефективну координацію процесів, ресурсно-інвестиційний сприяє залученню фінансування, інформаційно-комунікаційний прискорює трансфер знань, а соціально-економічний забезпечує інтеграцію інновацій у повсякденне життя регіональних спільнот. Завдяки цьому регіони

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

отримують можливість динамічного розвитку в умовах постіндустріальної економіки. Важливим аспектом є безпосередній вплив інноваційних процесів на регіональну економіку. Впровадження сучасних технологій сприяє модернізації виробничих потужностей, підвищенню ефективності використання ресурсів, зростанню зайнятості у високотехнологічних галузях і покращенню якості життя населення. У цьому контексті зростає роль розбудови регіональних інноваційних екосистем, які поєднуюватимуть наукові установи, бізнес і державні органи управління у спільному процесі створення та комерціалізації нових знань. Такі екосистеми є основою для формування стійкої моделі регіонального розвитку, яка відповідає вимогам глобальної економіки.

Список використаних джерел

1. Графська О. І. Стратегічні пріоритети розвитку регіональної економіки в умовах кризи / О. І. Графська, Ю. О. Головчук, Н. А. Гарасимчук // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип.43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-37>.
2. Дубина М. Сучасні тенденції цифровізації регіональних економічних систем / М. Дубина // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2022. – № 3(31). – С. 69-79.
3. Індекс цифрової трансформації регіонів України: підсумки 2023 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/news/rezultatsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-1>.
4. Ключ Ю. Формування регіональних інноваційних систем для розвитку освітньої сфери / Ю. Ключ, В. Сивочка // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-7>.
5. Назарова Л. В. Формування політики підвищення конкурентоспроможності економічної системи регіону / Л. В. Назарова // Modern Economics. – 2020. – № 20. – С. 162-166.
6. Перепелюкова О. В. Особливості розвитку регіональних економічних систем на засадах цифровізації в умовах повоєнного відновлення / О. В. Перепелюкова // Проблеми економіки. – 2023. – № 3 (57). – С. 142-148.
7. Потапов О. С. Стійкий розвиток регіональної економіки в умовах визначених соціально-економічних пріоритетів / О. С. Потапов // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2018. – № 9. – С. 147-156.
8. Тульчинська С. О. Інтелектуально-інноваційна детермінанта процесів структурної модернізації економіки регіону / С. О. Тульчинська, М. В. Шашина // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Вип. 37. – С. 161-164.
9. Тульчинська С. Перспективні напрями інноваційного розвитку територій в сучасних умовах / С. Тульчинська, А. Гавронський // Modeling the development of the economic systems. – 2024. – № 2. – С. 116–120. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-15>.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

References

1. Hrafska, O.I., Holovchuk, Yu.O., Harasymchuk, N.A. (2022). Stratehichni priority rozvytku rehionalnoi ekonomiky v umovakh kryzy [Strategic priorities for the development of the regional economy in times of crisis]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-37>.
2. Dubyna, M. (2022). Suchasni tendentsii tsyfrovizatsii rehionalnykh ekonomichnykh system [Modern trends in the digitalization of regional economic systems]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, 3(31), 69-79.
3. Indeks tsyfrovoi transformatsii rehioniv Ukrainy: pidsumky 2023 roku [Index of digital transformation of regions of Ukraine: results of 2023]. (2024). <https://thedigital.gov.ua/news/rezultati-tsifrovai-transformatsii-v-regionakh-ukraini-1>.
4. Klius, Yu., Syvochka, V. (2023). Formuvannia rehionalnykh innovatsiinykh system dlia rozvytku osvithoi sfery [Formation of regional innovation systems for the development of the educational sphere. *Economy and Society*]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-7>.
5. Nazarova, L.V. (2020). Formuvannia polityky pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ekonomichnoi systemy rehionu [Formation of a policy for increasing the competitiveness of the economic system of the region]. *Modern Economics*, 20, 162-166.
6. Perepeliukova, O.V. (2023). Osoblyvosti rozvytku rehionalnykh ekonomichnykh system na zasadakh tsyfrovizatsii v umovakh povoiennoho vidnovlennia [Features of the development of regional economic systems based on digitalization in the conditions of post-war recovery]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, 3(57), 142-148.
7. Potapov, O.S. (2018). Stiiki rozvytok rehionalnoi ekonomiky v umovakh vyznachenykh sotsialno-ekonomichnykh prioritytiv [Sustainable development of the regional economy in the conditions of certain socio-economic priorities]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economics. Finance. Management: current issues of science and practice*, 9, 147-156.
8. Tulchynska, S.O., Shashyna, M.V. (2019). Intelktualno-innovatsiina determinanta protsesiv strukturnoi modernizatsii ekonomiky rehionu [Intellectual and innovative determinant of the processes of structural modernization of the region's economy]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 37, 161-164.
9. Tulchynska, S., Havronskyi A. (2024). Perspektyvni napriamy innovatsiinoho rozvytku terytorii v suchasnykh umovakh [Promising directions of innovative development of territories in modern conditions]. *Modeling the development of the economic systems*, 2, 116–120. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-15>.

Отримано 06.09.2024

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 330.34:332.142

JEL Classification: O10; O15; R11

Semen Khanin

PhD in Economics,

Associate Professor of the Management, Marketing and Public Administration Department
IHE "Academician Yuri Bugay International Scientific and Technical University"
(Kyiv, Ukraine)**E-mail:** felix@ykr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1520-9504>**Scopus Author ID:** [57224351577](https://orcid.org/0000-0003-1520-9504)**SYSTEMATIZATION OF FUNCTIONAL FEATURES OF
INTELLECTUAL AND INNOVATIVE DETERMINANTS OF THE
DEVELOPMENT OF REGIONAL ECONOMIC SYSTEMS**

Abstract. *The article systematizes the functional features of intellectual and innovative determinants of the development of regional economic systems. Specific features that affect the state and dynamics of the development of regional economic systems are identified. The range of tasks for the development of intellectual and innovative determinants is clarified, in particular: the formation of effective mechanisms of interaction between subjects of intellectual and innovative activity, institutional support for the development of intellectual potential and innovative activity, which involves the creation of a single regulatory, economic and information environment, accumulation and effective distribution of financial resources for the benefit of the development of human capital of regions, optimization and development of intellectual potential through stimulation of the development of the educational sphere, promotion of continuous reproduction of knowledge and innovations by improving the education system. The functions that act as a catalyst for regional development are systematized, which include: adaptive, stimulating, integration and competitive. Priority vectors of intellectual and innovative determinants of the development of regional economic systems have been identified, which include: institutional, infrastructure, human capital formation and economic vectors of development. It has been established that in order to activate the intellectual potential of regions and effectively implement innovations, it is necessary to direct efforts to: transformation of structural elements of the regional economy and optimization of capital distribution; efficient use of resources within the framework of intellectual and innovative flows of technologies; stimulation of scientific and production business structures as centers of intellectual and innovative activity; socialization of digital processes to ensure inclusive development; expansion of access to the intellectual and innovative environment; formation of a cognitive model of economic development; increasing the market value and competitiveness of products through strategic management of intellectual capital.*

Key words: *intellectual and innovative determinants; development of regional economic systems; functional features; region; innovative development; functional features of intellectual and innovative development.*

Fig.: 1. References: 9.

Бібліографічний опис для цитування:

Ханін С. Г. Систематизація функціональних особливостей інтелектуально-інноваційних детермінант розвитку регіональних економічних систем. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 126-134.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКАDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-135-145](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-135-145)

УДК [005:332]:61

JEL Classification: R11; Q10

Андрій Володимирович Поліщук

аспірант кафедри економіки, підприємництва та торгівлі

ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Ужгород, Україна),

E-mail: andriy.v.polishchuk@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3093-8393>**ВИЗНАЧАЛЬНІ ПРИНЦИПИ РЕГІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ**

Анотація. Статтю присвячено дослідженню концептуальних та теоретико-методичних основ формування науково обґрунтованих принципів, врахованих у процесі побудови системи регіонального менеджменту сільським розвитком. Актуальність зумовлена необхідністю прийняття адекватних управлінських рішень на основі наукових принципів, що сприятиме вирішенню соціально-економічних і екологічних проблем села, що сприятиме вирішенню соціально-економічних і екологічних проблем села, окресленню інноваційно спрямованої концепції сільського розвитку в умовах цифрових трансформацій, забезпеченню продовольчої безпеки країни та її регіонів, розбудови сільської інфраструктури. Наголошено на тому, що задіяння управлінських підходів з урахуванням науково обґрунтованих принципів розширюватиме можливості зайнятості сільських мешканців, стане мотиваційним чинником впливу на процес залучення молоді щодо забезпечення збалансованого розвитку сільської місцевості, сприятиме підвищенню рівня ефективності запровадження цифрових технологій у сфері та види економічної діяльності формуючи конкурентні переваги для забезпечення сільського розвитку вирішуючи проблемні соціально-економічні й екологічні питання зазначеного розвитку, сприяючи уникненню певних ризиків і загроз щодо впливу зовнішнього середовища.

Ключові слова: наукові принципи; регіональний менеджмент; сільський розвиток; цифрові технології; цифровізація; інновації.

Рис.: 1. Бібл.: 17.

Постановка завдання. Розвиток сільських територій є складовим елементом цілісної системи державотворення. З огляду на відмічене формування і дотримання науково обґрунтованих принципів управління ними, ухвалення адекватних і грамотних управлінських рішень щодо вирішення соціально-економічних і екологічних проблем села сприятиме окресленню інноваційно спрямованої концепції сільського розвитку в умовах цифрових трансформацій, забезпеченню продовольчої безпеки країни та її регіонів, розбудови сільської інфраструктури. Крім цього, розширення можливості зайнятості сільських мешканців стане мотиваційним чинником впливу на залучення молоді у процес забезпечення збалансованого розвитку сільської місцевості.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні та теоретико-методичні основи формування та забезпечення збалансованого сільського розвитку обґрунтовано в науково-прикладних напрацюваннях вітчизняних та закордонних учених-економістів, аграрників та лісівників. Серед них О. Бородіна [1], Л. Газуда, М. Газуда [2; 3], В. Єрмоленко [6], Ю. Лупенко, М. Малік, О. Шпикуляк [9], О. Онищенко, Юрчишин [10], О. Попело, О. Гарафонова, С. Тульчинська, М. Дергалюк, Д. Березовський [14], І. Прокопа [11], М. Талавиря [12], та інші. Особливості державної регуляторної політики та органів місцевого самоврядування стосовно забезпечення та розвитку територіальних економічних систем з дотриманням європейських стандартів досліджено такими науковцями, як В. Авер'янов, В. Дерець, М. Ославський [5], І. Грищенко [4], А. Лісовий [8].

Закордонний досвід формування державного управління регіоном в умовах розвитку цифрових трансформацій економіки, окреслення перспектив і забезпечення інноваційної складової розвитку сільської місцевості обґрунтовано в наукових працях зарубіжних вчених L. Randall, L. Ormstrup Vestergård, M. Wøien Meijer [15], E. Roberts, D. Beel, L. Philip, L. Townsend [16], N. Trendov, S. Varas, M. Zeng [17]. Незважаючи на вагомість наукових пошуків у формуванні концептуальних підходів до забезпечення сільського розвитку додаткових досліджень потребують питання регіонального менеджменту й окреслення науково обґрунтованих принципів його здійснення в межах сільських територій.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Сучасні виклики й імперативи, що безпосередньо впливають на розвиток сільських територій, зумовлюють необхідність формування цілісного бачення забезпечення просторово-територіального розвитку, де чітко окреслюватимуться науково-теоретичні аспекти й визначальні принципи, дотримання яких сприятиме виокремленню дієвих методів регіонального менеджменту у процесі забезпечення збалансованості сільського розвитку не тільки в територіальному вимірі, але й в охопленні всіх сфер і видів економічної діяльності на селі.

Мета статті. Метою дослідження є обґрунтування наукових принципів щодо забезпечення регіонального менеджменту сільського розвитку.

Виклад основного матеріалу. У науковій літературі виокремлено сукупність принципів, урахування яких сприяє процесу удосконалення регіонального менеджменту стосовно забезпечення збалансованого сільського розвитку в умовах цифровізації. Пріоритетні принципи цифровізації сфери управління сільським розвитком в умовах цифровізації

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

окреслені в проєкті «Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020)» [13] й Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [7]. Серед них виокремлено 8 основних принципів (рис. 1), які є прийнятними для забезпечення цифрових змін і трансформацій у межах розвитку сільських територій.

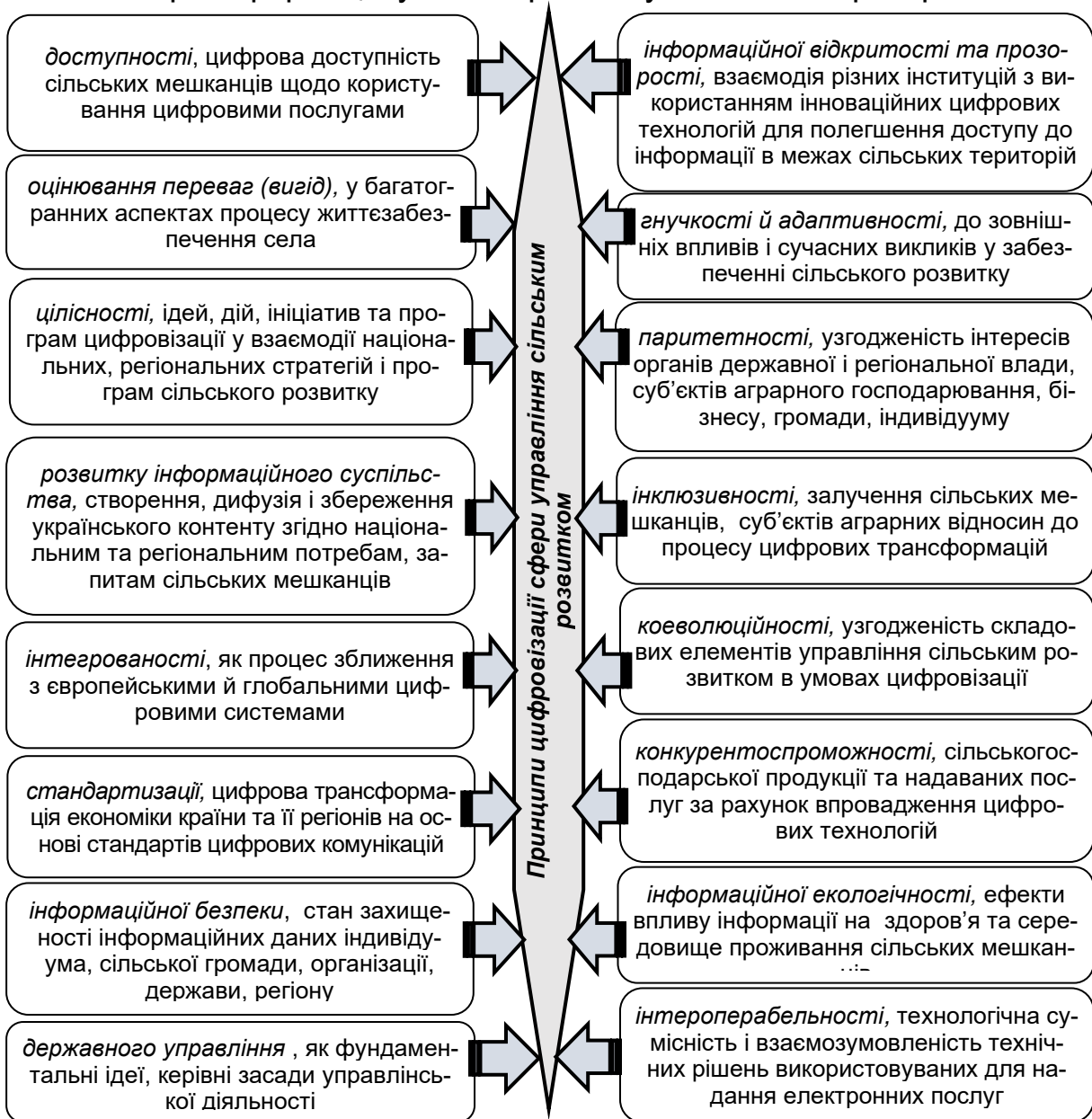


Рисунок. Пріоритетні принципи цифровізації сфери управління сільським розвитком регіону

Джерело: авторська розробка.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Серед зазначених принципів вагоме місце належить, зокрема, таким принципам:

▪ *доступності*, що стосується надання рівних можливостей доступу до інформаційного середовища засобом інформаційно-комунікаційних технологій (вебсайтів, мобільних застосунків) кожному з членів суспільства незалежно від місця проживання, належно від окремої спільноти чи сільської територіальної громади загалом. Реалізація зазначеного принципу зумовлює необхідність поєднання зусиль українського політикуму, органів державної й регіональної влади, суб'єктів аграрного господарювання, бізнесу, громадянського суспільства, зокрема членів сільських громад, окремих зацікавлених в цьому процесі осіб. При цьому доцільно зазначити, що ще у 2011 р. ООН визнано необхідність формування системи вільного доступу до Інтернет-мережі й окреслено його як основоположні правові засади життєзабезпечення людини;

▪ *оцінювання переваг (vigid)* – інтенсивність процесу впровадження цифрових технологій зумовлює необхідність аналізування переваг і вигід щодо їх задіяння в багатогранних сферах і видах економічної діяльності, зокрема й забезпечення розвитку сільської місцевості й управління нею. До ключових засад зумовлюючих доцільність процесу цифровізації на селі належить необхідність врегулювання проблемних питань соціально-економічного й екологічного розвитку сільських територій, зокрема сприяння розвитку сфери малого підприємництва, що дасть можливість підвищити рівень зайнятості селян, інфраструктурного забезпечення, ефективного ведення сільського господарства, раціонального використання природноресурсного й людського потенціалу, підтримка культури села, підвищення рівня освіти сільської молоді з мотивацією подальшого їх проживання на селі, збереження екосистем, довілля в сільській місцевості, підвищення рівня добробуту селян тощо;

▪ *цілісності* – взаємозумовленість і взаємодія у досягненні окреслених цілей сільського розвитку засобом виокремлення ініціатив, пропозицій, цифровізаційних програм з подальшою їх інтеграцією у процесі реалізації національних і регіональних стратегій та програм сільського розвитку. Ключовою основою зазначеного принципу є формування інноваційної системи економічного розвитку на основі цифрових трансформацій з новою якісно-ціннісною складовою;

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

▪ *розвитку інформаційного суспільства*, де акцентується увага на забезпеченні інформаційного розвитку суспільства з формуванням українського контенту з врахуванням національних, регіональних і локальних (територіальних) потреб, моніторингом особливостей і специфіки сільського розвитку, ментальності сільського населення. Такий підхід уможливить не тільки здійснення пошуку, отримання, передавання й використання інформаційних даних, але й забезпечить їх накопичення і поширення, що стане ключовою основою формування економіки знань;

▪ *інтегрованості*, зорієнтований на зближення і співробітництво з європейськими й глобальними цифровими системами. Принцип інтегрованості охоплює процеси входження України в Євросоюз, виходу на європейські і світові ринки е-комерції та послуг, посилення взаємодії на регіональних ринках, зокрема задіяння інтерактивних методів ведення господарської діяльності та надання послуг споживачам;

▪ *стандартизації*, як важливої складової впровадження і успішної реалізації процесу цифрових трансформацій в Україні та її регіонах. У зазначеному контексті стандарти сприяють посиленню процесу досконалої конкуренції, що базується на високій мобільності виробничих факторів, доступності усіх учасників процесу до інформаційних ресурсів, відсутності трансакційних витрат, або ж податків. Крім цього, дієвість стандартів зумовлюється зниженням витрат і собівартості продукції гарантуючи її якість й підвищуючи рівень ВВП країни, як основного індикатора економічного розвитку. Водночас системи е-комерції, фондового ринку повинні керуватися міжнародними і європейськими стандартами. Таким чином, процеси цифрової трансформації економіки країни та її регіонів повинні відбуватися на основі окреслених стандартів цифрових комунікацій;

▪ *інформаційної безпеки*, розглядається як стан захищеності інформаційних ресурсів, які належать індивідууму, членам сільської громади, суб'єктам аграрного господарювання, підприємцям, бізнесу, регіону та державі, в цілому. Забезпечення інформаційної безпеки у процесі цифровізації повинно базуватися на довірі, конфіденційності формуючи якісну систему кібербезпеки, що посилює захист інформаційних даних від несанкціонованого втручання;

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

▪ *державного управління*, практична реалізація виконавчої влади щодо впровадження цифрових стратегій розвитку, забезпечення процесу «дифузії» цифрових трансформацій як на макро-, мезо-, так і на мікрорівні. Пріоритетом зазначеного регулювання повинна бути підтримка добросовісної конкуренції, інвестиційної привабливості сфер і видів економічної діяльності, інституційно-інфраструктурного забезпечення цифровізаційних змін у межах національної економіки.

Узагальнення й обґрунтування пріоритетних принципів цифрової трансформації управлінських процесів у межах сільського розвитку дало можливість окреслити авторське бачення зазначеного аспекту й виокремити низку принципів, які, на нашу думку, матимуть доповнюючий характер стосовно висвітлення досліджуваних процесів. В цьому контексті актуалізації набувають такі принципи, як:

▪ *інформаційної відкритості та прозорості*, що базуються на взаємодії різних інституцій із використанням інноваційних цифрових технологій задіяних з метою полегшення доступу до інформаційних даних в межах сільських територій. Принцип інформаційної відкритості згідно Принципів Європейського адміністративного простору (SIGMA 1999) обґрунтовується як відкритість на противагу секретності [5, с. 277]. Процес відкритості, як стиль управління відмічає І. Грищенко, і нам імпонує такий підхід, оскільки він передбачає взаємодію різних інституцій і зацікавлених сторін, що підвищує рівень результативності стосовно інформаційної відкритості та прозорості й вільного поширення інформації [4, с. 198]. З погляду довіри до влади зазначений принцип передбачає зворотність зв'язку між надавачами та споживачами інформації, що посилює ефективність процесу управління вирішуючи проблемні питання територіального розвитку, зокрема сільського;

▪ *гнучкості й адаптивності* до зовнішніх впливів і сучасних викликів у забезпеченні сільського розвитку, до яких значною мірою належать процеси цифровізації, оскільки це пов'язано передусім з підвищенням рівня цифрової грамотності серед сільських мешканців. У зазначеному контексті дієвістю зумовлюється спрямування зусиль окремих індивідумів до розвитку власних навичок фрилансера, які нині є найбільш затребуваними на сучасному ринку праці. Водночас зумовлюється потреба в забезпеченні розвитку розумової стійкості з метою адаптації до перманентності змін у процесі вивчення інноваційних технологій;

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

▪ *паритетності* – узгодженість інтересів органів державної і регіональної влади, суб'єктів аграрного господарювання, бізнесу, громади, індивідууму в забезпеченні процесів цифровізації в межах розвитку сільських територій;

▪ *інклюзивності* – зумовлюється необхідністю залучення суб'єктів аграрних відносин, сільських мешканців, зокрема членів об'єднаних територіальних громад до процесу цифрових трансформацій;

▪ *коеволюційності* – узгодженості взаємозумовлених змін у процесі взаємодії складових елементів управління сільським розвитком в умовах цифровізації, при яких посилюються взаємні адаптаційні можливості (коадаптація) кожного з них підвищуючи стійкість досліджуваної системи й формуючи синергічний ефект;

▪ *конкурентоспроможності*, сільськогосподарської продукції та надаваних послуг шляхом впровадження цифрових технологій;

▪ *інформаційної екологічності*, ефекти впливу інформації на здоров'я та середовище проживання сільських мешканців. При цьому інформаційна екологічність зумовлюється формуванням авторитетних ціннісних знань зібраних уперше, тобто первинних знань, водночас підкріплених відповідними вторинними інформаційними даними, які мають певну корисність і можуть їх доповнювати;

▪ *інтероперабельності* – технологічна сумісність і взаємозумовленість технічних рішень використовуваних для надання електронних послуг. Вагомого значення при цьому набуває інформаційна цифрова система – блокчейн, яка технологічно є перехідною системою від традиційної до інноваційно цифрової, надаючи розширені можливості для споживача.

Висновки та пропозиції. Задіяння узагальнених вище пріоритетних принципів цифровізації сфери управління сільським розвитком на регіональному зрізі уможлиблює підвищення рівня ефективності запровадження цифрових технологій у сфери та види економічної діяльності, формуючи конкурентні переваги для забезпечення сільського розвитку вирішуючи проблемні соціально-економічні й екологічні питання зазначеного розвитку, сприяючи уникненню певних ризиків і загроз щодо впливу зовнішнього середовища. Подальші дослідження стосуватимуться окреслення перспектив сільського розвитку в умовах цифровізаційних змін.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**Список використаних джерел**

1. Бородіна О. М. Теорія, політика та практика сільського розвитку/за ред. д-ра екон. наук, чл.-кор. НАНУ О. М. Бородіної, д-ра наук, чл.-кор. УААН І. В. Прокопи; НАН України; Ін-т екон. та прогнозів. – Київ, 2010. – 376 с.
2. Газуда Л. Діджиталізація аграрної сфери: тенденції та перспективи / Л. Газуда, М. Газуда // Цифрова трансформація економіки України: проблеми і пріоритети побудови стратегії конкурентних переваг : матеріали наукового колоквиуму (8 травня 2024 року). – Одеса : Одеський національний технологічний університет, 2024. – С. 16-19.
3. Газуда Л. М. Сільський розвиток регіону : монографія / Л. М. Газуда, В. Й. Ерфан, С. М. Газуда. – Ужгород : Видавництво ФОП Сабов А. М., 2015. – 250 с.
4. Грищенко І. М. Феномен лідерства в системі місцевого самоврядування: теорія, методологія, практика : монографія / І. М. Грищенко. – Київ : НАДУ, 2016. – 320 с.
5. Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право / [В. Б. Авер'янов, В. А. Дерезь, М. І. Ославський та ін.] ; за ред. В. Б. Авер'янова. – Київ : Юстиніан, 2007. – 287 с.
6. Єрмоленко В. М. Особливості формування категорії «сталий розвиток сільських територій» / В. М. Єрмоленко // Наук. вісник Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України. Серія «Право». – 2010. – Вип. 156. – С. 50-59.
7. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 67-р від 17.01.2018. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>.
8. Лісовий А. В. Державне регулювання розвитку сільських територій : монографія / А. В. Лісовий. – Київ : Дія, 2007. – 400 с.
9. Лупенко Ю. О. Інноваційне забезпечення розвитку сільського господарства України: проблеми та перспективи : монографія / Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк. – Київ : ННЦ ІАЕ, 2014. – 514 с.
10. Онищенко О. Сільський розвиток: основи методології та організації / О. Онищенко, В. Юрчишин // Економіка України. – 2006. – № 10 (539). – С. 4-13.
11. Прокопа І. В. Сільські території України: дослідження і регулювання розвитку / І. В. Прокопа // Економіка України. – 2007. – № 6. – С. 50–59.
12. Талавирия М. П. Розвиток сільських територій на засадах сталості / М. П. Талавирия // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. – 2016. – Вип. 1(47), т. 2. – С. 146-150.
13. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020) Концептуальні засади. Проєкт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.
14. Functions of public management of the regional development in the conditions of digital transformation of economy / O., Popelo O. Garafonova, S. Tulchynska, M. Derhaliuk, D. Berezovskyi // Amazonia Investiga. – 2021. – № 10(43). – Pp. 49–58.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

15. Randall L. Rural perspectives on digital innovation: Experiences from small enterprises in the Nordic countries and Latvia / L. Randall, L. Ormstrup Vestergård, M. Wøien Meijer // Nordregio Report. – 2020. – Pp. 1–35. DOI: <https://doi.org/10.6027/R2020:4.1403-2503>.

16. Rural resilience in a digital society: Editorial / E. Roberts, D. Beel, L. Philip, L. Townsend // The Journal of Rural Studies. – 2017. – № 54. – Pp. 355–9.

17. Trendov N. Digital technologies in agriculture and rural areas – Status report / N. Trendov, S. Varas, M. Zeng. – Rome : Licence, 2019.

References

1. Borodina, O.M. (Ed.). (2010). *Teoriya, polityka ta praktyka silskoho rozvytku [Theory, policy and practice of rural development]*. National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Economics and predicted.

2. Gazuda, L., & Gazuda, M. (2024). Didzhitalizatsiya ahrarnoyi sfery: tendentsiyi ta perspektyvy [Digitization of the agricultural sphere: trends and prospects]. *Tsyfrova transformatsiya ekonomiky Ukrayiny: problemy i priorytety pobudovy stratehiyi konkurentnykh perevah: materialy naukovoho kolokviumu – Digital transformation of the economy of Ukraine: problems and priorities of building a strategy of competitive advantages: materials of the scientific colloquium* (pp. 16-19). Odesa National Technological University.

3. Gazuda, L.M., Erfan, V.Y., & Gazuda, S.M. (2015). *Silskyi rozvytok rehionu [Rural development of the region]*. Publishing House FOP Sabov A. M.

4. Hryshchenko, I.M. (2016). *Fenomen liderstva v systemi mistsevoho samovryaduvannya: teoriya, metodolohiya, praktyka [The phenomenon of leadership in the system of local self-government: theory, methodology, practice]*. NADU.

5. Averyanov, V.B. (Ed.), Derets, V.A., Oslavsky, M.I. et al. (2007). *Derzhavne upravlinnya: yevropeys'ki standarty, dosvid ta administratyvne pravo [Public administration: European standards, experience and administrative law]*. Justinian.

6. Yermolenko, V.M. (2010). Osoblyvosti formuvannya katehoriyi «stalyi rozvytok silskykh terytorii» [Features of the formation of the "sustainable development of rural areas" category]. *Nauk. visnyk Nats. un-tu bioresursiv i pryrodokorystuvannya Ukrainy. Seriya «Pra-vo» – Science Herald of the National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine. "Law" series*, 156, 50-59.

7. Kontseptsiya rozvytku tsyfrovoi ekonomiky ta suspil'stva Ukraïny na 2018–2020 roky [Concept of development of the digital economy and society of Ukraine for 2018–2020], Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 67 (2018). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>.

8. Lisovyi, A.V. (2007). *Derzhavne rehulyuvannya rozvytku silskykh terytorii [State regulation of the development of rural areas]*. Diya.

9. Lupenko, Yu.O., Malik, M.Y., & Shpykulyak, O.G. (2014). *Innovatsiyne zabezpechennya rozvytku silskoho hospodarstva Ukrainy: problemy ta perspektyvy [Innovative support for the development of agriculture in Ukraine: problems and prospects]*. NNC IAE.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

10. Onishchenko, O., & Yurchyshyn, V. (2006). Silskyi rozvytok: osnovy metodolohiyi ta orhanizatsiyi [Rural development: basics of methodology and organization]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 10 (539), 4-13.

11. Prokopa, I.V. (2007). Silski terytorii Ukrainy: doslidzhennia i rehuliuвання rozvytku [Rural areas of Ukraine: research and regulation of development]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 6, 50-59.

12. Talavirya, M.P. (2016). Rozvytok silskykh terytorii na zasadakh stalosti [Development of rural areas on the basis of sustainability]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya Ekonomika – Economy series, Scientific Bulletin of Uzhhorod University*, 1(47)(2), 146-150.

13. Tsyfrova adzhenda Ukrainy – 2020 («Tsyfrovyi poriadok denniy» – 2020) Kontseptualni zasady. Proyekt [Digital agenda of Ukraine - 2020 ("Digital agenda" – 2020) Conceptual principles. Project]. (n.d.). <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.

14. Popelo, O., Garafonova, O., Tulchynska, S., Derhaliuk, M., Berezovskyi, D. (2021). Functions of public management of the regional development in the conditions of digital transformation of economy. *Amazonia Investiga*, 10 (43), 49–58.

15. Randall, L., Ormstrup, Vestergård L., Wøien, Meijer M. (2020). Rural perspectives on digital innovation: Experiences from small enterprises in the Nordic countries and Latvia. Nordregio Report (pp. 1–35). <https://doi.org/10.6027/R2020:4.1403-2503>.

16. Roberts, E., Beel, D., Philip, L., Townsend, L. (2017). Rural resilience in a digital society: Editorial. *The Journal of Rural Studies*, 54, 355–9.

17. Trendov, N., Varas S., Zeng M. (2019). Digital technologies in agriculture and rural areas – Status report. Rome. Licence.

Отримано 11.09.2024

[005:332]:61

JEL Classification: R11; Q10

Andriy Polishchuk

PhD Student of the Department of Economics,

Entrepreneurship and Trade Uzhhorod National University (Uzhhorod, Ukraine)

E-mail: andriy.v.polishchuk@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3093-8393>

DETERMINING SCIENTIFIC PRINCIPLES REGIONAL MANAGEMENT OF RURAL DEVELOPMENT

Abstract. *The article is devoted to the study of the conceptual and theoretical and methodological foundations of the formation of scientifically based principles taken into account in the process of building a system of regional management of rural development. The urgency is determined by the adoption of adequate and competent management decisions based on scientific principles, which will contribute to the solution of socio-economic and ecological problems of the village, the outline of an innovatively oriented concept of rural development in the*

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

conditions of digital transformations, ensuring the food security of the country in its regions, the development of rural infrastructure. It is emphasized that the use of management approaches taking into account scientifically based principles will expand the employment opportunities of rural residents, will become a motivating factor influencing the process of involving young people to ensure the balanced development of rural areas.

The priority principles of digitization of the field of rural development management in the conditions of digitization changes in the economy of the country and its regions are summarized in accordance with the developed project "Digital Agenda of Ukraine - 2020 ("Digital Agenda" - 2020)" and Concepts for the development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020, where the main ones are outlined: accessibility, evaluation of advantages (benefits), integrity, development of the information society, integration, standardization, information security, public administration. The author's vision is substantiated by highlighting a number of principles that will have a complementary character based on the actualization of information openness and transparency, flexibility and adaptability, parity, inclusiveness, co-evolution, competitiveness, information environmental friendliness, interoperability. The use of scientific principles of digitization in the sphere of rural development management at the regional level makes it possible to increase the level of effectiveness of the introduction of digital technologies in the spheres and types of economic activity, forming competitive advantages to ensure rural development, solving problematic socio-economic and environmental issues of the specified development, contributing to the avoidance of certain risks and threats related to the influence of the external environment.

Keywords: scientific principles; regional management; rural development; digital technologies; digitalization, innovations.

Fig.: 1. References: 17.

Бібліографічний опис для цитування:

Поліщук А. В. Визначальні принципи регіонального менеджменту сільського розвитку. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 135-145.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-146-158](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-146-158)

УДК 330.88: 331.108

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>

**АНАЛІЗ ВПЛИВУ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ
СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В ПІДПРИЄМСТВІ**

Анотація. У статті проведено аналіз впливу кадрової стратегії на ефективність соціальної політики. Охарактеризовано сутність понять «стратегія управління персоналом», «кадрова стратегія», «кадрова політика», «соціальна політика» та обґрунтовано наявність між ними взаємозв'язку. Обґрунтовано різні варіанти узгодження генеральної стратегії підприємства зі стратегією управління персоналом. Досліджено роль і завдання кадрової служби. Здійснено оцінювання кадрової безпеки підприємства на основі розрахунку відповідних коефіцієнтів. Визначено основну мету кадрової політики та з'ясовано характеристики стратегічно орієнтованої кадрової політики. Проаналізовано види кадрових стратегій та їхні характеристики. Значну увагу приділено управлінському персоналу, досліджено, як оцінюється економічний ефект від впровадження заходів, що були спрямовані на професійний розвиток управлінців. Охарактеризовано основні напрями діяльності соціальної політики, обґрунтовано наявність тісного зв'язку і взаємозалежності між нею та кадровою стратегією підприємства. Рекомендовано кадровим службам включити до складу кадрової стратегії комплекс заходів стосовно виконання головних функцій соціальної політики, застосовано всебічний підхід до обґрунтування доцільності запропонованих заходів.

Ключові слова: стратегія управління персоналом; кадрова стратегія; соціальна політика; кадрова політика; персонал; якість життя; трудовий потенціал.

Рис.: 1. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Соціальний розвиток підприємства необхідний для створення найбільш сприятливих умов для комфортної діяльності працівників. Персонал підприємства є головною складовою його ресурсного потенціалу, оскільки являється носієм кваліфікаційних, професійних, інтелектуальних, творчих та інших якостей, які необхідні

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

для отримання високих результатів діяльності. Якщо кадрова стратегія спрямована на професійне зростання та розвиток персоналу, то соціальна політика орієнтується на створення всіх умов, що сприятимуть комфорту й безпеці працюючих, надання комплексу послуг, що забезпечуватимуть покращення добробуту працівників і їхніх родин.

Підприємство, орієнтоване на підвищення кваліфікації працівників, зростання їхнього творчого потенціалу завжди матиме суттєві конкурентні переваги в тій галузі, де функціонує. Оскільки грамотні освічені працівники вважаються конкурентною перевагою високого рівня і є основним незамінним ресурсом, то кадрова політика підприємства повинна так проводити свою діяльність, щоб максимально розкрити потенціал кожного працівника. Для цього слід відповідально ставитися до розробки кадрової стратегії, головною метою якої має бути підбір висококваліфікованих працівників, підвищення рівня професіоналізму, освіченості, творчої креативності наявного персоналу, забезпечення сприятливих умов для повної реалізації потенціалу кожного працюючого. Отже, роль персоналу в розвитку виробничо-комерційної діяльності підприємства є вагомим, тому актуальним є питання формування кадрової стратегії, яка буде спрямована на підвищення ефективності соціальної політики, що в подальшому сприятиме зміцненню трудового потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато українських науковців і практиків досліджували, як кадрова стратегія підприємства впливає на ефективність соціальної політики. Значний внесок у вивчення цього важливого питання зробили В. В. Малтиз, Ю. В. Тарасенко, Л. О. Згалат-Лозинська, І. І. Смачило, І. М. Новак, Л. П. Альошкіна, Н. О. Подлужна, Н. М. Матвеєва, Г. І. Базецька, О. І. Славута, Х. З. Махмудов, М. П. Денисенко, С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У вітчизняній науковій літературі через серйозні глобальні зміни в економіці та всіх сферах народного господарства, не повною мірою досліджено фундаментальний базис для розвитку та підвищення ефективності соціальної політики в українських підприємствах в умовах невизначеності, недостатньо обґрунтовано зв'язок між потребою в переорієнтації кадрової стратегії на підвищення психологічної та соціальної безпеки працівників і утриманням позицій підприємств на ринку

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

чи в галузі господарювання. Проблема зміни вектора діяльності кадрової служби набуває все більшої актуальності, оскільки основним ресурсом підприємства є люди й ефективність їхньої праці залежить від формування та реалізації узгоджених між собою кадрової та соціальної політики з врахуванням зовнішніх умов та орієнтацією на підвищення безпеки і якості життя працівників.

Мета статті. Метою статті є аналіз і обґрунтування впливу кадрової стратегії на розвиток й підвищення ефективності соціальної політики підприємства.

Виклад основного матеріалу. В умовах цілковитої невизначеності в країні, підприємствам для виживання й розвитку слід дбати про працівників, їх добробут і комфорт. Тому від того, наскільки ефективно буде здійснюватися соціальна політика, залежить в кінцевому результаті успішність функціонування суб'єктів господарської діяльності.

Проведення гнучкої соціальної політики включає підтримку сприятливого соціально-психологічного клімату в підприємстві, запровадження ефективних комунікаційних стратегій, створення для працівників належних умов праці, гнучку адаптацію до змін у трудовому законодавстві та зовнішньому середовищі [1].

Як відомо, ефективна кадрова робота з персоналом значною мірою впливає на підвищення продуктивності праці в підприємстві. В умовах сьогодення актуальним завданням кожного підприємства є удосконалення способів управління працівниками, оскільки від ефектної системи менеджменту персоналом залежить активізація людського фактора, створення комфортного мікроклімату для роботи та підвищення кваліфікації, унаслідок чого відбувається розвиток і реалізація особистих здібностей працівників [2, с. 484].

Проаналізуємо сутність та взаємозв'язок таких понять, як «стратегія управління персоналом», «кадрова стратегія», «кадрова політика» та «соціальна політика».

Стратегія управління персоналом являє собою розроблений на довгострокову перспективу план, який складається з забезпечення потреб підприємства в конкурентоспроможному персоналі та має узгодженість з генеральною стратегією.

Кадрова стратегія – це важлива підсистема загальної стратегії, що являє собою набір певних цілей, принципів, правил роботи з персоналом для реалізації концепції використання і розвитку його потенціалу з урахуванням типу кадрової політики [3, с. 235].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Кадрова політика підприємства являється комплексом заходів, методів, принципів, спрямованих на створення оптимального середовища та умов праці, мотиваційного механізму для повноцінного збереження, відтворення та удосконалення професійності персоналу [4].

Соціальна політика підприємства – це система заходів, спрямованих на створення та забезпечення гідних умов праці, відпочинку, безпеки працівників, задоволення їх потреб у розкритті свого трудового і творчого потенціалу, зміцнення здоров'я працюючих і збільшення тривалості їхнього життя. Ми погоджуємося з думкою Т. І. Богданової, що основна мета соціальної політики – це досягти підвищення якості трудового життя та забезпечити реалізацію концепції гідної праці [5].

Отже, стратегія управління персоналом є найскладнішим багатограним поняттям, до складу якого входять інші терміни. Саме в стратегії управління персоналом закладено питання функціонування соціальної та кадрової політики, розробки й реалізації кадрової стратегії.

Генеральна стратегія підприємства може бути узгоджена зі стратегією управління персоналом у таких варіаціях [3, с. 234]:

- обидві стратегії розробляються одночасно і є одним цілим;
- першою розробляють стратегію підприємства, а потім складають стратегію управління персоналом, як похідну й залежну від генеральної стратегії;
- спеціалісти формують стратегію підприємства, враховуючи перспективи розвитку персоналу.

У підприємствах реалізація стратегії управління персоналом покладена на кадрову службу, чи відділ кадрів. Рішення, що перебувають у межах компетенції кадрової служби першочергово спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі удосконалення якісних характеристик персоналу. До них належать:

- набір персоналу – передбачає використання сучасних програм відбору працівників, наявність конкуренції між претендентами на ту чи іншу вакантну посаду, розмежування між зовнішнім і внутрішнім ринком праці для збалансованого комплектування штатів;
- адаптація персоналу – полягає в забезпеченні сприятливих умов для швидкого й комфортного пристосування працівників до нового середовища й максимального включення в процес виробництва;

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

– навчання і розвиток персоналу – має на меті розкриття професійного і творчого потенціалу працюючих на основі врахування індивідуальних якостей співробітників. Також передбачає залучення різних форм навчання для підвищення кваліфікації, здобуття нового досвіду, здобуття нових й удосконалення існуючих вмінь і знань;

– просування персоналу – може відбуватися у двох напрямках залежно від вподобань та індивідуальних здібностей працівника: горизонтально або вертикально;

– мотивація – спрямована на заохочення персоналу до прояву творчої активності, бажання саморозвитку та орієнтованості на інтереси й цілі підприємства;

– безпека умов праці – передбачає створення сприятливих і безпечних умов праці на кожному робочому місці;

– впровадження інновацій – ґрунтується на підвищенні активізації інноваційної діяльності працівників, використанні сучасних цифрових технологій.

Основна мета кадрової політики полягає в реалізації перерахованих вище завдань шляхом розробки кадрової стратегії, де буде детально викладено способи вирішення всіх важливих задач та обґрунтовано ефект від впровадження їх у дію.

До основних характеристик стратегічно орієнтованої кадрової політики відносять еквівалентну відповідність ступеня відкритості та закритості відносно зовнішнього середовища, а також високий рівень гнучкості й адаптивності до нестабільного внутрішнього і зовнішнього середовища, включаючи довгострокову перспективу [6].

Здатність кадрової політики розкрити й реалізувати професійно-кваліфікаційні можливості працівників прямим чином впливає на успішність здійснення тактики та стратегії розвитку підприємств, на їх економічну безпеку. Це питання є актуальним на даний час не лише для окремого підприємства, а й для розвитку економіки країни загалом.

Щоб здійснити оцінку кадрової складової в загальному рівні економічної безпеки підприємства, слід визначити критерії [7, с. 161]:

– забезпеченість суб'єкта господарювання трудовими ресурсами;

– відповідність професійних здібностей персоналу тому рівню, який потребує підприємство для збільшення своєї прибутковості та підвищення конкурентоспроможності;

– відповідність спеціальностей працівників тим посадам, які вони займають;

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

– забезпеченість співробітників регулярним отриманням заробітної плати, пільг, інших виплат.

Оцінка кадрової безпеки визначається на основі коефіцієнтів чисельного складу персоналу, показників забезпеченості трудовими ресурсами, показників ефективності використання персоналу, показників мотиваційної системи, показників ефективності використання фонду оплати праці.

Формування та реалізація кадрової стратегії сприятиме зростанню показників продуктивності праці, розкриттю творчого потенціалу працівників, зміцненню конкурентних переваг, що значним чином вплине на прискорення економічного розвитку підприємства.

Щоб розробити й впровадити в дію ефективну кадрову стратегію, слід зосередитися на таких принципах [8, с. 7]:

– стратегічна орієнтованість – зосередження на розвитку підприємства в довгостроковому періоді з урахуванням поточних досягнень і переваг;

– цілісність та взаємодія всіх стратегій підприємства;

– системність підходу – поступове впровадження комплексних змін в систему управління кадрами;

– єдність і послідовність використовуваних методів – відсутність суперечливості між методами при розробці кадрової стратегії;

– досягнення економічного ефекту – досягнення балансу якості праці та її вартості, необхідно використовувати людський ресурс оптимальної якості, відповідної до рівня складності виконуваних робіт, операцій, завдань.

Кадрова стратегія має такі напрями [3, с. 236]:

– організація зв'язків і відносин між ринком праці та внутрішніми трудовими ресурсами підприємства;

– організація горизонтальної кооперації, вибір стилю управління кадрами та його реалізація;

– організація робочого місця, забезпечення належних умов праці;

– впровадження політики визнання індивідуальних досягнень робітника в діяльності підприємства;

– здійснення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;

– розробка комунікаційної політики.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Залежно від стабільності свого становища, підприємство може реалізовувати відкриту або закриту кадрові стратегії. Відкрита стратегія спрямована на формування кадрів із зовнішніх джерел. Використовується, коли існуючий персонал не відповідає професійно-кваліфікаційним вимогам. Закрита стратегія націлена на комплектацію кадрів із внутрішніх джерел. Застосовується, коли в підприємстві є висококваліфіковані працівники, які мають потенціал далі підвищувати професійний рівень [8, с. 8].

При розробці кадрової стратегії можна виокремити важливі її складові.

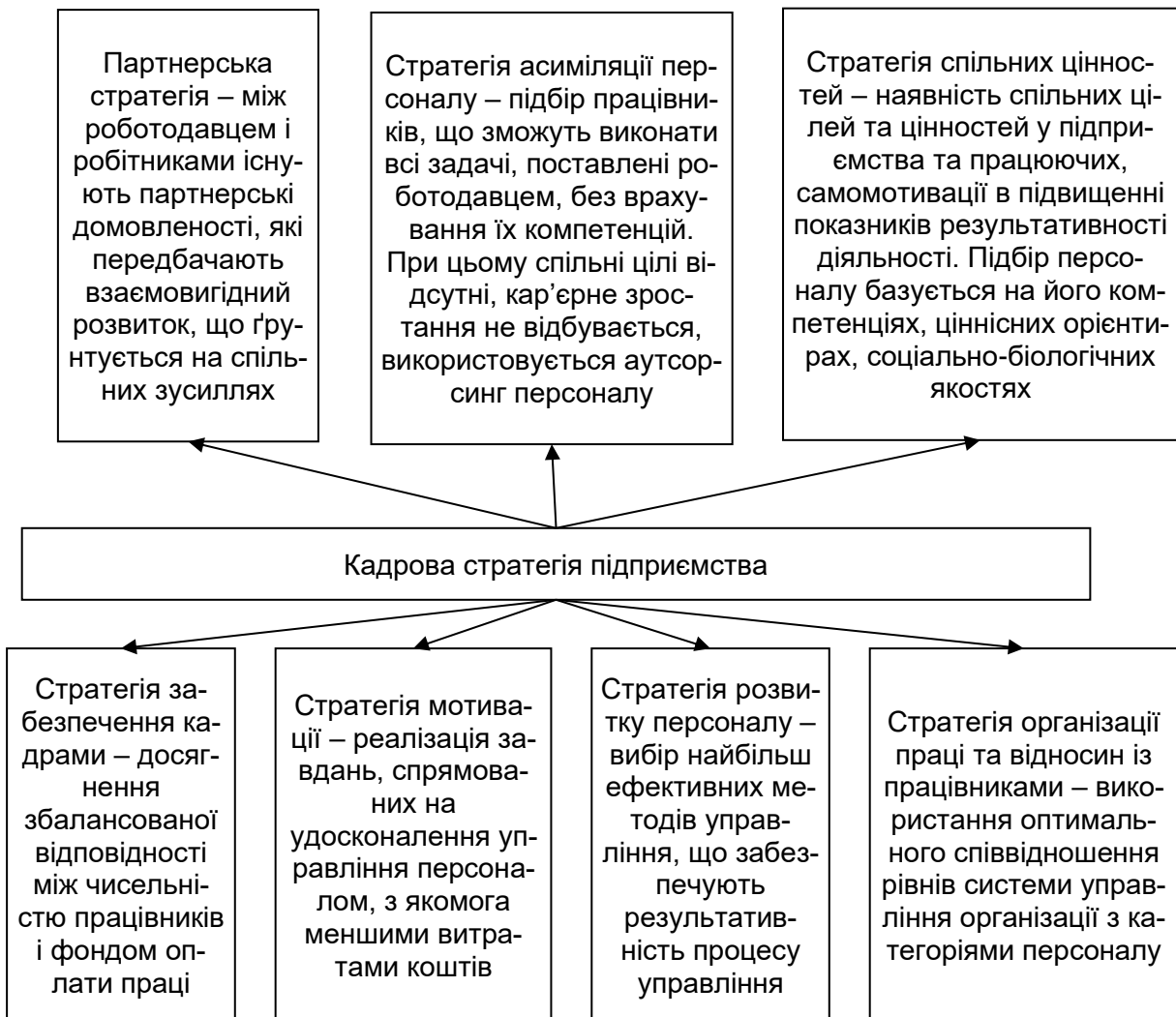


Рисунок 1. Характеристика складових кадрової стратегії
 Джерело: [8; 4].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Отже, залежно від власних цілей та можливостей, підприємства можуть обирати ті складові кадрової стратегії, які сприятимуть досягненню поставленої мети – надання комфортних умов для професійного і творчого розвитку персоналу, створення сприятливого клімату та відповідної атмосфери на робочих місцях для підвищення стресостійкості та покращення показників продуктивності праці, забезпечення зростання якості життя співробітників.

Вважаємо доцільним приділити окрему увагу такій категорії персоналу, як управлінці, бо саме від їх професіоналізму, досвіду, компетентності залежить економічний та соціальний добробут підприємства.

Процес оцінки кандидатів на вакансії керівних посад передбачає виявлення претендентів, які ерудовані, ініціативні, креативні, енергійні, відповідальні, самокритичні, мають лідерські якості, стратегічне мислення, високий управлінський потенціал, постійно удосконалюють та розширюють рівень професійних знань, прагнуть до самовдосконалення. Такі працівники будуть цінними для підприємства, за умови збігу між ними прагнень, інтересів та цілей.

Щоб оцінити з високою точністю наявність та ступінь розвитку якостей, які повинні мати менеджери, можна використовувати тестові методики, існує досить широкий вибір таких тестів у відповідній методичній літературі. Також досить розповсюдженими є online-сервіси, своєрідні «Академії» чи «Університети», за допомогою яких на основі тестів співробітникам можна визначити навички та вміння, необхідні для роботи, спробувати здобути їх чи удосконалити.

Оцінка економічного ефекту від впровадження заходів, спрямованих на професійний розвиток управлінського персоналу, може визначатися наступними показниками [9]:

- рівень продуктивності праці загалом по підприємству чи по окремому підрозділу;
- збільшення прибутку, отриманого внаслідок диверсифікації діяльності, реструктуризації, оптимізації витрат, виходу на нові ринки;
- приріст обсягів виробництва продукції та надання послуг внаслідок зростання професійного та кваліфікаційного рівня працівників, удосконалення технологій виробничого процесу, підвищення рівня якості продукції, послуг;

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

– уповільнення плинності кадрів за рахунок зростання професійного розвитку персоналу;

– ефект від застосування нових технологій, патентів, винаходів, які змогли бути впроваджені в результаті заходів розвитку персоналу;

– зниження трудомісткості функцій управління, ліквідація зайвих витрат за рахунок застосування сучасних і досконалих методів управління, підбору економічних способів виконання управлінських функцій.

Діяльність соціальної політики в підприємстві здійснюється за такими важливими напрямками [10, с. 164]:

– політика зайнятості;

– політика співпраці між роботодавцями та профспілками;

– політика доходів;

– політика соціального забезпечення та захисту;

– політика підвищення якості трудового життя персоналу.

Ця сфера має тісний зв'язок і взаємозалежність з соціально-економічною стороною розвитку бізнесу та є основою для проведення активної політики нарощування й розвитку інтелектуального потенціалу в підприємстві.

При формуванні кадрової стратегії слід брати до уваги можливість реалізації основних завдань соціальної політики – створення умов, які б надавали можливість співробітникам навчатися, проходити підвищення кваліфікації чи здійснювати перекваліфікацію; сприяли розвитку кожного працівника, розкриттю його інноваційно-креативних можливостей, забезпечення зростання якісних показників трудового життя персоналу тощо.

Таким чином, взаємозв'язок між формуванням кадрової стратегії та побудовою ефективної соціальної політики сприяє підвищенню продуктивності праці в підприємстві, зміцненню та розширенню соціальної захищеності працюючих, дозволяє створити прозору систему контролю за рівнем соціальних виплат, що надаються працівникам. Кадрові служби в підприємствах повинні враховувати зв'язок та взаємоузгодженість між соціальною політикою та кадровою стратегією, що в кінцевому результаті сприятиме професійному, інтелектуальному, творчому розвитку персоналу та зростанню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Висновки і пропозиції. Люди є основним незамінним ресурсом підприємств, тому їхні професійні, інтелектуальні, творчі, адаптивні здібності значною мірою впливають на зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції чи надання послуг, збільшення прибутковості, зміцнення конкурентної позиції суб'єктів господарювання на ринку. Щоб працівники були задоволені умовами праці, мікрокліматом в колективі, відчували себе в безпеці, необхідно проводити таку соціальну політику, яка буде спрямована на закриття всіх важливих потреб персоналу. Тому кадровим службам слід врахувати наявність зв'язку між стратегією розвитку персоналу (кадровою стратегією) та ефективністю соціальної політики. Важливо обрати ту кадрову стратегію, яка відповідатиме досягненню мети – наприклад, стратегію спільних цінностей, чи партнерську стратегію, якщо акцент робиться на наявності спільних цілей та досягненні мети загальними зусиллями і роботодавця, і робітників. При розробці стратегії управління персоналом спеціалісти кадрової служби формують основні аспекти діяльності соціальної та кадрової політики, складають план реалізації кадрової стратегії. Розробляючи кадрову стратегію, фахівці повинні сформулювати й включити до її складу комплекс заходів щодо реалізації головних задач соціальної політики – здійснення всіх соціальних виплат, передбачених законодавством і статутом, створення безпеки на робочому місці, у колективі й в цілому в підприємстві, забезпечення сприятливих умов для навчання, підвищення кваліфікації чи перекваліфікації персоналу, його розвитку й розкриттю професійного, інтелектуального, інноваційно-креативного потенціалу кожного робітника, а також забезпечення підвищення якості трудового життя та добробуту працюючих. Отже, кадрова стратегія має вплив на ефективність соціальної політики, тому що сприяє зміцненню й розвитку трудового потенціалу, кожного працівника та створює необхідні умови для можливості реалізації концепції гідної праці.

Список використаних джерел

1. Махмудов Х. З. Аналіз стратегії соціального розвитку підприємства / Х. З. Махмудов, Р. Є. Чухліб // Економіка та суспільство. – 2023. – № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-95>.
2. Малтиз В. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення [Електронний ресурс] / В. В. Малтиз, Ю. В. Тарасенко // Економіка та суспільство. – 2018. – № 19. – С. 484-489. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/73.pdf.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3. Денисенко М. П. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств / М. П. Денисенко, О. Ю. Будякова // Вчені записки Університету «КРОК». – 2018. – № 4 (52). – С. 231–238. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238>.

4. Новак І.М. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства [Електронний ресурс] / І. М. Новак, Л. П. Альошкіна // Ефективна економіка. – 2022. – № 1. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9871>.

5. Богданова Т. І. Особливості формування соціальної політики сучасного підприємства [Електронний ресурс] / Т. І. Богданова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – № 1. – С. 24–33. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_5.

6. Матвеева Н. М. Формування напрямків вдосконалення кадрової політики як складової архітектури розвитку персоналу в аспекті підвищення конкурентоспроможності підприємства / Н. М. Матвеева, Г. І. Базецька, О. І. Славути // Економіка та суспільство. – 2023. – № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-55>.

7. Подлужна Н. О. Кількісна оцінка кадрової безпеки організації / Н. О. Подлужна // Вісник Донецького Національного Університету. Серія Економіка і право. – 2011. – № 2. – С. 160-164.

8. Смачило І. І. Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства [Електронний ресурс] / І. І. Смачило // Молодий вчений. – 2020. – № 12. – С. 6–9. – Режим доступу: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/8/6>.

9. Згалат-Лозинська Л. О. Методи оцінки ефективності розвитку управлінського персоналу підприємства [Електронний ресурс] / Л. О. Згалат-Лозинська // Ефективна економіка. – 2017. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6813>.

10. Шепеленко С.М. Формування ефективної соціальної політики вітчизняних підприємств в умовах невизначеності / С. М. Шепеленко // Економічний вісник Дніпровської політехніки. – 2024. – № 2. – С. 159-168. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/86.159>.

References

1. Makhmudov, Kh.Z., Chukhlib, R.Ye. (2023). Analiz stratehii sotsialnoho rozvytku pidpriemstva [Analysis of the social development strategy of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Ekonomika ta suspilstvo*, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-95>.

2. Maltiz, V.V., Tarasenko, Yu.V. (2018). Otsinka personalu: suchasni metody ta instrumenty yii provedennia [Personnel evaluation: modern methods and tools for its implementation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (19), 484-489. https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/73.pdf.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3. Denysenko, M.P. (2018). Kadrova polityka yak osnova formuvannya innovatsiinoi stratehii upravlinnia personalom pidpriemstv [Personnel policy as the basis for the formation of an innovative strategy for personnel management of enterprises]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific notes of the University "KROK"*, (4(52)), 231-238. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238>.

4. Novak, I.M., Aloskina, L.P. (2022). Metodolohichni pidkhody do formuvannya ta efektyvnoho upravlinnia kadrovoi politykoiu pidpriemstva [Methodological approaches to the formation and effective management of the personnel policy of the enterprise]. *Efektyvna ekonomika – Effective Economy*, (1). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9871>.

5. Bohdanova, T.I. (2013). Osoblyvosti formuvannya sotsialnoi polityky suchasnoho pidpriemstva [Features of the formation of social policy of a modern enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of social and economic research*, (1), 24-33. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_5.

6. Matvyeyeva, N.M., Bazetska, H.I., Slavuta, O.I. (2023). Formuvannya napriamkiv vdoskonalennia kadrovoi polityky yak skladovoi arkhitektury rozvytku personalu v aspekti pidvyshchennia konkurento-spromozhnosti pidpriemstva [Formation of directions for improvement of personnel policy as a component of personnel development architecture in the aspect of increasing the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-55>.

7. Podluzhna, N.O. (2011). Kilkisna otsinka kadrovoi bezpeky orhanizatsii [Quantitative assessment of personnel security of the organization]. *Visnyk Donetskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriya Ekonomika i parvo – Bulletin of the Donetsk National University. Series Economics and Law*, (2), 160-164.

8. Smachylo, I.I. (2020). Teoretychni pidkhody do formuvannya kadrovoi stratehii pidpriemstva [Theoretical approaches to the formation of the personnel strategy of the enterprise]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, (12), 6-9. <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/8/6>.

9. Zhalat-Lozynska, L.O. (2017). Metody otsinky efektyvnosti rozvytku upravlinskoho personalu pidpriemstva [Methods of evaluating the effectiveness of the development of the management personnel of the enterprise]. *Efektyvna ekonomika – Effective Economy*, (12). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6813>.

10. Shepelenko, S.M. (2024). Formuvannya efektyvnoi sotsialnoi polityky vitchyznia-nykh pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti [Formation of effective social policy of domestic enterprises in conditions of uncertainty]. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki – Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic Institute*, (2), 159-168. <https://doi.org/10.33271/ebdut/86.159>.

Отримано 21.08.2024

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

UDC 330.88: 331.108
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.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)

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 analyzes the influence of personnel strategy on the effectiveness of social policy. The essence of the concepts of human resource management strategy, "human resource strategy, human resource policy, social policy" is characterized and the existence of a relationship between them is substantiated.

Various options for coordinating the general strategy of the enterprise with the human resource management strategy are substantiated. The role and tasks of the personnel service are studied. The assessment of the personnel security of the enterprise is carried out based on the calculation of the corresponding coefficients. The main goal of the personnel policy is determined and the characteristics of a strategically oriented personnel policy are clarified. The purpose of personnel policy is to timely and fully provide enterprises with qualified employees with the potential for further professional growth, to create the necessary conditions for the effective use of personnel and their development, to satisfy the social and economic interests of employees. It is aimed at the formation and establishment of a single corporate culture, an effective motivational mechanism, and the creative and professional development of personnel. Types of HR strategies and their characteristics are analyzed. Considerable attention is paid to managerial personnel, and how the economic effect of implementing measures aimed at the professional development of managers is assessed is investigated.

The main areas of social policy activity are characterized, and the existence of a close connection and interdependence between it and the enterprise's HR strategy is substantiated. HR services are recommended to include in the HR strategy a set of measures related to the implementation of the main functions of social policy, and a comprehensive approach is applied to justifying the feasibility of the proposed measures.

Key words: *personnel management strategy; personnel strategy; social policy; personnel policy; personnel; quality of life; labor potential.*

Fig.: 1 References: 10.

Бібліографічний опис для цитування:

Махмудов Х. З., Чухліб Р. Є. Аналіз впливу кадрової стратегії на ефективність соціальної політики в підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 146-158.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-159-175](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-159-175)

UDC 334.716:004

JEL Classification: P42; O33

Olha Popelo

Doctor of Economic Sciences,
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>

ResearcherID: [I-8572-2016](https://orcid.org/0000-0002-4581-5129)

Oleksandr Samoilo v ych

PhD Student of the Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: brsk.trek@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5085-6312>

**ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM
OF DIGITAL TRANSFORMATION OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

Abstract. *In the article, features of formation of digital transformation of industrial enterprises are examined. Changes that affect industrial enterprises by accelerating or restraining digital transformation are outlined, namely strategic, operational and organizational. The organizational and economic mechanism for digital transformation of industrial enterprises is developed. It is argued that the mechanism structure should contain three key blocks of tools: management tools, financing tools and technical support tools, which effectiveness is determined by efficient use of supporting components and implementation of basic principles of digital transformation. It is argued that management, financing and technical support tools form a triad that ensures successful implementation of digital transformation of the industrial enterprise. It is emphasized that when forming organizational and economic mechanism for digital transformation, industrial enterprises should be guided by the system of principles that determine the approach to implement digital technologies, resource management and development of organizational culture, and are aimed at ensuring consistency, efficiency and sustainability of changes.*

Key words: *organizational and economic mechanism; industrial enterprises; digital transformation; digital technologies; digitalization, management tools, financing tools, technical support tools, Industry 4.0.*

Fig.: 3. References: 22.

Statement of the problem. Digital transformation is complex, multi-dimensional process that combines technological, organizational and economic changes and is one of the key trends in modern industrial development. It involves using digital technologies to fundamentally change business processes, management models and create new opportunities to increase competitiveness of entities of the real sector of the economy. Digital transformation is not only associated with implementation of individual technologies, such as the Internet of Things (IoT), smart contracts, artificial intelligence (AI), machine learning, cloud computing and others,

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

but is also systemic in nature, encompassing strategic, operational and organizational changes. It is these changes that affect industrial enterprises, accelerating or restraining digital transformation.

Analysis of recent research and publications. Features of digital transformation of industrial enterprises are discussed in the research of the scientists as follows: Bulger M., Taylor G., Homner N., Sakao T., Vogt Duberg J., Hams A., Wing L., Zorchenko N., Van Giffen B., Annanth V., Chimeudeonwo N., Nath S., Zhou K., Lasi H., Schumacher A., Kagermann H., Kiehne I., Bodrov V., Xie I., Li H. and others.

Highlighting unexplored parts of the general problem. Noting significant achievements of scientists on this issue, it should be noted that insufficient attention has been paid to development of organizational and economic mechanism for digital transformation of industrial enterprises, and therefore these issues require further study and analysis.

Purpose of the article is to develop organizational and economic mechanism for digital transformation of industrial enterprises.

Presentation of the main material. In recent years, there has been increasing number of scientific publications that relate to theoretical and applied aspects of implementing new approaches to digital transformation by adapting industrial enterprises to changes caused by the present.

Strategic changes are associated with transformations in high-level plans of the industrial enterprise, including those related to overall direction of development, mission, goals and objectives. In addition, they create the foundation for making and implementing operational and organizational decisions. For example, the strategy of implementing digital business models affects the need to modernize operational processes and train personnel to work with new technologies.

Application of digital technologies at strategic level expands possibilities for creating new business models, such as “data-driven models” (Data-Driven Business Models (DDBM) or Product-as-a-Service (PSM) [1-6]. For example, companies can use big data analytics to identify new market opportunities or create personalized offers for customers.

Operational changes are modifications to day-to-day activities that enable strategic goals to be achieved through improved internal processes and cost reduction. These modifications may include automation of production processes or implementation of data analysis platforms that enable efficiency defined by strategic priorities (Fig. 1).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

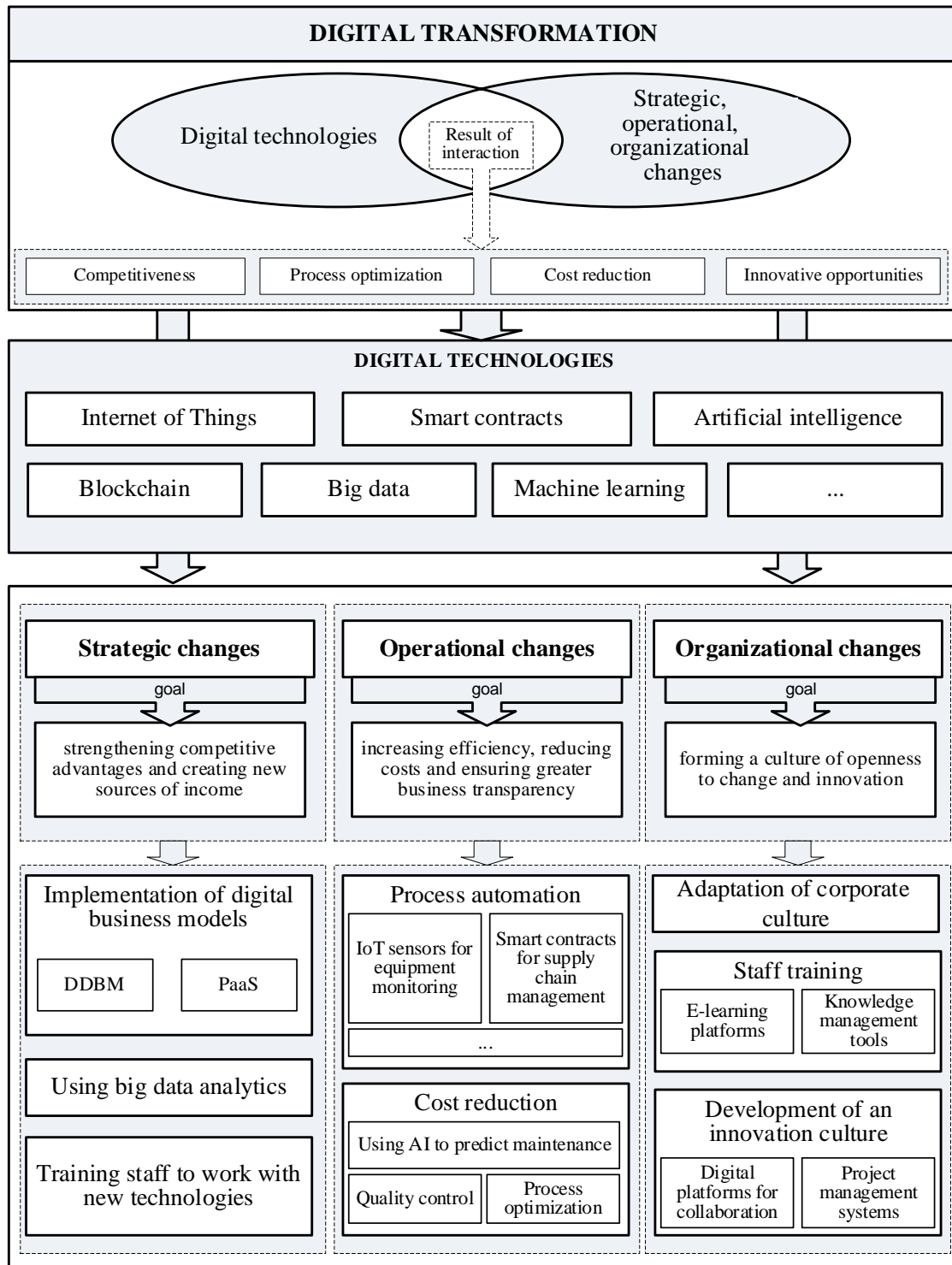


Fig. 1. Essence and content of digital transformation
 Source: developed by authors based on [1-11].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Digital technologies, including the Internet of Things (IoT), smart contracts, artificial intelligence (AI), and others allow you to automate routine processes, reduce costs, and increase accuracy of task performance. Thus, introduction of IoT sensors into production lines of industrial enterprises allows you to monitor equipment condition involved in production process in real time, preventing breakdowns and downtime.

Smart contracts can be used to automate supply, namely to manage supply chains, automatically initiating payment to suppliers upon receipt of goods or confirmation of their quality, which, among other things, minimizes delays and optimizes use of personnel, and therefore costs incurred by the enterprise.

Artificial intelligence is one of the most promising tools for predictive maintenance, optimization of operational processes in industry, and product quality control. Its use allows reducing costs, increasing efficiency, and improving product quality. For example, General Electric uses AI in its Predix platform to analyze turbine and engine health data, which helps prevent downtime [7; 8]. Siemens uses AI to control production in its factories, which helps reduce energy consumption and improve product quality [9; 10]. BMW uses computer vision systems to inspect car paintwork, which helps reduce errors [11].

Organizational change supports strategic and operational initiatives by ensuring that corporate culture is adapted and staff are trained to embrace digital technologies. Without creating agile organizational environment, even the best strategy or operational optimization will not produce expected results. Digital collaboration platforms, knowledge management systems, and distance learning tools contribute to staff development and formation of innovative corporate culture. For example, using e-learning platforms helps to quickly adapt employees to work with new technologies, and digital project management tools contribute to more effective teamwork.

It is worth noting that effectiveness of digital transformation depends on harmonious interaction of these three components of change, which are interconnected and interdependent. For example, the production automation strategy (strategic aspect) must take into account the need for

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

new technologies (operational aspect) and training of personnel for their use (organizational aspect). Therefore, it is systemic approach to change that allows industrial enterprises to achieve sustainable success in digital transformation.

Digital transformation of industrial enterprises is one of key conditions for their competitiveness in the context of the Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0) [12-15].

The organizational and economic mechanism of digital transformation is essentially practical tool that integrates approaches and models into activities of the enterprise, that is, ensures implementation of models and approaches in practice. In view of this, there is a need to develop the specified mechanism for industrial enterprises capable of ensuring systematic and consistent process of digital transformation aimed at increasing efficiency and competitiveness of the enterprise.

By “organizational and economic mechanism of digital transformation (ОЕМСТ)” we mean the integrated system that combines organizational, economic and technical tools to ensure effective implementation of digital solutions in the activities of industrial enterprises to ensure their sustainable functioning and development.

Defining the key elements of this mechanism allows us to create the structure that promotes harmonization of technologies, management processes and resources. In our opinion, the mechanism structure should include three key blocks of tools (management tools, financing tools and technical support tools), which effectiveness is determined by effective use of supporting components (regulatory, information and resource support), and implementation of the basic principles of digital transformation (Fig. 2).

In the structure of *management tools*, three main blocks were identified (strategic management, operational management, control and monitoring), each of which has its own functional purpose.

Thus, functional purpose of strategic management is to form the long-term digital transformation strategy, identify key priorities (technology, business processes, personnel), and develop the roadmap for implementing digital solutions.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

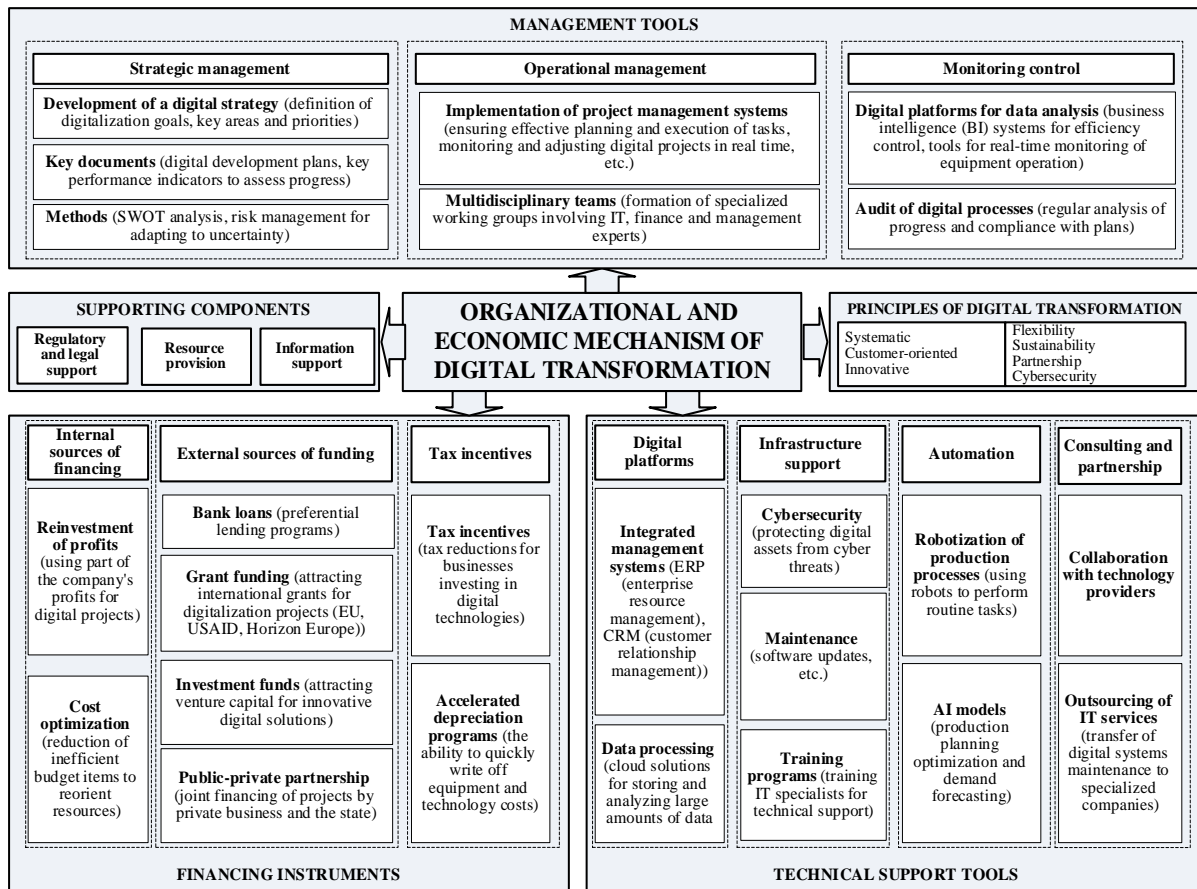


Fig. 2. Organizational and economic mechanism of digital transformation of industrial enterprises

Source: developed by authors based on [16-22].

Functional purpose of the operational management unit is to coordinate daily activities related to implementation of digital technologies, allocate resources between projects, manage risks, organize cooperation with technology suppliers and contractors, manage supply chains, create conditions for the organization to adapt to digital changes, work with personnel resistance, and support innovation culture. As for the control and monitoring unit, its functional purpose is to assess progress of projects compared to plans, measure effectiveness of implementation of digital solutions, and analyze data for decision-making.

Generalizing the spectrum of functions of management tools gives grounds to assert that they play the key role in coordinating all stages of digital transformation. This is due to the fact that management tools:

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- determine the main goals of digital transformation, priorities and sequence of actions;
- serve as means for adapting the overall strategy to specific conditions of the enterprise;
- ensure consistency between different stages of transformation: from analyzing the current state to integrating digital solutions;
- promote effective interaction between departments, contractors and technology partners;
- support the analysis of large amounts of data to select optimal strategies and technologies;
- allow you to quickly identify deviations from the plan and make timely adjustments;
- project implementation digitalization;
- allow you to assess progress and achievement of key performance indicators (KPIs);
- ensure management of organizational, cultural and technological changes;
- help overcome resistance to change among staff.

In addition, management tools create the basis for strategic planning, coordination between departments, and monitoring results of implementing digital solutions, thereby playing a key role in ensuring consistency, efficiency, and continuity of all stages of digital transformation of industrial enterprises.

Financing instruments are one of key components of the organizational and economic mechanism of digital transformation, providing industrial enterprises with necessary financial resources to implement strategic, operational and organizational changes required by digital transformation. Functional purpose of blocks of financing instruments (external and internal financing, tax incentives) is to attract and distribute financial resources, maintain financial stability of the industrial enterprise, optimize costs, as well as monitor and evaluate efficiency.

Studying functional purpose of blocks of financing instruments allows us to formulate importance of this block of instruments and to formulate their main purpose, which is:

- financial and resource support for transformation;

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- ensuring efficient allocation of resources between different projects, digitalization to achieve strategic goals of operation and development of the industrial enterprise;
- using financing instruments to diversify risks associated with implementation of innovative technologies;
- providing access to investment funds, grants and other sources of financing for development and implementation of innovative solutions.
- assessing economic feasibility of digital projects through the analysis of performance indicators.

Financial instruments create financial prerequisites for implementation of modern technologies, support for innovative solutions, and ensure sustainable development of industrial enterprises in the digital economy.

Technical support tools are key to implementation, integration and effective use of digital technologies in industrial enterprises. Functional purpose of these tools is to provide technical basis for implementation of digital solutions, automation of production processes, analytics and data management, cybersecurity and personnel training. Urgency of this group of tools can be formulated as follows. Technical support tools:

- promote integration of the latest technologies into production processes;
- support adaptation of the enterprise to modern technological standards;
- ensure stable functioning of digital platforms, equipment and software;
- prevent technical failures and minimize downtime;
- contribute to automation of routine operations, which allows you to focus on strategic tasks;
- ensure accuracy and speed of operations;
- protect the company's digital assets from cyber threats;
- ensure compliance with regulatory requirements in data protection;
- provide training for employees to work with new technologies;
- support development of digital competencies.

In addition, technical support tools provide fundamental basis for successful implementation of digital innovations by industrial enterprises. They integrate modern technologies into production and management, ensure their stability, security and continuous development, thereby creating competitive advantages for enterprises.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Management, financing, and technical support tools form a triad that ensures successful implementation of digital transformation. Their interrelationship allows you to coordinate transformation, provide it with resources, and integrate necessary technologies into production, creating harmonious system of changes (Fig. 3).

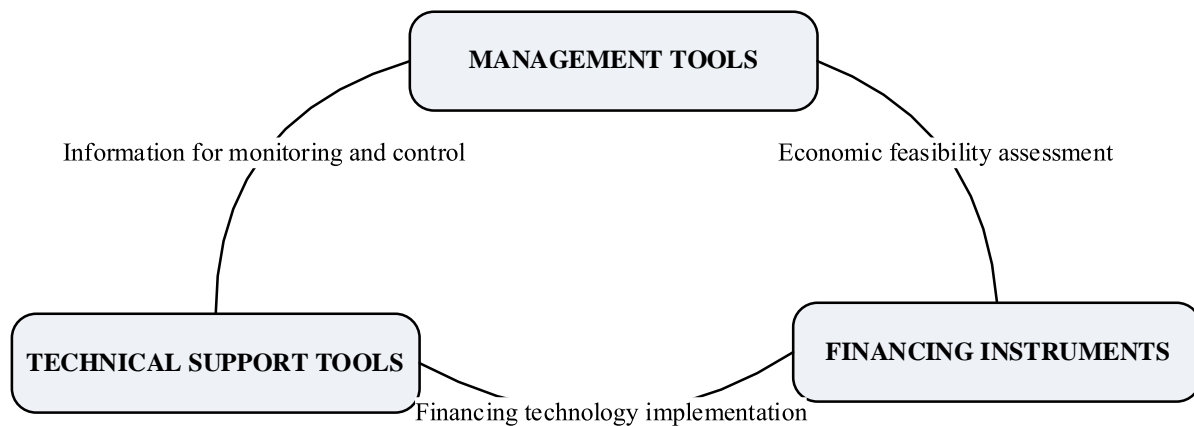


Fig. 3. Relationship between management, financing and technical support instruments

Source: developed by authors.

The research conducted on these tools allows us to formulate following explanations for interrelationship of tools of the mechanism. “Management Tools → Funding Tools” – determine project priorities and resource planning, which affects funds allocation. “Financing Instruments → Technical Support Instruments” – provide financial resources for implementation of technologies and ensuring their functioning.

“Technical Support Tools → Management Tools” – provide data for monitoring, analysis and control that assist in making management decisions. “Management Tools → Technical Support Tools” – coordinate integrating technical changes into production and management. “Financing Tools → Management Tools” – provide assessment of economic feasibility of initiatives, which influences management decisions.

It should be noted that when forming organizational and economic mechanism for digital transformation, industrial enterprises should be guided by the system of principles that determine the approach to implementation of

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

digital technologies, resource management and development of organizational culture and are aimed at ensuring consistency, efficiency and sustainability of changes. In our opinion, such principles are:

– *principle of systemicity*, which is that digital transformation should cover all aspects of industrial enterprise of activities, including production, management, marketing, supply, etc.;

– *principle of customer orientation*, which involves creating added value for customers through personalization, quality and innovation;

– *principle of innovation*, which requires constant search for new solutions that can increase efficiency and competitiveness of the enterprise;

– *principle of flexibility*, which characterizes ability of the industrial enterprise to quickly adapt to changes in market conditions, customer requirements and innovation and technological environment;

– *principle of sustainable development*, based on integration of environmental, social and economic aspects into digital innovations of industrial enterprises;

– *principle of partnership*, which consists of collaborating with technology partners, suppliers and academic institutions to ensure successful digital transformation;

– *Principle of cybersecurity* is expressed in protection of the enterprise's digital assets from cyber threats.

These principles form the basis of digital transformation of industrial enterprises, ensuring systematic, effective and sustainable transition to new business conditions. Their adherence helps enterprises increase competitiveness, reduce costs and risks, and adapt to new market challenges.

The outlined mechanism as a system, in addition to specified constituent elements, must also use supporting components (regulatory, information, resource support), which perform important functions for its effective functioning. Regulatory and legal support forms legal basis for the implementation of the mechanism, establishes the obligations and rights of participants, and regulates their interaction. Information support is a system for collecting, processing, analyzing and disseminating information related to the activities of the mechanism and includes both internal and external sources of information that allow making informed decisions based on current data. Resource support - involves providing the mechanism with the

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

necessary material (raw materials, energy, etc.) and human resources and includes planning and management of resources to achieve goals of the system. Thus, comprehensive provision of the outlined components creates favorable conditions for functioning of the mechanism as a system, increasing its efficiency and resilience to external challenges.

Conclusions and suggestions. The conducted scientific research gave grounds to assert that digital transformation of industrial enterprises is a complex, multi-level process that requires integration of strategic approaches, models and tools within organizational and economic mechanism. The organizational and economic mechanism of digital transformation is comprehensive tool that integrates managerial, financial and technical solutions to ensure sustainable development of industrial enterprises in the digital economy.

Structure of the mechanism identifies three key blocks of tools, namely: management tools, financing tools and technical support tools, which effectiveness is determined by effectiveness of use of supporting components and implementation of the basic principles of digital transformation. Management tools create the basis for strategic planning, coordination between departments and monitoring results of the implementation of digital solutions and thereby play a key role in ensuring the coherence, efficiency and continuity of all stages of digital transformation of industrial enterprises. Financial tools create financial prerequisites for implementation of modern technologies, support innovative solutions and ensure sustainable development of industrial enterprises in the digital economy. In addition, technical support tools provide fundamental basis for successful implementation of digital innovations by industrial enterprises, integrate modern technologies into production and management processes, ensure their stability, security and continuous development, thereby creating competitive advantages for enterprises.

It has been proven that when forming organizational and economic mechanism for digital transformation, industrial enterprises should be guided by the system of principles that determine the approach to implementation of digital technologies, resource management, and development of organizational culture and are aimed at ensuring consistency, efficiency, and sustainability of changes.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

References

1. Bulger, M., Taylor, G., & Schroeder, R. (2014). Data-driven business models: challenges and opportunities of big data. *Oxford Internet Institute. Research Councils UK: NEMODE, New Economic Models in the Digital Economy*. https://www.oii.ox.ac.uk/wp-content/uploads/old-docs/nemode_business_models_for_bigdata_2014_oxford.pdf.
2. Data & Analytics Data-Driven business models: What you need to know. <https://www.linkedin.com/pulse/data-driven-business-models-what-you-need-know>.
3. Homner, N., Bellin, P., Fielt, E., & Matzner, M. (2024). Data-driven business models. *Elsevier International Encyclopedia of Business Management, Amsterdam, Netherlands*. https://www.researchgate.net/profile/Pepe-Bellin/publication/379413136_Data-Driven_Business_Models/links/669ba864cb7fbf12a45fc5b1/Data-Driven-Business-Models.pdf.
4. Sakao, T., & Nordholm, A. K. (2021). Requirements for a product lifecycle management system using Internet of Things and big data analytics for product-as-a-service. *Frontiers in Sustainability, 2*, 735550. <https://www.frontiersin.org/journals/sustainability/articles/10.3389/frsus.2021.735550/full>
5. Vogt Duberg, J., & Sakao, T. (2024). How can manufacturers identify the conditions for financially viable product-as-a-service? *Frontiers in Manufacturing Technology, 4*, 1498189. <https://www.frontiersin.org/journals/manufacturing-technology/articles/10.3389/fmtec.2024.1498189/full>.
6. Hams, A., & Osman, R. (2024). Offering Products as a Service: The Advantages and Costs of Offering a Product as a Service: A Case Study at NPB Automation. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1879871/FULLTEXT01.pdf>.
7. Winig, L. (2016). GE's big bet on data and analytics. *MIT Sloan Management Review, 57*(3), 1-22. <http://surl.li/wtfyqg>.
8. Zorchenko, N.V., Tyupina, T.G., & Parshutin, M.E. (2024). Technologies Used by General Electric to Create Digital Twins for Energy Industry. *Power Technology and Engineering, 1-6*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10749-024-01839-2>.
9. Van Giffen, B., & Ludwig, H. (2023). How Siemens Democratized Artificial Intelligence. *MIS Quarterly Executive, 22*(1). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&pro-file=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=15401960&AN=162315253&h=fTSRocsw5qrop2N58%2FqzbRISMrfjc%2Bu6y50ZPXe4jmc0R26c83adoSkuUgHAMdQaOD-tlgrTfbsanZJqe09eHyw%3D%3D&cr=c>.
10. Annanth, V.K., Abinash, M., & Rao, L.B. (2021, July). Intelligent manufacturing in the context of industry 4.0: A case study of siemens industry. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1969, No. 1, p. 012019). IOP Publishing. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1969/1/012019/pdf>.
11. Chimeudeonwo, N.B. (2023). *Review on the AI technologies used in the manufacturing of electric cars* (Doctoral dissertation, Technische Hochschule Ingolstadt). <https://opus4.kobv.de/opus4-haw/frontdoor/index/index/docId/4316>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

12. Nath, S. V., Dunkin, A., Chowdhary, M., & Patel, N. (2020). *Industrial Digital Transformation: Accelerate digital transformation with business optimization, AI, and Industry 4.0*. Packt Publishing Ltd. https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=26EGEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Digital+Transformation+Framework:+From+Strategy+to+Optimization.+&ots=Hfvav4uN4N&sig=3q3PddRmSOT-bQMfX6ppCTGfVoso&redir_esc=y#v=onepage&q=Digital%20Transformation%20Framework%3A%20From%20Strategy%20to%20Optimization.&f=false.

13. Zhou, K., Liu, T., & Zhou, L. (2015, August). Industry 4.0: Towards future industrial opportunities and challenges. In *2015 12th International conference on fuzzy systems and knowledge discovery (FSKD)* (pp. 2147-2152). IEEE. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/7382284>.

14. Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H.G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & information systems engineering*, 6, 239-242. <https://core.ac.uk/download/pdf/301363122.pdf>.

15. Gökalp, E., Şener, U., & Eren, P. E. Development of an Assessment Model for Industry 4.0: Industry 4.0-MM. https://www.researchgate.net/profile/Ebru-Goekalp/publication/319640255_Development_of_an_Assessment_Model_for_Industry_40_Industry_40-MM/links/5a0c6895a6fdcc39e9bf7cca/Development-of-an-Assessment-Model-for-Industry-40-Industry-40-MM.pdf.

16. Schumacher, A., Erol, S., & Sihn, W. (2016). A maturity model for assessing Industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises. *Procedia Cirp*, 52, 161-166. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827116307909>.

17. Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). *Recommendations for Implementing the Strategic Initiative INDUSTRIE 4.0*. Final Report of the Industrie 4.0 Working Group.

18. Kagermann, H., & Wahlster, W. (2022). Ten years of Industrie 4.0. *Sci*, 4(3), 26. <https://www.mdpi.com/2413-4155/4/3/26>.

19. Kiehne, J., & Olaru, M. (2017). Implementing Industrie 4.0 strategies: beyond technical innovations. In *Basiq International Conference: New Trends in Sustainable Business and Consumption* (pp. 363-371). <https://basiq.ro/papers/2017/Kiehne.pdf>.

20. Bodrov, V.G., Lazebnyk, L.L., Hurochkina, V.V., & Lisova, R.M. (2019). Conceptual scheme of digital transformation of business model of industrial enterprises. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8, 107-113. https://www.researchgate.net/profile/Viktoriya-Hurochkina/publication/338103658_Conceptual_Scheme_of_Digital_Transformation_of_Business_Model_of_Industrial_Enterprises/links/5dfe72f44585159aa490012f/Conceptual-Scheme-of-Digital-Transformation-of-Business-Model-of-Industrial-Enterprises.pdf.

21. Xie, J., Zhang, T., & Zhao, J. (2023). Research on the mechanism of digital transformation to improve enterprise environmental performance. *Industrial Management & Data Systems*, 123(12), 3137-3163. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/imds-03-2023-0187/full/html>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

22. Li, H., Yang, Z., Jin, C., & Wang, J. (2023). How an industrial internet platform empowers the digital transformation of SMEs: theoretical mechanism and business model. *Journal of Knowledge Management*, 27(1), 105-120. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jkm-09-2022-0757/full/html>.

Список використаних джерел

1. Bulger, M. Data-driven business models: challenges and opportunities of big data [Electronic resource] / M. Bulger, G. Taylor, R. Schroeder // *Oxford Internet Institute. Research Councils UK: NEMODE, New Economic Models in the Digital Economy*. – 2014. – Accessed mode: https://www.oii.ox.ac.uk/wp-content/uploads/old-docs/nemode_business_models_for_bigdata_2014_oxford.pdf.

2. Data & Analytics Data-Driven business models: What you need to know [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.linkedin.com/pulse/data-driven-business-models-what-you-need-know>.

3. Data-driven business models [Electronic resource] / N. Homner, P. Bellin, E. Fielt, M. Matzner // Elsevier International Encyclopedia of Business Management, Amsterdam, Netherlands. – 2024. – Accessed mode: https://www.researchgate.net/profile/Pepe-Bellin/publication/379413136_Data-Driven_Business_Models/links/669ba864cb7fb12a45fc5b1/Data-Driven-Business-Models.pdf.

4. Sakao, T. Requirements for a product lifecycle management system using Internet of Things and big data analytics for product-as-a-service [Electronic resource] / T. Sakao, A. K. Nordholm // *Frontiers in Sustainability*. – 2021. -Vol. 2. – 735550. – Accessed mode: <https://www.frontiersin.org/journals/sustainability/articles/10.3389/frsus.2021.735550/full>.

5. Vogt Duberg, J. How can manufacturers identify the conditions for financially viable product-as-a-service? / J. Vogt Duberg, T. Sakao // *Frontiers in Manufacturing Technology*. – 2024. – Vol. 4. – 1498189. <https://www.frontiersin.org/journals/manufacturing-technology/articles/10.3389/fmtec.2024.1498189/full>.

6. Hams A.n, R. Offering Products as a Service: The Advantages and Costs of Offering a Product as a Service: A Case Study at NPB Automation [Electronic resource] / A. Hams, R. Osman. – 2024. – Accessed mode: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1879871/FULLTEXT01.pdf>.

7. Winig, L. GE's big bet on data and analytics [Electronic resource] / L. Winig // *IT Sloan Management Review*. – 2016. – Vol. 57(3). – Pp. 1-22. – Accessed mode: <http://surl.li/wtfyqg>.

8. Zorchenko, N.V. Technologies Used by General Electric to Create Digital Twins for Energy Industry [Electronic resource] / N.V. Zorchenko, T.G. Tyupina, M.E. Parshutin // *Power Technology and Engineering*. – 2024. – Pp. 1-6. – Accessed mode: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10749-024-01839-2>.

9. Van Giffen, B. How Siemens Democratized Artificial Intelligence [Electronic resource] / B. Van Giffen, H. Ludwig // *MIS Quarterly Executive*. – 2023. – Vol. 22(1). – Accessed mode: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=15401960&AN=162315253&h=fTSRocsw5qrop2N58%2FqzbRISMrfjc%2Bu6y50ZPXe4jmc0R26c83adoSkuUgHAMdQaODtlgrT-fbsanZJqe09eHyw%3D%3D&crl=c>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

10. Annanth, V.K. Intelligent manufacturing in the context of industry 4.0: A case study of siemens industry [Electronic resource] / V. K. Annanth, M. Abinash, L. B. Rao // Journal of Physics: Conference Series. – 2021. – Vol. 1969, No. 1. – Pp. 012019. – Accessed mode: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1969/1/012019/pdf>.

11. Chimeudeonwo, N. B. (2023). *Review on the AI technologies used in the manufacturing of electric cars* : Doctoral dissertation, Technische Hochschule Ingolstadt / N. B. Chimeudeonwo. – Accessed mode: <https://opus4.kobv.de/opus4-haw/frontdoor/index/index/docId/4316>.

12. Industrial Digital Transformation: Accelerate digital transformation with business optimization, AI, and Industry 4.0 [Electronic resource] / Nath S. V., A. Dunkin, M. Chowdhary, N. Patel. – Packt Publishing Ltd., 2020. – Accessed mode: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=26EGEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Digital+Transformation+Framework:+From+Strategy+to+Optimization.+&ots=Hfvav4uN4N&sig=3q3PddRmSOTbQMfX6ppCTGfVoso&redir_esc=y#v=onepage&q=Digital%20Transformation%20Framework%3A%20From%20Strategy%20to%20Optimization.&f=false.

13. Zhou, K., Liu, T., & Zhou, L. (2015, August). Industry 4.0: Towards future industrial opportunities and challenges [Electronic resource] / K. Liu, T., & Zhou, L. // In 2015 12th International conference on fuzzy systems and Zhou knowledge discovery (FSKD) (pp. 2147-2152). IEEE. – Accessed mode: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/7382284>.

14. Industry 4.0. [Electronic resource] / H. Lasi, P. Fettke, H.G., Feld T., Hoffmann M. // Business & information systems engineering. – 2014. – Vol. 6. – P. 239-242. – Accessed mode: <https://core.ac.uk/download/pdf/301363122.pdf>.

15. Gökalp, E.E. Development of an Assessment Model for Industry 4.0: Industry 4.0-MM [Electronic resource] / E.E. Gökalp. – Accessed mode: https://www.researchgate.net/profile/Ebru-Goekalp/publication/319640255_Development_of_an_Assessment_Model_for_Industry_40_Industry_40-MM/links/5a0c6895a6fdcc39e9bf7cca/Development-of-an-Assessment-Model-for-Industry-40-Industry-40-MM.pdf.

16. Schumacher, A. A maturity model for assessing Industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises [Electronic resource] / A. Schumacher, S. Erol, W. Sihn // Procedia Cirp. – 2016. – Vol. 52. – Pp. 161-166. – Accessed mode: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827116307909>.

17. Kagermann, H. Recommendations for Implementing the Strategic Initiative INDUSTRIE 4.0 [Electronic resource] / H. Kagermann, W. Wahlster, J. Helbig // Final Report of the Industrie 4.0 Working Group. 2013.

18. Kagermann, H. Ten years of Industrie 4.0 [Electronic resource] / H. Kagermann, W. Wahlster // *Sci.* – 2022. – Vol. 4(3). – P. 26. – Accessed mode: <https://www.mdpi.com/2413-4155/4/3/26>.

19. Kiehne, J. Implementing Industrie 4.0 strategies: beyond technical innovations [Electronic resource] / Kiehne J., Olaru M. // *Basiq International Conference: New Trends in Sustainable Business and Consumption.* – 2017. – Pp. 363-371. – Accessed mode: <https://basiq.ro/papers/2017/Kiehne.pdf>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

20. Conceptual scheme of digital transformation of business model of industrial enterprises [Electronic resource] / V. G. Bodrov, L. L. Lazebnyk, V. V. Hurochkina, R. M. Lisova. // International Journal of Recent Technology and Engineering. – 2019. – Vol. 8. – Pp. 107-113. – Accessed mode: https://www.researchgate.net/profile/Viktoriya-Hurochkina/publication/338103658_Conceptual_Scheme_of_Digital_Transformation_of_Business_Model_of_Industrial_Enterprises/links/5dfe72f44585159aa490012f/Conceptual-Scheme-of-Digital-Transformation-of-Business-Model-of-Industrial-Enterprises.pdf.

21. Xie, J. Research on the mechanism of digital transformation to improve enterprise environmental performance [Electronic resource] / J. Xie, T. Zhang, J. Zhao // Industrial Management & Data Systems. – 2023. – Vol. 123(12). – Pp. 3137-3163. – Accessed mode: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/imds-03-2023-0187/full/html>.

22. How an industrial internet platform empowers the digital transformation of SMEs: theoretical mechanism and business model [Electronic resource] / H. Li, Z. Yang, C. Jin, J. Wang // Journal of Knowledge Management. – 2023. – Vol. 27(1). – Pp. 105-120. – Accessed mode: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jkm-09-2022-0757/full/html>.

Отримано 18.08.2024

УДК 334.716:004

JEL Classification: P42; O33

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>
ResearcherID: [I-8572-2016](https://orcid.org/0000-0002-4581-5129)

Олександр Ігорович Самойлович

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: brsk.trek@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5085-6312>

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Анотація. У статті досліджено особливості цифрової трансформації промислових підприємств. Окреслено зміни, які впливають на промислові підприємства, прискорюючи чи стримуючи цифрову трансформацію. Досліджено, що стратегічні зміни пов'язані із трансформаціями у високорівневих планах промислового підприємства, у

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

тому числі тих, що стосуються загального напрямку розвитку, місії, цілей та завдань; операційні зміни є модифікаціями повсякденної діяльності, які дозволяють реалізувати стратегічні цілі через покращення внутрішніх процесів та зменшення витрат; організаційні зміни підтримують стратегічні та операційні ініціативи, забезпечуючи адаптацію корпоративної культури та навчання персоналу з питань впровадження цифрових технологій. Розроблено організаційно-економічний механізм цифрової трансформації промислових підприємств.

Аргументовано, що структура механізму має містити три ключові блоки інструментів (інструменти управління, інструменти фінансування та інструменти технічної підтримки), дієвість яких визначається ефективністю використання забезпечувальних складових (нормативно-правового, інформаційного і ресурсного забезпечення), та реалізації основних принципів цифрової трансформації. У структурі інструментів управління виділено три основні блоки (стратегічне управління, оперативне управління, контроль та моніторинг), кожен з яких має своє функціональне призначення.

Доведено, що інструменти управління створюють основу для стратегічного планування, координації між підрозділами та моніторингу результатів впровадження цифрових рішень і тим самим відіграють ключову роль у забезпеченні узгодженості, ефективності та безперервності всіх етапів цифрової трансформації промислових підприємств.

Встановлено, що інструменти фінансування є одним із ключових компонентів організаційно-економічного механізму цифрової трансформації, що забезпечує промислові підприємства необхідними фінансовими ресурсами для реалізації стратегічних, операційних та організаційних змін, які потребує цифрова трансформація; створюють фінансові передумови для впровадження сучасних технологій, підтримки інноваційних рішень і забезпечення стійкого розвитку промислових підприємств в умовах цифрової економіки.

Досліджено, що інструменти технічної підтримки є ключовими для впровадження, інтеграції та ефективного використання цифрових технологій на промислових підприємствах, функціональне призначення яких полягає у забезпеченні технічної основи для реалізації цифрових рішень, автоматизації виробничих процесів, аналітики і управління даними, кібербезпеки та підготовки персоналу. Обґрунтовано, що інструменти управління, фінансування та технічної підтримки формують тріаду, яка забезпечує успішну реалізацію цифрової трансформації промислових підприємств.

Акцентовано увагу на тому, що при формуванні організаційно-економічного механізму цифрової трансформації промислові підприємства повинні керуватись системою принципів, які визначають підхід до впровадження цифрових технологій, управління ресурсами та розвитку організаційної культури та спрямовані на забезпечення системності, ефективності та стійкості змін.

Ключові слова: організаційно-економічний механізм; промислові підприємства; цифрова трансформація; цифрові технології; цифровізація; інструменти управління; інструменти фінансування; інструменти технічної підтримки; Індустрія 4.0.

Бібліографічний опис для цитування:

Popelo, O., Samoiloivych, O. (2024). Organizational and economic mechanism of digital transformation of industrial enterprises. *Scientific Bulletin of Polissya*, (2(29)), 159-175.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-176-188](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-176-188)

УДК (005.21+330.341.1):339

JEL Classification: L10; L81; O20; O31

Тетяна Миколаївна Денисенко

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

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

Ігор Іванович Сташук

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

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

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН**

***Анотація.** Метою статті є дослідження сучасного стану інноваційної діяльності торговельних підприємств та розроблення інноваційної стратегії їх розвитку в умовах трансформаційних змін, викликаних війною, цифровізацією економіки та суспільства, необхідністю повоєнного відновлення. Для досягнення поставленої мети проаналізовані погляди вітчизняних вчених стосовно теоретико-практичних засад впровадження інновацій та здійснення інноваційної діяльності підприємствами торгівлі. Здійснено аналіз кількості інноваційно активних підприємств оптової торгівлі, обсягів реалізації ними інноваційних торговельних послуг та витрат на інновації. Зазначено, що торговельні підприємства поділяються на оптові та роздрібні, до останніх належать ритейлери. Визначено основні види діяльності й інновацій останніх. Розроблено структуру та обґрунтовано основні складові інноваційної стратегії підприємств з надання торговельних послуг. Вказано на те, що відмова від впровадження зазначеної стратегії з причини нестачі ресурсів або небажання змін призведе до втрати шансів на успіх і подальший розвиток підприємств з надання торговельних послуг.*

***Ключові слова:** підприємства; торговельні послуги; інноваційна стратегія; оптова торгівля; ритейл; трансформаційні зміни.*

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 11.

Постановка проблеми. В умовах трансформації бізнес-процесів під впливом екзогенних і ендогенних факторів торговельних підприємств для зростання конкурентоспроможності та показників прибутковості, задоволення попиту споживачів, диверсифікації і підвищення якості зазначених послуг повинні розробляти й реалізовувати інноваційні стратегії. При цьому треба зазначити, що не всі торговельні підприємства готові до впровадження інновацій, особливо в умовах війни, погіршення фінансового стану, дефіциту коштів на проведення

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

інноваційних змін, відсутності досвіду інноваційної діяльності та команди однодумців. В умовах сьогодення зазвичай лише великі за розміром торговельні компанії можуть робити масштабні інвестиції в інноваційні технології.

У зв'язку з цим інноваційні ініціативи торговельних підприємств потребують підтримки з боку державних та місцевих органів влади у вигляді бюджетних інвестицій, пільгових програм державного кредитування, надання податкових, митних та інших преференцій, розвитку системи страхування інноваційних ризиків, особливо в умовах впровадження воєнного стану. Однак першочерговими кроками повинні стати розробка інноваційних стратегій зазначених підприємств, створення на їх рівні відповідних інноваційних систем, удосконалення управління інноваційною діяльністю з урахуванням усіх ризиків і загроз. При впровадженні зазначених заходів торговельні підприємства повинні враховувати кращі інноваційні практики вітчизняних і зарубіжних підприємств, оцінювати перспективи розвитку цифровізації і впровадження штучного інтелекту, адаптуючи на їхній основі торговельні послуги до потреб місцевих ринків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-практичні засади впровадження інновацій та здійснення інноваційної діяльності підприємствами торгівлі стали предметом дослідження наукових праць багатьох вітчизняних учених.

Н. Ващенко, досліджуючи інновації торговельного підприємства, пропонує особливу увагу приділяти якісному складу персоналу, застосовувати новітні форми та методи організації праці, розвивати підприємницькі здібності персоналу, підвищувати рівень його освіченості та кваліфікації. На думку автора, це дасть змогу забезпечити інтенсивний розвиток торговельного підприємства, збільшити його прибутковість та обсяги збуту продукції [1].

Т. Яровенко та Я. Літвін розглядають впровадження інновацій вітчизняними торговельними підприємствами як основний механізм виходу з кризи, зокрема, завдяки впровадженню диджиталізації та електронної торгівлі. Автори пропонують під інноваціями у торгівлі вважати «новостворені, застосовані або вдосконалені технології (процеси), асортимент товарів, послуги та рішення (організаційно-технічні, управлінські тощо)». Під інноваційною діяльністю торговельного підприємства автори вважають розроблення і впровадження інновацій,

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

«які засновані на принципових незворотних змінах та істотно поліпшують структуру й якість соціальної сфери шляхом забезпечення населення товарами» [2].

Я. М. Антонюк, досліджуючи особливості інноваційного процесу в торгівлі в сучасних умовах, вважає найбільш адекватним визначенням поняття «інновація у сфері торгівлі» як «системи науково обґрунтованих організаційно-управлінських, маркетингових, технологічних рішень, що сприяють підвищенню рівня торговельного обслуговування, появі нових торговельних послуг, які забезпечують кращі результати діяльності торговельних підприємств» та за необхідне, у першу чергу, пропонує запровадження організаційно-управлінських, економічних та маркетингових наукових розробок [3].

Інноваційна діяльність торговельного підприємства не повинна бути самоціллю. На думку Л. Федулової, нові технології повинні бути головною рушійною силою розвитку, їх слід розглядати як складову інноваційної стратегії компанії та існуючої бізнес-моделі [4].

При визначенні напрямів інноваційної діяльності торговельних підприємств доцільно враховувати й іноземний досвід. Ґрунтовне дослідження інноваційної діяльності вітчизняних торговельних підприємств та відповідного іноземного досвіду здійснено авторами наукової монографії [5]. У роботі надається визначення концепції інноваційного розвитку торговельного підприємства, яка, на думку авторів, повинна будуватися на основі динамічного підходу до інноваційної діяльності, який дає змогу поряд з класичними етапами інноваційного процесу, «розглядати підприємство як операційно-технологічну систему, що діє в межах системи вищого порядку – інноваційної системи, встановлюючи з нею відповідні зв'язки й реалізуючи інноваційний механізм функціонування». У центр стратегії інноваційного розвитку торговельного підприємства автори вкладають інтелектуальний капітал його співробітників.

О. В. Михайлова, С. М. Шинкар та А. М. Пляшешник пропонують при плануванні інноваційної діяльності підприємств роздрібною торгівлі використовувати зарубіжний досвід і переносити успішні практики та європейські цінності, серед яких основними є інновації, пов'язані з управлінням асортиментом, інновації щодо мотивації і навчання співробітників, інновації з охорони довкілля, філантропічні інновації, основна мета останніх – давати користь суспільству, що є достатньо важливим в умовах євроінтеграційних прагнень України [6].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

А. М. Безус, М. Б. Шевчун та П. І. Безус зазначають, що більша частина інновацій у сфері торгівлі з'являються в країнах з розвинутою роздрібною торгівлею – США, Західній Європі, Японії, і тому доцільно вивчати досвід передових торговельних мереж розвинутих країн. Як приклад автори наводять інновації у сфері енергозбереження торговельного обладнання, сучасних протикрадіжних систем на основі цифрових технологій, впровадження гнучких програм лояльності мережі супермаркетів Tesco [7].

Однак при здійсненні інноваційної діяльності підприємства торгівлі не повинні нехтувати можливими ризиками. Так, Ю. В. Полякова, З. Г. Новосад, Г. О. Надь справедливо вважають, що інновації здебільшого пов'язані із суттєвими змінами в роботі підприємства, тому завжди містять значний ризик втрат від застосування інноваційних рішень чи впровадження інноваційного продукту. Основними ризиками, на думку авторів, є ініціювання інновацій без достатнього маркетингового обґрунтування і аналізу ризиків, недостатня увага економічним характеристикам та моделюванню зовнішніх умов інноваційної діяльності, ігнорування витрат на рекламу, недостатній аналіз можливих сценаріїв розвитку інноваційної діяльності, неврахування неекономічних (соціальних, екологічних) ризиків [8].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Нові сучасні інноваційні технології підприємств торгівлі розвиваються досить швидкими темпами, особливо після пандемії коронавірусу. Однак на практиці впровадження інновацій є прерогативою великих і середніх підприємств, невеликі торговельні підприємства не можуть активізувати свою інноваційну діяльність з багатьох причин, основними серед яких є недостатність ресурсів, дефіцит кадрів, відсутність інформаційної, фінансової, транспортної та логістичної інфраструктури, неготовність споживачів до користування інноваційними торговельними послугами через низький рівень їхньої цифрової і фінансової грамотності, а також падіння життєвого рівня в умовах війни. У переважній більшості наукових праць значна увага приділяється питанням дослідження видів інновацій, проблемам, ризикам і перспективам розвитку інноваційної діяльності торговельних підприємств. При цьому недостатня увага приділена саме розробленню інноваційної стратегії торговельних підприємств в умовах трансформаційних змін, враховуючи різниці в їхніх розмірах, фінансових можливостях, територіальному розміщенні, купівельній спроможності споживачів тощо.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Метою статті є дослідження сучасного стану інноваційної діяльності торговельних підприємств та розроблення інноваційної стратегії їхнього розвитку в умовах трансформаційних змін, викликаних війною, цифровізацією економіки та суспільства, необхідністю повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу. Торговельні підприємства мають суттєве значення для відновлення та розвитку національної економіки, задоволення зростаючого попиту споживачів. Зростання обсягів експорту торговельних послуг безпосередньо впливає на збільшення дохідної частини державного бюджету й вирівнювання платіжного балансу.

Зростання конкуренції між торговельними підприємствами потребує впровадження інновацій. При розробленні інноваційної стратегії зазначених підприємств необхідно враховувати існуючий взаємозв'язок і взаємовплив інноваційного розвитку та впровадження нововведень у торгівлі з підприємствами інших видів економічної діяльності.

Згідно з даними, опублікованими у Глобальному інноваційному індексі у 2024 р., Україна посіла 60-те місце серед 133 країн світу. Серед 39 країн Європи наша держава в цьому індексі посіла 34-те місце. За підсумками 2021-2023 рр. Україна в зазначеному рейтингу посідала 49-те, 57-ме та 55-те місця відповідно. Погіршилося в поточному 2024 році й місце України за результатами інновацій, а саме 54-те місце. За роками попереднього 2021-2023 рр. наша держава за цим показником посідала 37-ме, 48-ме, 42-ге місця відповідно. Знизилися позиції і за інноваційними вкладеннями в порівнянні з 2023-2024 рр. – 78 місце, у довоєнному 2021 р. – 76, у 2022 р. – 75 місце в рейтингу.

Статистичні дослідження стосовно кількості інноваційно активних підприємств та обсягів реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності проводяться Державною службою статистики України один раз на 2 роки. Проаналізуємо кількість інноваційно активних підприємств оптової торгівлі за період 2018-2022 рр., дані зведемо в табл. 1.

Як видно з наведених в табл. 1 даних, у 2020-2022 рр. кількість інноваційно активних підприємств оптової торгівлі в різних видах економічної діяльності зросла на 247 одиниць. При цьому спостерігається суттєве збільшення підприємств з надання нових для ринку торговельних послуг на 125 одиниць та зменшення на 25 одиниць підприємств з надання торговельних послуг, нових лише для самих підприємств, у порівнянні з попереднім періодом 2018-2020 рр.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Таблиця 1

Аналіз кількості інноваційно активних підприємств за видом економічної діяльності – оптова торгівля

Рік	Кількість інноваційно активних підприємств, од.		Кількість підприємств, що впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію (товари, послуги)/		З них послуги	
	усього, од.	у % до загальної кількості підприємств	усього, од.	у % до загальної кількості підприємств	нові для ринку, на якому працює підприємство	нові лише для підприємства
Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, інформація та телекомунікації, фінансова та страхова діяльність, діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження, наукові дослідження та розробки, рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку						
2018-2020	731	4,9	363	2,4	80	180
2020-2022	978	7,4	374	2,8	205	155
Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами						
2018-2020	300	4,2	124	1,7	12	28
2020-2022	297	4,6	112	1,7	91	19

Джерело: складено авторами на основі [9].

Подібні тенденції спостерігаються і на підприємствах оптової торгівлі, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами. Кількість останніх у 2020-2022 рр. зменшилась всього на 3 одиниці. При цьому зростає кількість підприємств із надання нових для ринку торговельних послуг на 79 одиниць та зменшилась на 9 одиниць торговельних підприємств нових лише для зазначених підприємств в порівнянні з 2018-2020 рр.

Обсяг реалізованої інноваційної продукції (робіт, послуг) та витрати на інновації оптових торговельних підприємств наведено в табл. 2.

Наведені в табл. 2 дані свідчать про те, що попри зменшення витрат на впровадження інновацій, підприємствам оптової торгівлі у 2022 р. вдалося збільшити обсяг реалізованої інноваційної продукції.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Таблиця 2

**Обсяг реалізованої інноваційної продукції (робіт, послуг)
та витрати на інновації оптових підприємств
з надання торговельних послуг**

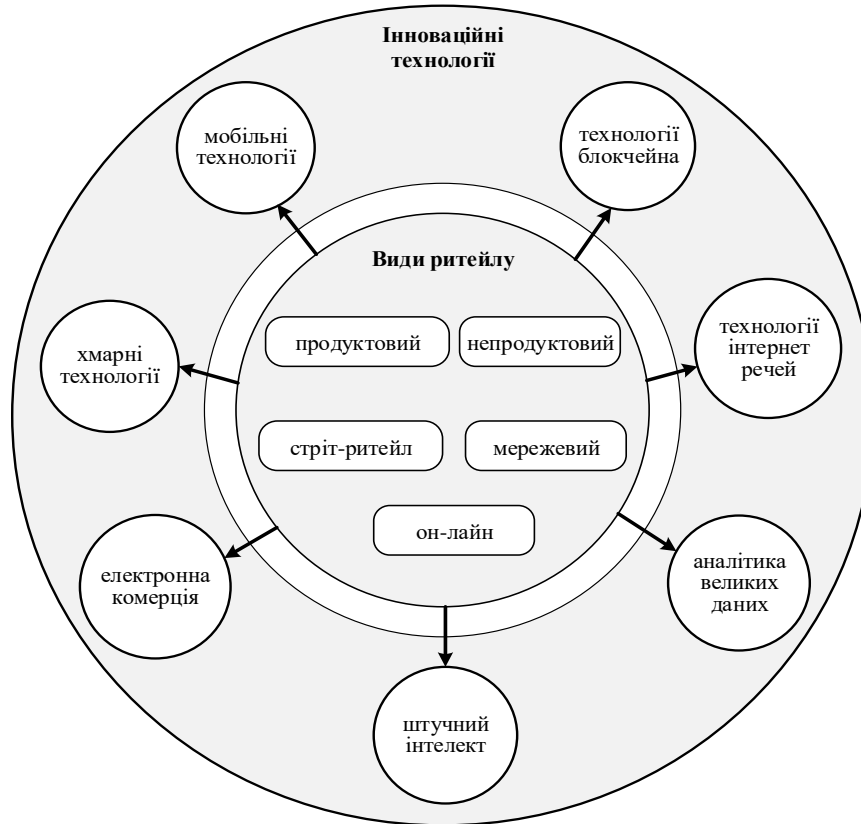
Показник	Обсяг реалізованої інноваційної продукції (робіт, послуг), млн грн			Витрати на інновації, млн грн		
	2018	2020	2022	2018	2020	2022
Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, інформація та телекомунікації, фінансова та страхова діяльність, діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження, наукові дослідження та розробки, рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку	11460,0	9023,2	12562,8	12291,3	7897,7	7897,7
Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	2503,1	1841,2	2537,1	557,0	648,3	423,2

Джерело: складено авторами на основі [9].

Торговельні підприємства поділяються на оптові та роздрібні. Синонімом роздрібною торгівлі виступає ритейл, який передбачає продаж товарів та послуг кінцевим споживачам для особистого споживання, поєднуючи переваги онлайн і офлайн-шопінгу. До ритейлерів належать як торговельні мережі, гіпермаркети, супермаркети, так і невеликі магазини і торгові точки. Інноваційні технології, що використовують ритейлери, наведені на рис. 1.

Найбільш передовим видом торгового бізнесу С. О. Єрмак вважає саме торгові мережі. Тому, на його думку, основні нововведення в роздрібній торгівлі розробляються і впроваджуються саме на цих підприємствах.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ



**Рисунок 1. Інноваційні технології,
що використовують ритейлери**

Джерело: складено авторами за [10; 11].

Основними стратегічними напрямками впровадження інновацій, на думку автора, є впровадження цифрових технологій у процес обслуговування споживачів, а саме електронні цінники – вітрини оснащуються електронними пристроями, де ціну та інформацію про товар можна централізовано швидко міняти; надолонні каси як доповнення до касового апарату для друку чека і прийому грошей за покупки; автоматичні роботизовані склади, які призначені для адресного зберігання вантажів при коробковому розміщенні на спеціальних стелажах. Однак головним інноваційним здобутком, на переконання автора, є використання мобільних та інтернет-технологій за концепцією SoLoMo (з англ. Social - соціальний, Local - локальний і Mobile – мобільний). Це поєднання соціальної мережі, геолокації і мобільних платформ. За допомогою смартфона покупець може поділитися новинами з магазину, у режимі реального часу відстежувати торгові точки, що знаходяться поблизу [10].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розробимо і обґрунтуємо основні складові інноваційної стратегії торговельних підприємств наведені на рис. 2.

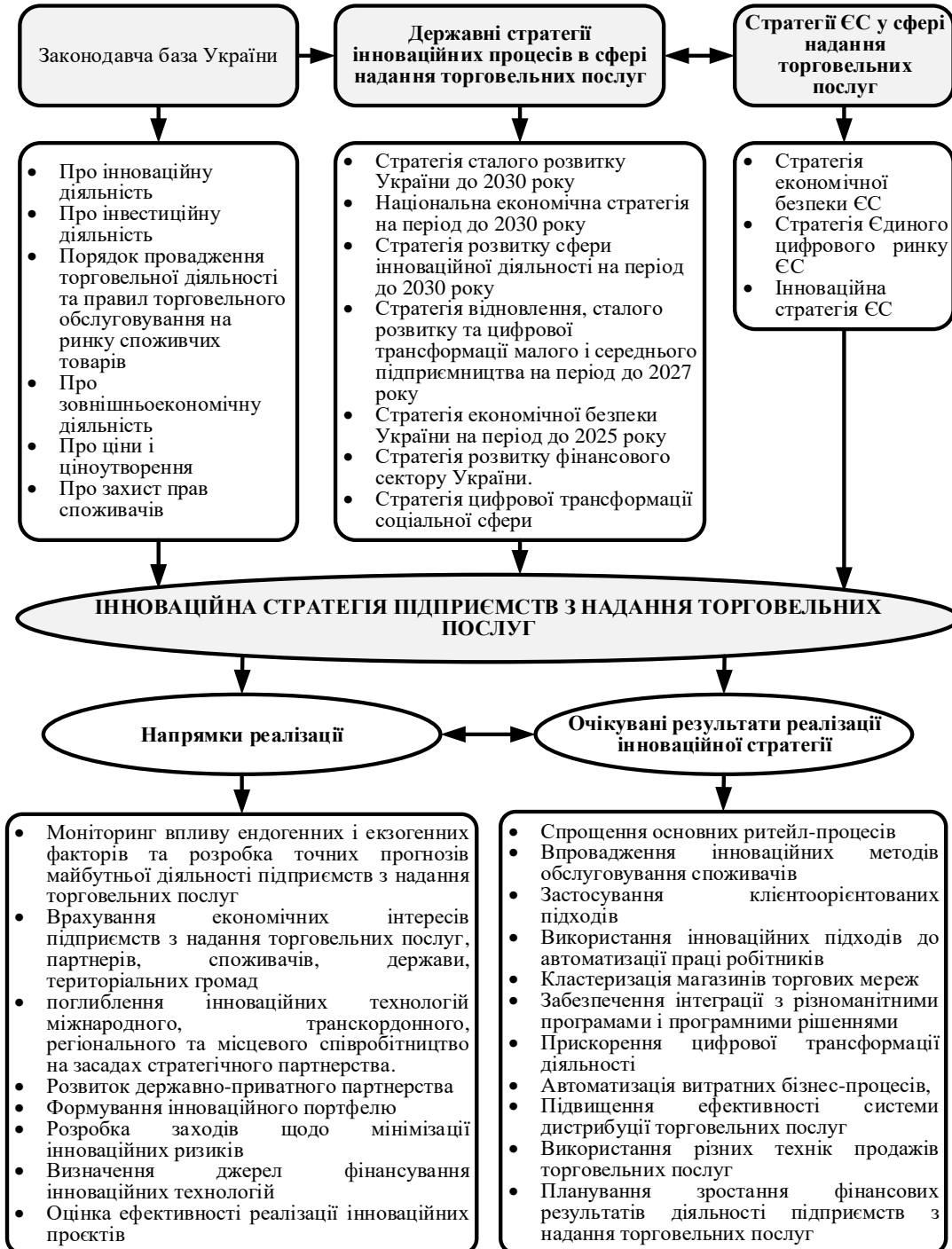


Рисунок 2. Інноваційна стратегія торговельних підприємств

Джерело: складено авторами.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Зазначена стратегія підходить для будь-яких за розміром вище-зазначених підприємств і повинна враховувати державні стратегії інноваційного розвитку країни загалом та підприємств різних видів економічної діяльності, а також незадоволені потреби та рівень фінансової спроможності споживачів, доступні ресурси для здійснення інноваційного оновлення.

Наведена на рис. 2 інноваційна стратегія торговельних підприємств являє собою сукупність стратегічних рішень, спрямованих на вибір пріоритетів їх інноваційного розвитку, враховуючи вимоги національного законодавства і стратегічні документи Європейського Союзу (ЄС), як основного торговельного партнера України. Інтеграційний характер процесів надання торговельних послуг викликає необхідність врахування при розробленні інноваційної стратегії торговельних підприємств економічних інтересів держави, внутрішніх і зовнішніх партнерів, споживачів, органів місцевої влади, на території управління яких вони розташовані.

Висновки та пропозиції. Функціонування торговельних підприємств в умовах впровадження воєнного стану здійснюється під впливом багатьох ризиків і загроз. Зазначені підприємства мають пріоритетне значення для зростання надходжень до дохідної частини державного і місцевих бюджетів, вирівнювання платіжного балансу, отримання валютного виторгу, розширення ринків збуту торговельних послуг, створення нових робочих місць і задоволення попиту споживачів.

В умовах зростання конкурентної боротьби, цифровізації економіки і суспільства забезпечити подальший розвиток без розроблення і впровадження інноваційної стратегії практично неможливо. Торговельні підприємства на основі чіткого визначення власних фінансових можливостей і джерел залучення коштів на проведення інноваційної трансформації діяльності повинні розробити інноваційну стратегію, що включає послідовність розроблення і прийняття стратегічних інноваційних рішень, обґрунтування вибору виду інновацій, враховуючи напрями підвищення конкурентоспроможності та вимоги споживачів, впроваджуючи для останніх соціальні інновації. В умовах впровадження воєнного стану й повоєнного відновлення економіки реалізація інноваційних стратегій торговельних підприємств може бути відтермінована, однак відмова від впровадження зазначеної стратегії через нестачу ресурсів або небажання змін призведе до втрати шансів на успіх і подальший розвиток.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Список використаних джерел

1. Ващенко Н. Сутність інновацій торговельного підприємства [Електронний ресурс] / Н. Ващенко // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – № 1(28). – Режим доступу: http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2014_28_2/zb28_2_32.pdf.
2. Яровенко Т. Сутність та класифікація інновацій підприємств сфери торгівлі [Електронний ресурс] / Т. Яровенко, Я. Літвін // Галицький економічний вісник. – 2024. – № 4(89). – С. 149-154. – Режим доступу: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/index.php?art=1340>.
3. Антонюк Я. М. Особливості інноваційного процесу в торгівлі в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Я. М. Антонюк // Торговля, комерція, підприємництво. – 2011. – № 12. – С. 45–48. – Режим доступу: http://journals-lute.lviv.ua/journal/12_2011/12.pdf.
4. Федулова Л. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі [Електронний ресурс] / Л. Федулова // Scientia fructuosa. – 2017. – № 3(113). – С. 48–64. – Режим доступу: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/799>.
5. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні : монографія / [С. А. Давимука, Л. І. Федулова, Н. М. Попадинець та ін.] ; за заг. ред. С. А. Давимуки ; ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України". – Львів, 2016. – 432 с.
6. Михайлова О. В. Інноваційна діяльність підприємств роздрібної торгівлі в умовах євроінтеграції [Електронний ресурс] / О. В. Михайлова, С. М. Шинкар, А. М. Пляшешник // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2020. – № 1(31). – С. 117–125. – Режим доступу: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4235/1/11%20%28117-125%29.pdf>.
7. Безус А. М. Перспективи інноваційного розвитку роздрібної торгівлі в Україні / А. М. Безус, М. Б. Шевчун, П. І. Безус // Економіка та держава. – 2019. – № (5). – С. 24–28. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.5.24.
8. Полякова Ю. В. Інновації у торговельній діяльності: виклики для споживчої кооперації / Ю. В. Полякова, З. Г. Новосад, Г. О. Надь // Приазовський економічний вісник. – 2020. – № 1(18). – С. 44-49. DOI : <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-8>.
9. Офіційний сайт Державної статистичної служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm.
10. Єрмак С. О. Торгово-технологічні інновації в торгівлі на сучасному етапі розвитку України [Електронний ресурс] / С. О. Єрмак // Ефективна економіка. – 2014. – № 11) – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4035>.
11. Толпежніков Р. О. Світові тенденції та особливості розробки стратегії розвитку підприємств сфери ритейлу [Електронний ресурс] / Р. О. Толпежніков, Т. Г. Толпежнікова, Д. В. Шишман // Ефективна економіка. – 2021. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8965>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

References

1. Vashchenko, N. (2014). Sutnist innovatsii torhovelnoho pidpriemstva [The essence of the innovations of a trade enterprise]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky – Theoretical and Applied Issues of Economics*, 1(28). http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2014_28_2/zb28_2_32.pdf.
2. Yarovenko T., & Litvin Ya. (2024). Sutnist ta klasyfikatsiia innovatsii pidpriemstv sfery torhivli [The essence and classification of innovations of trade enterprises]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician economic journal*, (4(89)), 149-154. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/index.php?art=1340>
3. Antonuk, Y. (2011). Osoblyvosti innovatsiinoho protsesu v torhivli v suchasnykh umovakh [Features of the innovation process in trade in modern conditions]. *Torhivlia, komertsii, pidpriemnytstvo – Trade, commerce, entrepreneurship*, (12), 45–48. http://journals-lute.lviv.ua/journal/12_2011/12.pdf.
4. Fedulova, L. (2017). Biznes-modeli innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv torhivli [Business models of the innovative development of trading companies]. *Scientia fructuosa*, 3(113), 48–64. <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/799>.
5. Davymuka, S.A. (2016). *Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv sfery torhivli: sivitovi tendentsii ta praktyka v Ukraini [Innovative development of enterprises in the trade sector: global trends and practice in Ukraine]*. DU “Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy”.
6. Mykhailova, O., Shynkar, S., & Plyasheshnyk, A. (2020). Innovatsiina diialnist pidpriemstv rozdribnoi torhivli v umovakh yevrointehratsii [Retail trade enterprises' innovative activity in terms of the european integration]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh – Economic strategy and prospects of trade and services sector development*, 1(31), 117–125. <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4235/1/11%20%28117-125%29.pdf>.
7. Bezus, A., Shevchun, M. and Bezus, P. (2019). Perspektyvy innovatsiinoho rozvytku rozdribnoi torhivli v Ukraini [Prospects for innovative retail development in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, (5), 24–28. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.5.24.
8. Poliakova, Yu.V., Novosad, Z.H., & Nad, H.O. (2020). Innovatsii u torhovelanii diialnosti: vyklyky dlia spozhyvchoi kooperatsii [Innovations in trading activity: challenges for consumer cooperation]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk – Pryazovskiy economic herald*, 1(18), 44-49. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-8>.
9. Derzhavna statystychna sluzhba Ukrayiny [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm.
10. Yermak, S.O. (2014). Torhovo-tekhnologichni innovatsii v torhivli na suchasnomu etapi rozvytku Ukrainy [Trade and technological innovation in trade at the present stage of development of Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, (11). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4035>.
11. Tolpezhnikov, R., Tolpezhnikova, T., & Shishman, D. (2021). Sivitovi tendentsii ta osoblyvosti rozrobky stratehii rozvytku pidpriemstv sfery riteilu [World trends and features of developing a strategy for the development of retail enterprises]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, (6). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8965>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

UDC (005.21+330.341.1):339

JEL Classification: L10; L81; O20; O31

Tetiana Denysenko

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

Ihor Stashuk

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

**FEATURES OF FORMING AN INNOVATIVE STRATEGY
FOR THE DEVELOPMENT OF TRADE ENTERPRISES
IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATIONAL CHANGES**

Abstract. *The article is aimed at studying the current state of innovation activities of enterprises providing trade services and elaborating the innovative strategy for their development in the context of transformational changes caused by the war, digitalisation of the economy and society, and the need for post-war recovery. To achieve this goal, in the article, views of domestic scholars on theoretical and practical foundations of introduction of innovations and implementation of innovative activities by trade enterprises are analyzed. It is concluded that it is necessary to develop the innovative strategy of enterprises providing trade services in the context of transformational changes, considering differences in their size, financial capabilities, territorial location, purchasing power of consumers, etc. In the article, the number of innovatively active wholesale trade enterprises, volumes of sales of innovative trade services and expenditures on innovations is analyzed. It is noted that trade service enterprises are divided into wholesale and retail, the latter including retail, which involves sale of goods and services to end consumers for personal consumption, combining the advantages of online and offline shopping. Main activities and innovative technologies used by retailers are identified. In the article, the structure is developed, and main components of the innovation strategy of trade services enterprises are substantiated, which is a set of strategic decisions aimed at selection priorities of their innovative development, considering requirements of national legislation and strategic documents of the European Union (EU) as the main trading partner of Ukraine. It is indicated that the developed innovation strategy is suitable for any size of trade services enterprises and should take into account state strategies for innovative development of the country as a whole and subjects of various types of economic activity, as well as unmet needs and the level of financial capacity of consumers, available resources for innovative renewal.*

Key words: *enterprises; trade services; innovation strategy; wholesale; retail; transformational change.*

Бібліографічний опис для цитування:

Денисенко Т. М., Сташук І. І. Особливості формування інноваційної стратегії розвитку торговельних підприємств в умовах трансформаційних змін. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 176-188.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-189-199](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-189-199)

УДК 331.1

JEL Classification: J5; J6; M51; M54; Q52

Наталія Миколаївна Данилюк

доктор філософії (спеціальність 051 Економіка),
старший викладач кафедри економічної теорії, менеджменту і маркетингу
Національний університет «Острозька академія» (Острог, Україна)

E-mail: nataliia.danyliuk@oa.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5696-1893>**СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ
В УПРАВЛІННІ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ**

Анотація. У статті розкрито сутність понять «бренд роботодавця» та «корпоративна соціальна відповідальність» у контексті зростаючої потреби у формуванні позитивного іміджу компанії на ринку праці. Дослідження актуалізує питання необхідності координованого планування та реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності бізнесу з акцентуванням уваги на можливості таких програм впливати на формування бренду роботодавця. У статті охарактеризовано зміст корпоративної соціальної відповідальності компанії з урахуванням спроможності її екстраполяції у сферу діяльності підприємства як активного учасника ринку праці. Дослідження розкриває основні аспекти впливу корпоративної соціальної відповідальності на бренд роботодавця, що стосуються можливостей компанії впливати на рівень лояльності наявних та потенційних працівників, а також важливості комунікації підприємства у процесі просування свого бренду як на продуктових ринках, так і на ринку праці. Акцентовано увагу на значенні корпоративних цінностей, стратегії розвитку підприємства в процесі його взаємодії з найманими працівниками та кандидатами на зайняття вакантних посад. Наведено переваги, що може отримувати компанія-роботодавець в результаті використання інструментів корпоративної соціальної відповідальності. Також у статті зазначено основні аспекти впливу корпоративної соціальної відповідальності на бренд роботодавця з урахуванням можливостей побудови стійких взаємовідносин між компанією і працівниками та формування і реалізації комунікаційної політики щодо підвищення рівня впізнаваності підприємства. Крім цього, у статті акцентовано увагу на основних видах і рівнях лояльності працівників до компанії-роботодавця та їх значенні при визначенні впливу корпоративної соціальної відповідальності бізнесу на розвиток бренду роботодавця. Також систематизовано інформацію щодо особливостей реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності в практиці діяльності компаній на ринку праці. Наведено міркування щодо можливих напрямків реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності в управлінні брендом роботодавця.

Ключові слова: бренд роботодавця; корпоративна соціальна відповідальність; корпоративні цінності; лояльність працівників; ринок праці; персонал; людський капітал.

Табл.: 1. Бібл.: 9.

Постановка проблеми. У сучасній практиці управління важливе місце посідає формування ресурсного потенціалу підприємства та здійснення ефективного керівництва основними видами ресурсів, в тому числі кадровими. Актуальність налагодження та підтримання

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

скоординованих взаємозв'язків між складовими системи управління людським капіталом зумовлена зростаючими потребами підприємств у формуванні позитивного образу компанії не лише на продуктових ринках, ринках сировини, технологій, а також на ринку праці. Адже посилення конкурентних позицій підприємства як роботодавця, закріплення цих позицій та підвищення лояльності представників зовнішньої та внутрішньої цільових аудиторій є важливою передумовою для більш повного використання потенціалу бренду роботодавця.

У цьому контексті бренд роботодавця можна трактувати як цілісну систему, що забезпечує реалізацію стратегії управління персоналом через транслювання основних цінностей компанії як роботодавця, що знаходять відображення в асоціаціях представників цільової аудиторії як набору стійких очікувань, емоцій, а також досвіду та оцінок у результаті взаємодії з компанією як з роботодавцем. Відомо, що корпоративна соціальна відповідальність передбачає вплив свідомо організованої бізнес-діяльності компанії на її контрагентів, представників цільової аудиторії та навколишнє середовище завдяки здійсненню прозорості та етичної ділової поведінки та коригування практики бізнес-діяльності з урахуванням наслідків, що мають правовий, екологічний, етичний та соціальний характер. Це поняття можна екстраполювати на сферу діяльності компанії на ринку праці, оскільки характер взаємодії роботодавця із представниками його зовнішньої та внутрішньої цільових аудиторій безумовно можна розглядати в соціально-етичній та правовій площинах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття бренду роботодавця, введене в науковий обіг С. Берроу та розвинене С. Берроу спільно з Т. Емблером [1], зараз широко використовують у теорії та практиці менеджменту й маркетингу компаній як один із ключових інструментів, що дає можливість досягати бажаних бізнес-цілей підприємств. Адже правильно сформований та підтримуваний позитивний бренд компанії на ринку праці здатен підвищувати конкурентоспроможність підприємства на продуктових ринках через створення позитивного іміджу, оптимізувати витрати, запроваджувати передові виробничі технології, здійснювати супровід організаційних змін. Питання HR-брендингу розкрили у своїх працях Р. Мослі, Б. Мінчінгтон, Л. Сартейн, С. Хетрік, С. Мокіна, Т. Рябокінь, О. Кухарук, Л. Гасай, О. Бру-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ківська, С. Цимбалюк та ін. Питання корпоративної соціальної відповідальності досліджували Ф. Котлер, Ненсі Лі, О. Григор'єва, Д. Баяра, М. Колеснік, О. Зибарева та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Разом з тим, недостатньо вивченим залишається питання вивчення впливу корпоративної соціальної відповідальності бізнесу на побудовання та підтримування позитивного бренду компанії на ринку праці. На сьогодні існує велика кількість праць закордонних та українських дослідників, що розкривають теоретичні та практичні аспекти формування та підтримування позитивного бренду роботодавця з огляду на особливості функціонування сучасного динамічного ринкового середовища. Водночас доцільно звернути увагу на зростаючі виклики, пов'язані зі збереженням навколишнього середовища, дотриманням прав і свобод людей, збільшенням ступеня участі громадян у житті суспільства як цілісного соціального організму, що підвищують значення соціальної відповідальності бізнесу за результати своєї діяльності перед суспільством та навколишнім середовищем. У цьому контексті позитивний бренд роботодавця не може існувати без корпоративної соціальної відповідальності компанії, що прагне знаходити позитивне сприйняття не лише серед цільової аудиторії на продуктових ринках, але й намагається позиціонувати себе на ринку праці як привабливе та перспективне місце роботи.

Мета статті. Стаття має на меті розкриття концептуальних взаємозв'язків між основними складовими корпоративної соціальної відповідальності та аспектами побудовання та просування позитивного бренду роботодавця.

Виклад основного матеріалу. Успішний бренд роботодавця здатен прямо впливати на формування позитивного іміджу компанії на продуктовому ринку і, навпаки, формування позитивного ставлення, підвищення рівня лояльності споживачів до продукту компанії може викликати додатковий інтерес до обіцянок і, основне, дій згідно з обіцянками компанії на ринку праці. При цьому варто звернути увагу на існування внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця, оскільки ці поняття можна охарактеризувати з огляду на можливості компанії залучати потенційних кандидатів на зайняття вакантних робочих місць, а також мотивувати та утримувати (у контексті підвищення лояльності) наявних працівників.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Дослідження праці [2] дає можливість стверджувати, що бренд роботодавця можна розглядати як інструмент підвищення ефективності діяльності персоналу, що є своєрідним підґрунтям, базою для поєднання видимих (матеріальних) та ментальних складових системи корпоративних цінностей компанії. Справедливим є твердження, що система корпоративних цінностей пронизує всі аспекти життєдіяльності компанії як єдиного організму, що об'єднує працівників, керівництво, правила та норми ділового спілкування, культуру, етику та етикет, моделі поведінки в організації, способи комунікації між членами колективу, корпоративну культуру. Водночас правильно налагоджена взаємодія між усіма членами колективу, що враховує різноманітні аспекти ділової взаємодії, корпоративної культури й через яку транслюються корпоративні цінності компанії, повинна корелювати зі стратегією розвитку підприємства. Адже важливо, щоб концепція бренду роботодавця була правильно інтегрована в процес формування гармонійних партнерських ділових відносин між керівництвом та найманими працівниками, з одного боку, а також керівництвом та кандидатами на зайняття вакантних посад – з іншого.

Поряд з аналізом переваг, що отримує компанія в результаті використання інструментів корпоративної соціальної відповідальності на продуктовому ринку, можна визначити такі переваги для компанії-роботодавця, як:

- зростання довіри, підвищення лояльності працівників до компанії як перспективного місця роботи;
- підтримування позитивного образу компанії як роботодавця;
- покращення репутації компанії, посилення бренду роботодавця;
- покращення соціально-психологічного клімату в організації;
- покращення корпоративної культури та ставлення до персоналу;
- підвищення привабливості посади з погляду наявності умов для професійного та кар'єрного розвитку;
- підвищення привабливості та конкурентоспроможності компенсаційних пакетів для працівників;
- зростання впізнаваності компанії та підвищення вартості її акцій [3; 4].

Корпоративна соціальна відповідальність здатна впливати на бренд роботодавця в кількох площинах, а саме в площинах побудови

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

стійких відносин між компанією, потенційними кандидатами на зайняття вакантних місць та наявними працівниками, а також у площині формування та реалізації комунікаційної політики компанії як складової маркетингу і зв'язків з громадськістю щодо просування позитивного образу підприємства та підвищення рівня його впізнаваності, що загалом впливає на бренд компанії. Такий вплив можна спостерігати, проаналізувавши види корпоративної соціальної відповідальності, якими є екологічна, етична, філантропічна та економічна відповідальність.

Відповідно до [5], нині компанії приділяють значну увагу не стільки питанням максимізації прибутків, скільки питанням несення соціальної відповідальності перед планетою та суспільством загалом. Це знаходить своє відображення в прагненні підприємств:

- забезпечувати стійкість ресурсів;
- компенсувати негативний вплив на навколишнє середовище;
- зменшувати негативні та заохочувати етичні й екологічні практики ведення бізнесу;
- справедливо ставитися до всіх зацікавлених сторін, наприклад, керівництва, співробітників, постачальників, клієнтів;
- підтримувати здорові умови праці, забезпечувати реалізацію прав та свобод людини;
- реалізовувати соціальні програми, здійснювати внески до благодійних та некомерційних організацій або створювати власні благодійні фонди;
- організовувати волонтерські та благодійні акції;
- ухвалювати та реалізовувати управлінські рішення з урахуванням правових, етичних та екологічних норм і правил.

У зв'язку з цим логічним є висновок, що реалізація зазначених видів корпоративної соціальної відповідальності здатна прямо чи опосередковано впливати на настрої та ставлення до компанії з боку її потенційних, колишніх та наявних працівників, які дедалі більшу увагу звертають на соціальну позицію підприємства. До того ж, що стосується працівників, які працюють тривалий час у компанії, нещодавно працевлаштувалися або проходять онбординг, тут варто зазначити, що такі працівники тією чи іншою мірою впливають на процеси найму та плинності кадрів на підприємстві. І в цьому контексті корпоративна

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

соціальна відповідальність компанії здатна впливати на рівень лояльності працівників до роботодавця як складно прогнозованого параметра «здорових» відносин між працівником та роботодавцем, що залежить від етапів трудового шляху працівника.

Звичайно, лояльність працівників можна досліджувати з погляду їхньої ініціативності, мотивації, відданості та ступеня залучення в справу, етичності та дотримання корпоративних цінностей компанії, вміння працювати в колективі, рівня конфліктності та багатьох інших характеристик, що потрібно враховувати у процесі взаємодії керівництва компанії з представниками різних поколінь. При визначенні впливу корпоративної соціальної відповідальності бізнесу на розвиток бренду роботодавця важливо враховувати різні види та рівні лояльності персоналу, зокрема:

1) когнітивну, афективну, мотиваційну, поведінкову, вимушену лояльність – відповідно до причин її виникнення;

2) демонстративну нелояльність, приховану нелояльність, квазілояльність, лояльність на рівні здібностей, лояльність на рівні переконань, лояльність на рівні ідентичності – відповідно до рівнів лояльності [6].

Попри те, що не можна ігнорувати прояви жодного із зазначених видів та рівнів лояльності працівників до компанії-роботодавця, варто звернути увагу на такі види та рівні, як афективна, мотиваційна лояльність, а також лояльність на рівні здібностей, лояльність на рівні переконань та лояльність на рівні ідентичності, оскільки їхня цінність для роботодавця проявляється в зацікавленості працівника в роботі та її результатах, підвищенні мотивації до виконання професійних завдань та обов'язків, своєрідній відданості компанії.

Корпоративна соціальна відповідальність є стратегічним підходом, що дає компанії можливість імплементувати та інтегрувати відповідальність у різні аспекти ведення бізнесу. Такі можливості здатні забезпечувати довгострокову побудову відносин між компанією-роботодавцем та її цільовими аудиторіями на основі принципів доброчесності, сталого розвитку, відкритості, системності, значущості та партнерства (табл. 1).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Таблиця 1

**Вплив корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)
на формування позитивного бренду компанії на ринку праці**

Назва групи принципів КСВ	Коротка характеристика групи принципів КСВ	Особливості реалізації принципу КСВ на ринку праці
1	2	3
Відкритість	- прозорість та зрозумілість задекларованих стратегій та програм КСВ; - публічність інформації, точність та достовірність даних про КСВ компанії; - наявність зворотного зв'язку між учасниками бізнес-процесів.	Соціальна звітність та інформаційна прозорість. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в компанії. Відсутність корупції. Регулярна звітність та захист корпоративної інформації.
Системність	- орієнтація на пріоритетність та спрямованість комунікаційних каналів у процесі постановки та виконання поточних завдань; - регулярність та стабільність програм КСВ; - комплексність та послідовність реалізації програм КСВ у просторі й часі; - інтегрованість КСВ в інші бізнес-процеси.	Поєднання соціальної справедливості, ресурсної збалансованості та політики управління людським капіталом. Дотримання справедливих умов праці, охорона здоров'я та організація безпечних умов праці. Повага і дотримання прав і свобод людини. Повага до верховенства права.
Значущість	- актуальність, своєчасність та масштабність програм КСВ; - практична значущість та вимірювана ефективність програм КСВ.	Підтримання та розвиток передових практик корпоративного управління. Захист персональних даних та прав інтелектуальної власності. Оцінювання результатів праці членів колективу. Наявність систем навчання та розвитку персоналу.
Партнерство	- наявність та підтримування діалогу зі стейкхолдерами; - наявність інноваційних підходів щодо створення та просування спільних для компанії та контрагентів цінностей;	Забезпечення синергетичного ефекту від реалізації програм КСВ.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**Закінчення таблиці 1**

1	2	3
	- дотримання моральних законів та основних чеснот, таких як підприємницька етика, доброчесність, вміння об'єднувати людей для досягнення спільної мети.	Побудування підходів та застосування методів управління людським капіталом для реалізації цілей сталого розвитку суспільства. Залучення у розвиток об'єднаної територіальної громади на території, де функціонує компанія.

Джерело: формалізовано автором на основі [7; 8].

Окреслені в табл. 1 принципи корпоративної соціальної відповідальності є підґрунтям для забезпечення стійкості, послідовності та комплексності комунікаційних стратегій щодо просування бренду роботодавця. Важливу роль у цьому процесі відіграє підхід сталого розвитку бізнесу та людського капіталу, що актуалізує питання врахування компаніями вартості, створеної їхніми працівниками, на засадах управління відповідальністю компанії, прозорості та довіри [9, с. 4; 6].

Висновки і пропозиції. Якщо роботодавець враховує та вчасно реагує на зміни в показниках лояльності працівників і при цьому практично демонструє задекларовані ним цінності, у тому числі корпоративні, у нього виникає більше шансів сформувати атмосферу довіри, взаєморозуміння та підтримки в колективі. У такому разі реалізація принципів корпоративної соціальної відповідальності може знайти своє відображення в:

- урахуванні керівництвом думок та пропозицій працівників у процесі ухвалення управлінських рішень;
- створенні підтримуючої, сприятливої психологічної атмосфери для членів колективу;
- умінні керівництва бути відкритим та гнучким у процесі обговорення робочих питань;
- здатності компанії створювати сприятливі умови для професійного розвитку та кар'єрного зростання;
- покращенні якості спілкування в колективі.

В умовах мінливості ринку праці та підвищення рівня очікувань працівників від роботодавців чітка комунікація щодо сталого розвитку людського капіталу здатна позитивно впливати на результати діяльності

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

компанії, оскільки системи адаптації, прозорість і гнучкість управління персоналом, з одного боку, та асертивність, стресостійкість, емоційний інтелект, чесність, оптимізм, прагнення до навчання та саморозвитку, нетворкінг та інші важливі компетентності людини – з іншого є своєрідними індикаторами можливості соціального впливу працівників на компанію та прийняття ними рішень щодо розвитку кар'єри.

Список використаних джерел

1. Barrow Simon. The employer brand / Barrow Simon, Ambler Tim // The Journal of Brand Management. – 1996. – Vol. 4, No. 3. – Pp. 185-206.
2. Мокіна С. М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування / С. М. Мокіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. - № 6. – Т.1. – С. 189-196.
3. Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця [Електронний ресурс] : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – Електрон. текстові дані. – Київ : КНЕУ, 2016. – 258, [6] с. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/35633>.
4. Милько І. Теоретичні аспекти соціально-етичного маркетингу / І. Милько, І. Федорчук // Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2024. – Том 1, № 37. – С. 153-161. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-153-161>.
5. Stobierski T. What is corporate social responsibility? 4 types [Electronic resource] / T. Stobierski // Business Insights. Harvard Business School Online. – Accessed mode: <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-corporate-social-responsibility>.
6. Никоненко А. В. Методичні підходи до визначення сутності лояльності персоналу та її оцінки / А. В. Никоненко // Міжнародний науковий журнал «Інтерна-ука». Серія: «Економічні науки». – 2020. – № 5. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-5-5969>.
7. Горова К. О. Визначення принципів корпоративної соціальної відповідальності [Електронний ресурс] / К. О. Горова, День Цівень // Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Підприємництво та бізнес-адміністрування: сучасні тренди», 01-28 лютого 2021 року, м. Харків. – Режим доступу: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/2654>.
8. Павликівська О. Соціальна звітність як елемент бізнес-стратегії суб'єктів ринку / О. Павликівська, У. Плекан // Галицький економічний вісник. – 2021. – № 1(68). – С. 62-69. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.062.
9. 2024 Global Human Capital Trends [Electronic resource] // Deloitte Insights. – Accessed mode: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176836_global-human-capital-trends-2024/DI_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

References

1. Barrow Simon, Ambler Tim. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
2. Mokina, S.M. (2014). Kontsepsiia brendu robotodavtsia: sutnist, funktsii, klasyfikatsiia, instrumenty formuvannia [The concept of employer brand: essence, functions, classification, tools for formation]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 6(1), 189-196.
3. Tsymbaliuk, S.O. (2016). *Upravlinnia brendom robotodavtsia [Employer brand management]*. KNEU. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/35633>.
4. Mylko, I., Fedorchuk, I. (2024). Teoretychni aspekty sotsialno-etychnoho marketynhu [Theoretical aspects of socio-ethical marketing]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 1(37), 153-161. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-153-161>.
5. Stobierski, T. (n.d.). What is corporate social responsibility? 4 types. *Business Insights. Harvard Business School Online*. <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-corporate-social-responsibility>.
6. Nykonenko, A.V. (2020). Metodychni pidkhody do vyznachennia sutnosti loialnosti personalu ta yii otsinky [Methodological approaches to determining the essence of staff loyalty and its assessment]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriya: «Ekonomichni nauky» – International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*, 5. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-5-5969>.
7. Horova, K.O., Den, Tsiven. (2021). Vyznachennia pryntsypiv korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Defining the principles of corporate social responsibility]. *Mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiia «Pidpriemnytstvo ta biznes-administruvannia: suchasni trendy» – International scientific and practical Internet conference «Entrepreneurship and business administration: modern trends»*. <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/2654>.
8. Pavlykivska, O., Plekan, U. (2021). Sotsialna zvitnist yak element biznes-stratehii subiektiv rynku [Social reporting as an element of the business strategy of market entities]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician economic journal*, 1(68), 62-69. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.062.
9. 2024 Global Human Capital Trends. *Deloitte Insights*. (n.d.). https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176836_global-human-capital-trends-2024/DI_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf.

Отримано 03.09.2024

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

UDC 331.1

JEL Classification: J5; J6; M51; M54; Q52

Natalia Danyliuk

PhD in Economics,

Senior lecturer at the Department of Economic Theory, Management and Marketing,
The National University of Ostroh Academy (Ostroh, Ukraine)**E-mail:** nataliia.danyliuk@oa.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5696-1893>**BUSINESS SOCIAL RESPONSIBILITY
IN EMPLOYER BRAND MANAGEMENT**

Abstract. *The article reveals the essence of the concepts of «employer brand» and «corporate social responsibility» in the context of the growing need to form company positive image in the labor market. The study highlights the need for coordinated planning and implementation of business corporate social responsibility programs, focusing on the ability of such programs to influence the employer brand formation. The article describes the content of the company's corporate social responsibility, taking into account the capability of its extrapolation into the sphere of enterprise activity as an active participant on the labor market. The study reveals the main aspects of corporate social responsibility impact on the employer brand, which relate to the company's ability to influence the loyalty level of existing and potential employees, as well as the importance of enterprise communication in the process of promoting its brand both in product and labor markets. The emphasis has been placed on the importance of corporate values, enterprise development strategy in the process of its interaction with employees and candidates for vacant positions. The benefits that an employer company can receive because of using corporate social responsibility tools have been presented. The article also indicates the main aspects of corporate social responsibility impact on the employer's brand, taking into account the possibilities of building sustainable relationships between the company and employees, as well as the formation and implementation of a communication policy to increase the level of enterprise recognition. In addition, the article focuses on the main types and levels of employee loyalty to the company and their significance in determining the impact of corporate social responsibility on the development of the employer brand. Information on the specifics of implementing the principles of corporate social responsibility in the practice of companies' activities on the labor market has also been systematized. Considerations to possible directions for implementing the principles of corporate social responsibility in employer brand management have been given.*

*Table: 1. References: 9.***Бібліографічний опис для цитування:**Данилюк Н. М. Соціальна відповідальність бізнесу в управлінні брендом роботодавця. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 189-199.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-200-214](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-200-214)

УДК 005:[336.76:004

JEL Classification: M11; G20

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

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: vladdragun2@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2524-007X>**ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СФЕРИ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ**

Анотація. У статті описаний вплив цифрової трансформації фінансових послуг на систему управління підприємством. Систематизовано тлумачення науковцями поняття «трансформація системи менеджменту підприємства», а також надано авторське визначення даного терміну. Розглянуто процеси, що впливають на специфіку цифрової трансформації системи менеджменту підприємства. Окреслені іманентні ознаки часткової або повної трансформації системи менеджменту підприємства в умовах цифровізації сфери фінансових послуг. Представлено передумови процесу трансформації системи менеджменту підприємств в умовах цифровізації сфери фінансових послуг. Структуровано чинники, що впливають на процес трансформації системи менеджменту підприємств в умовах цифровізації сфери фінансових послуг. Визначено ключові етапи трансформації системи менеджменту підприємств. Описано ряд викликів, які підприємство повинно вирішити для успішного закінчення трансформаційних змін в управлінні підприємством та комплекс контрзаходів, які можуть компенсувати негативний ефект від викликів.

Ключові слова: цифрова трансформація; менеджмент; підприємництво; цифровізація; фінансові послуги; цифрові фінансові технології; цифрова економіка; цифрові економічні процеси.

Рис.: 3. Табл.: 1. Бібл.: 14.

Постановка проблеми. Глобальні цифровізаційні світові трансформації у сфері фінансових послуг є переломним моментом остаточного становлення цифрових економічних відносин як базису між суб'єктами господарювання, державою та громадянами. Сучасні фінансово-економічні моделі управління підприємствами мають унікальну можливість інтегруватися з різноманітними цифровими фінансовими платформами. Система менеджменту підприємства при цьому дозволяє отримувати оперативну інформацію про фінансові потоки, співвідношення планування витрат та доходів, а також аналізувати

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

фінансову ефективність різних бізнес-процесів у режимі реального часу з можливістю її моделювання та прогнозування на короткострокову перспективу. Велика кількість рутинних фінансово-економічних операцій, таких як оплата рахунків, підготовка звітів, обробка платежів тощо, можуть бути автоматизовані за допомогою спеціального програмного забезпечення. Така трансформація системи менеджменту підприємства в умовах цифровізації сфери фінансових послуг звільняє відведений робочий час менеджерів для виконання складніших аналітичних завдань і ухвалення стратегічно важливих рішень. Цифровізація сфери фінансових послуг є невід'ємною складовою інноваційно-цифрового розвитку економіки всіх розвинутих країн. Позитивний ефект цього процесу для системи менеджменту підприємства полягає в отриманні доступу до сучасних цифрових інформаційно-комунікаційних технологій обміну даними, що дозволяють отримувати економічні, інвестиційні, соціальні та інші види ефектів від їх впровадження. Питання трансформації системи менеджменту підприємства для адаптації перерахованих видів цифрових фінансових технологій активно досліджуються закордонними та вітчизняними науковцями. Враховуючи динамічний процес розвитку представлених вище цифрових фінансових технологій, відкриваються нові можливості їх використання в процесі роботи підприємств, що представляють різні галузі національної економіки України. Поставлені проблемні питання підтверджують актуальність вибраної теми дослідження та підкреслюють її важливість у формуванні процесів трансформації системи менеджменту підприємства в умовах цифровізації сфери фінансових послуг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні й методичні основи трансформації системи менеджменту підприємств в умовах цифровізації сфери фінансових послуг відображені в багатьох дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема: Т. Халімон, В. Апалькова, В. Огородня, М. Кастельс, В. Мотриченко, О. Риженко, С. Козьменко, Л. Васильченко, Б. Ніколаєв, В. Попадинець, Ю. Берко, І. Трофимчук, Дж. Акерлоф, М. Спенс, Дж. Стігліц та інших.

Проте, незважаючи на численні наукові напрацювання у сфері трансформації системи менеджменту підприємств в умовах цифровізації сфери фінансових послуг, проведених ґрунтовних та системних досліджень, у межах яких досліджувалися б питання сучасного розвитку цифровізації сфери фінансових послуг в епоху становлення інформаційно-цифрової економіки – небагато, що вимагає поглибленого дослідження з метою отримання нових наукових результатів, які

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

відобразили б передумови та основні чинники процесу трансформації системи менеджменту підприємств в умовах цифровізації сфери фінансових послуг. Підтверджуючи виключну наукову та практичну цінність внеску вищезгаданих учених, підкреслимо необхідність та своєчасність перегляду нових адаптованих стратегічних орієнтирів ведення бізнесу, які враховують глобальну цифровізацію сучасних фінансових рішень. Саме посилення глобальних цифрових фінансових викликів та кризових явищ у цифрову епоху вимагає від системи менеджменту підприємства швидких та раціональних кроків з адаптації до поставлених проблем, щоб ефективно долати виклики та бар'єри для утримання лідерських позицій у відповідній галузі національної економіки України.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Цифровізація сфери фінансових послуг відкриває та створює як нові можливості, так і виклики для діючої системи менеджменту підприємств. З одного боку, це дозволяє максимально підвищити ефективність усіх бізнес-процесів, знизити витрати та поліпшити якість обслуговування споживачів. З іншого боку, вимагає значних інвестицій у технологічне переоснащення та заміну операційного програмного забезпечення, перекваліфікацію персоналу та відповідні зміни в бізнес-моделі управління підприємством. Трансформація системи менеджменту та бізнесу в цьому випадку, передбачає швидку оптимізацію всіх фінансово-економічних бізнес-процесів за допомогою впровадження сучасних цифрових технологій. Проте невирішеними залишаються питання виділення основних бар'єрів та передумов, що перешкоджають цифровій трансформації системи менеджменту підприємства в умовах цифровізації фінансових послуг в Україні. Недостатньо розкритими є питання, щодо нових типів бізнес-моделей підприємств, що можуть з'явитися в результаті цифрової трансформації фінансових послуг. Попри велику кількість наукових робіт стосовно проблем трансформації системи менеджменту підприємств в умовах цифровізації сфери фінансових послуг, малодослідженими залишають теоретичні та методичні положення ефективності впровадження нових моделей менеджменту підприємств, які будуть автоматично корегувати управління трансформаційними процесами, пов'язаними з цифровізацією фінансових послуг. Актуальність зазначених питань зумовили вибір теми дослідження.

Мета статті. Метою цього дослідження є поглиблення теоретичних положень, виокремлення передумов та основних чинників процесу трансформації системи менеджменту підприємств в умовах цифровізації сфери фінансових послуг.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Виклад основного матеріалу. В умовах обмеженості можливостей традиційних (аналогових) способів економічного розвитку підприємств, цифровізація сфери фінансових послуг в економіці України, суттєво змінює, удосконалює та доповнює існуючі сучасні бізнес-процеси на підприємствах. Коли досягається якісно новий інноваційно-технологічний рівень цифровізації фінансового сектору економіки, відбувається еволюційна трансформація господарських відносин усіх її учасників, а відповідним закономірним результатом такої трансформації, виступає формування нової організаційної парадигми виробничих процесів на підприємстві, створення нових підходів до управління персоналом, впровадження новітніх методів та методик системи менеджменту підприємства. Розглянемо детальніше, як цифровізація фінансових послуг впливає на трансформацію системи менеджменту підприємства (рис. 1) [3].

Іманентними ознаками часткової або повної трансформації системи менеджменту підприємства в умовах цифровізації сфери фінансових послуг є її здатність до радикальних змін управлінських бізнес-моделей, прагнення до впровадження інноваційних рішень, готовність до глобальної цифрової фінансової інтеграції всіх процесів, які беруть участь у системі менеджменту підприємством.

Розглянемо процеси, що впливають на специфіку цифрової трансформації системи менеджменту підприємства, а саме [12]:

- можливість системи менеджменту підприємства диверсифікувати та комбінувати з різними сферами діяльності в межах основної господарської діяльності, внаслідок чого, різні цифрові фінансові напрями можуть трансформуватися в одне технологічно правильне рішення і приносити більший прибуток;

- система менеджменту підприємства напряду впливає на швидкість зміни бізнес-процесів таким чином, що в пріоритеті прийняття трансформаційних змін управлінських рішень виступають дві складові: інтелект та фінанси як представники найбільш мобільних сил та засобів;

- необхідність трансформаційних рішень системи менеджменту підприємства щодо використання в процесі господарської діяльності ресурсощадних та безвідходних технологій, які безпосередньо впливають на показник економічної безпеки суб'єктів господарювання і дають можливість у процесі їх впровадження використовувати цифровізовані фінансові послуги, пов'язані з пільговими кредитними банківськими продуктами;

- участь провідних підприємств своїх галузей у цифрових фінансових ініціативах, які впроваджуються через різні фінансові установи в межах процесу формування глобального, міжгалузевого фінансово-цифрового простору;

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- залучення максимальної кількості учасників бізнесу у процеси фінансової цифровізації системи менеджменту підприємств для зменшення ціни додаткової вартості кінцевої продукції для споживача та полегшення трансформаційних процесів комунікації з представниками фінансових структур.



Рисунок 1. Вплив цифрової трансформації фінансових послуг на систему управління підприємством

Джерело: згруповано авторами на основі [2].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розглянемо детальніше основні напрями трансформації системи менеджменту підприємств з погляду цифровізації фінансових послуг, а саме:

- перехід на цифрові фінансові платформи: впровадження єдиної цифрової платформи для управління всіма фінансовими процесами підприємства;
- аналітика цифрових фінансових даних: використання відповідних інструментів бізнес-аналітики для ухвалення обґрунтованих рішень на основі отриманих та оцифрованих фінансово-економічних даних;
- автоматизація робочих процесів: застосування цифрової роботизованої техніко-аналітичної автоматизації процесів (RPA) для рутинних фінансово-економічних та управлінських завдань;
- хмарні цифрові технології: перехід на хмарні рішення для зберігання та обробки цифрових фінансових даних;
- кібербезпека: забезпечення високого рівня інформаційної безпеки для захисту фінансових даних підприємства.

У сучасній вітчизняній науковій думці немає єдиного визначення поняття «трансформація системи менеджменту підприємства», отже, порівняємо його тлумачення з погляду різних учених (табл. 1).

Таблиця 1

Тлумачення науковцями поняття «трансформація системи менеджменту підприємства»

Автор	Тлумачення терміна
1	2
Шулякова А. С.	індивідуально розроблена система управління процесами, яка відображає стадію розвитку підприємства, деталізуючи та розкриваючи його сильні сторони, формуючи повну відповідальність за впровадження цифровізованих фінансових рішень для підвищення конкуренції на ринку у швидкоплинному та мінливому зовнішньому бізнес-середовищі
Джур О. Є.	сукупність управлінських дій, що вчиняють менеджери підприємства, згідно з ринковою ситуацією, зміна якої, може поставити під сумнів ті процеси, що вже налагоджені та запуснені або потребують значних корегувань, уточнень та доповнень
Гриценко О.А.	взаємопов'язані високоефективні елементи системи управління підприємством, які дозволяють підприємству вміло адаптуватися до мінливих змін зовнішнього середовища з акцентом на цифрові парадигми у сфері фінансових послуг
Седіков Д. В., Баранов В. В	фундаментальні зміни системи менеджменту на підприємстві, з урахуванням формування та впровадження ідей нової парадигми цифрового менеджменту, що відбуваються під впливом революційних змін фінансових цифрових технологій

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Закінчення таблиці 1

1	2
Марчук О.О.	сукупність затверджених алгоритмів управління робочими процесами на підприємстві, що базуються на інтелектуально-креативній компоненті та потребують відповідних фінансових механізмів реалізації з використанням цифрового менеджменту

Джерело: структуровано авторами на основі [6; 9; 11; 13].

Розглянувши тлумачення поняття «трансформація системи менеджменту» різними науковцями, вважаємо за необхідне дати власне розуміння терміна «трансформація системи менеджменту» – це технологічний, технічний, інноваційний та управлінський розвиток екосистеми підприємства, що включає в себе набір процедур та змін цифрової політики управління процесами підприємства, які широко використовуються для адаптації та вирішення різного роду фінансових задач, з акцентом на використання цифрових техніко-технологічних рішень та фінтех розробок [10].

На основі вищезгаданого матеріалу сформуємо передумови процесу трансформації системи менеджменту підприємств в умовах цифровізації сфери фінансових послуг та відобразимо їх графічно на рис. 2.

Розглянувши передумови процесу трансформації системи менеджменту підприємств в умовах цифровізації сфери фінансових послуг, слід звернути увагу на те, що в цьому випадку система менеджменту підприємства виступає як стратегічний ресурс та складова інноваційно-цифрового підсистемного елемента сфери фінансових послуг.

Трансформація системи менеджменту підприємств в умовах цифровізації сфери фінансових послуг, виступає складним адаптивним послідовним набором дій керівництва, які допомагають адаптуватися до змін у ринковому середовищі та сформуванню корпоративну цифрову систему, яка включатиме в себе такі елементи [14]:

- формування сучасного цифрового мислення у співробітників, що допоможе перелаштувати робочі програми та культуру управління до нових реалій і вимог ринку;

- розвиток менеджерського мислення та розуміння особливостей функціонування складних цифрових саморегулюючих систем, що допомогатимуть адаптуватися до цифрових трансформацій сфери фінансових послуг.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ



Рисунк 2. Передумови процесу трансформації системи менеджменту підприємств в умовах цифровізації сфери фінансових послуг

Джерело: згруповано авторами на основі [4].

Такі трансформації системи менеджменту базуються на використанні принципів AGILE-менеджменту, що набагато краще допомагає змінювати параметри внутрішнього середовища підприємства, у якому функціонує робочий колектив [1]. Головна мета таких трансформацій – формування такого адаптивного ландшафту, у якому б підприємство існувало максимально ефективно. Відповідно до такого менеджерського підходу, процес трансформації системи менеджменту підприємства в умовах цифровізації сфери фінансових послуг – це

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

комплекс управлінських та фінансово-цифрових заходів, спрямованих на кардинальну зміну існуючих підходів до управління підприємством з метою підвищення його ефективності, адаптації до нових ринкових умов та досягнення стратегічних цілей. Трансформація системи менеджменту підприємства включає в себе не просто оновлення окремих процесів, а радикальна зміна культури, структури та способу мислення всіх його учасників. Процес трансформації системи менеджменту підприємств в умовах цифровізації сфери фінансових послуг включає в себе такі напрями трансформації, зокрема:

- стратегічне планування включає в себе переформатування нової генеральної стратегії управління підприємством із довгостроковими та послідовними етапами дій, що враховують зміни на фінансовому ринку та технологічні інновації;

- організаційна структура включає в себе перехід від функціональної структури управління до більш гнучкої, матричної;

- фінансові бізнес-процеси включають в себе оптимізацію, автоматизацію та інтеграцію цифрових фінансових бізнес-процесів;

- корпоративна культура підприємства включає в себе формування культури інновацій, постійного вдосконалення та орієнтації на споживача;

- менеджмент персоналу включає в себе розвиток системи управління персоналом, що заохочує ініціативу, навчання та співпрацю;

- інформаційні технології включають у себе впровадження нових фінансових ІТ-рішень для підтримки діючих бізнес-процесів.

Відобразимо графічно основні чинники, що впливають на процес трансформації системи менеджменту підприємств в умовах цифровізації сфери фінансових послуг (рис. 3).

Як видно з рис. 3, перераховані чинники, що впливають на процес трансформації системи менеджменту підприємств в умовах цифровізації сфери фінансових послуг, сприяють розвитку нових продуктивніших бізнес-моделей розвитку підприємництва, таких як електронна комерція, які об'єднують своїх учасників у глобальному цифровому та фінансовому масштабах. Такі чинники дозволяють підприємству розширювати набуті та потенційні ринки збуту продукції, знижувати значну суму витрат на маркетинг та логістичні послуги, а також якісно підвищувати рівень обслуговування споживачів.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ



Рисунок 3. Чинники, що впливають на процес трансформації системи менеджменту підприємств в умовах цифровізації сфери фінансових послуг

Джерело: згруповано авторами на основі [5].

Загалом перераховані чинники та передумови трансформації системи менеджменту підприємств в умовах цифровізації сфери фінансових послуг, формують ключові етапи трансформації системи менеджменту підприємств, а саме [8]:

- діагностика, яка включає в себе аналіз поточного стану підприємства, виявлення проблемних зон та визначення цілей трансформації;
- розробка стратегії, яка включає в себе розробку детального плану трансформації, включаючи визначення пріоритетів, ресурсів та відповідальних осіб;
- реалізація, яка включає в себе впровадження змін на всіх рівнях підприємства;
- контроль та оцінка, які включають у себе моніторинг отриманих результатів трансформації та внесення необхідних корегувань.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Успішний розвиток та сучасна трансформація системи менеджменту підприємства в умовах цифровізації сфери фінансових послуг, значною мірою залежить від досягнень НТП та доступу до провідних фінансових цифрових технологій, серед яких найважливішими є: блокчейн, штучний інтелект, фінансові хмарні цифрові обчислення та автоматизація цифрових мобільних фінансових помічників (чатботів). Використання перерахованих цифрових фінансових технологій у вигляді мобільних застосунків або автоматизованих фінансових програм, сприяють якісному аналізу та обробці цифрової інформації, що постійно оновлюється в режимі реального часу для підвищення ефективності діяльності підприємства. Проте разом із позитивними сторонами процесу трансформації виникають виклики, які підприємство повинно вирішити для успішного закінчення трансформаційних змін в управлінні підприємством, основні з них це [7]:

- опір змінам – полягає в тому, що співробітники та менеджери підприємства можуть негативно сприймати зміни, що може уповільнити процес трансформації;
- недостатність ресурсів: фінансових, людських, часових;
- відсутність досвіду – полягає в тому, що не всі підприємства мають досвід проведення таких масштабних змін.

Для запобігання описаним викликам необхідно проводити такий комплекс контрзаходів, як:

- залучення співробітників до процесу трансформації, пояснення необхідності змін та виокремлювати їхню роль у цьому процесі;
- поступове впровадження та розбиття процесу трансформації на менші етапи для зниження впливу можливих ризиків;
- навчання та розвиток персоналу, а саме: надання співробітникам необхідних знань і навичок для ефективної роботи в нових умовах;
- створення атмосфери довіри, відкритості та готовності до експериментів.

Висновки і пропозиції. Цифрова трансформація фінансових послуг є незворотним процесом, який посідає центральне місце в системі менеджменту підприємства та кардинально змінює підходи до його управління. Трансформація системи менеджменту – це складний і тривалий процес, який вимагає значних зусиль та інвестиційних ресурсів. Однак успішна трансформація може привести до значного підвищення конкурентоспроможності підприємства та його довгострокового успіху. Підприємства, що зможуть швидко адаптувати свою систему

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

менеджменту до нових трансформаційних умов і впровадити сучасні цифрові фінансові технології обміну даними, отримають значні конкурентні переваги й можуть розраховувати на лідерські ринкові позиції. Важливо розуміти, що трансформація системи менеджменту підприємств в умовах цифровізації сфери фінансових послуг не одноразова процедура, ініційована керівництвом, а постійний процес адаптації до мінливого цифрового фінансового середовища.

Список використаних джерел

1. Аппело Ю. К. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами / Ю. К. Аппело. – Харків : Ранок: Фабула, 2019. – 432 с.
2. Балановська Т. Н. Цифрова трансформація підприємства: теорія та практика / Т. Н. Балановська. – Київ : Нова книга, 2021. – 324 с.
3. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства / А. М. Бортнік // Стратегія економічного розвитку України. – 2020. – № 47. – С. 16-29.
4. Бут-Гусаїм О. Г. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку / О. Г. Бут-Гусаїм, К. В. Ковтуненко // Бізнес Інформ. – 2020. – № 6. – С. 297-304.
5. Вовк В. Ю. Цифрові трансформації в економіці: світовий досвід та можливості для України / В. Ю. Вовк // Sciences of Europe. – 2020. – № 51. – С. 15-24.
6. Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців / О. А. Гриценко // Економічна теорія та право. – 2018. - № 2 (33). – С. 77-90.
7. Дергачова В. В. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації / В. В. Дергачова, Ю. П. Воржакова, О. І. Хлебінська // Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». – 2021. – № 14. – С. 60-68.
8. Дергачова Г. М. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології / Г. М. Дергачова, Я. О. Колешня // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2020. – № 17. – С. 280-290.
9. Джур О. Є. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах / О. Є. Джур, А. С. Шулякова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. – 2016. – Вип. 6. – С. 55-67.
10. Дубина М. В. Механізм розвитку ринку фінансових послуг на основі формування інституту довіри: теорія, методологія, практика : монографія / М. В. Дубина. – Чернігів: ЧНТУ, 2018. – 668 с.
11. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління / О. О. Марчук // Економіка і суспільство. – 2018. – № 17. – С. 296-299.
12. Садчикова І. В. Евристичні можливості інформаційної економіки в забезпеченні конкурентоспроможності України в світовому економічному просторі / І. В. Садчикова // Актуальні проблеми формування та розвитку інформаційної економіки в Україні : колективна монографія. – Чернігів : Видавець ФОП Брагинець О. В. 2017. – С. 217-233.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

13. Седікова І. О. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки / І. О. Седікова, Д. В. Седіков // Економіка харчової промисловості. – 2022. – Т. 14, Вип. 3. – С. 37-43.

14. Шкарлет С. М. Трансформація системи фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах цифрової економіки / С. М. Шкарлет, І. В. Садчикова // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2021. – № 3(19). – С. 264-276.

References

1. Appelo, Yu.K. (2019). *Menedzhment 3.0. Agile-menedzhment. Liderstvo ta upravlinnia komandamy [Management 3.0. Agile management. Leadership and team management]*. Ranok: Fabula.

2. Balanovska, T.N. (2021). *Tsyfrova transformatsiia pidpriemstva: teoriia ta praktyka [Digital transformation of the enterprise: theory and practice]*. Nova knyha.

3. Bortnik, A.M. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznes-modeli pidpriemstva [Digital transformation of the enterprise business model]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Strategy of economic development of Ukraine*, (47), 16-29.

4. But-Husaim, O.H., Kovtunenکو, K.V. (2020). Tsyfrovyi menedzhment: problemy ta perspektyvy rozvytku [Digital management: problems and prospects for development]. *Biznes Inform – Business Inform*, (6), 297-304.

5. Vovk, V.Yu. (2020). Tsyfrovi transformatsii v ekonomitsi: svitovy dosvid ta mozhlyvosti dlia Ukrainy [Digital transformations in the economy: world experience and opportunities for Ukraine]. *Sciences of Europe – Sciences of Europe*, (51), 15-24.

6. Hrytsenko, O.A. (2018). Tsyfrova ekonomika: suchasni vyklyky dlia ekonomistiv ta pravoznavtsiv [Digital economy: modern challenges for economists and lawyers]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic theory and law*, (2(33)), 77-90.

7. Derhachova, V.V., Vorzhakova, Yu.P., Khlebynska, O.I. (2021). Orhanizatsiia biznes-protseviv v umovakh tsyfrovizatsii [Organization of business processes in the conditions of digitalization]. *Visnyk KhNU imeni V. N. Kara-zina. Seriiia «Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm» – Bulletin of the V. N. Karazin KhNU. Series "International Relations. Economics. Local History. Tourism"*, (14), 60-68.

8. Derhachova, H.M., Koleshnia, Ya.O. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnologii [Digital transformation of business: essence, features, requirements and technologies]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalno-ho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiyi politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, (17), 280-290.

9. Dzhur, O.Ye., Shuliakova, A.S. (2016). Innovatsiini aspekty udoskonalennia systemy menedzhmentu orhanizatsii u suchasnykh umovakh [Innovative aspects of improving the management system of organizations in modern conditions]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriiia: Menedzhment innovatsii – Bulletin of Dnipropetrovsk University. Series: Management of innovations*, 6, 55-67.

10. Dubyna, M.V. (2018). *Mekhanizm rozvytku rynku finansovykh posluh na osnovi fo-rmuвання instytutu doviry: teoriia, metodolohiia, praktyka [Mechanism of development of the financial services market based on the formation of the institution of trust: theory, methodology, practice]*. ChNTU.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

11. Marchuk, O.O. (2018). Tsyfrovyi marketynh yak innovatsiinyi instrument upravlinnia [Digital marketing as an innovative management tool]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, (17), 296-299.

12. Sadchykova, I.V. (2017). Evrystychni mozhyvosti informatsiinoi ekonomiky v zabezpechnni konkurentospromozhnosti Ukraini v svitovomu ekonomichnomu prostori [Heuristic possibilities of the information economy in ensuring the competitiveness of Ukraine in the world economic space]. In *Aktualni problemy formuvannia ta rozvytku informatsiinoi ekonomiky v Ukraini – Current problems of the formation and development of the information economy in Ukraine* (pp. 217-233). Vydavets FOP Brahynets O. V.

13. Sedikova, I.O., Sedikov, D.V. (2022). Novi paradyhmy menedzhmentu v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [New paradigms of management in the conditions of the digital economy]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti – Economics of the food industry*, 3(14), 37-43.

14. Shkarlet, S.M., Sadchykova, I.V. (2021). Transformatsiia systemy finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Transformation of the system of financial and economic security of an enterprise in the conditions of the digital economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (3(19)), 264-276.

Отримано 12.09.2024

UDC 005:[336.76:004

JEL Classification: M11; G20

Kristina Koval

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

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

ResearcherID: [AAI-2121-2019](https://orcid.org/AAI-2121-2019)

Vladyslav Drahun

PhD student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine).

E-mail: vladdragun2@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-2524-007X>

**TRANSFORMATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM
OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION
OF THE SPHERE OF FINANCIAL SERVICES**

Abstract. *The article describes the impact of the digital transformation of financial services on the enterprise management system, namely: integration of digital financial data, automation of digital algorithms of financial operations, strengthening of the financial control system, transformation of working capital management processes, development of new digital financial products and services, and changes in the management structure enterprises. The scientists' interpretation of the concept of "transformation of the enterprise management system" is systematized, and the author's definition of this term is also provided. Processes*

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

affecting the specifics of the digital transformation of the enterprise management system are considered. Immanent signs of partial or complete transformation of the enterprise management system in the conditions of digitalization of the financial services sector are outlined. The prerequisites of the process of transformation of the enterprise management system in the conditions of digitalization of the financial services sphere are graphically presented, such as: definition of the purpose and strategic tasks of the transformation of the enterprise management system; assessment and audit of the existing management system of the enterprise; identification of weaknesses in the management system and lagging behind modern trends in financial digital calculations; development and approval of criteria for evaluating the effectiveness of potential transformational changes; identification of potential tools and approaches for the implementation of the process of transformation of the management system in the conditions of digitalization of the financial services sphere; establishment of appropriate models of necessity and available opportunities to replace the existing management system; development of a set of measures for further improvement of the introduced and transformed management system at the enterprise. Structured factors affecting the process of transformation of the enterprise management system in the conditions of digitalization of the financial services sphere. The key stages of the transformation of the enterprise management system are defined, namely: diagnostics, which includes the analysis of the current state of the enterprise, identification of problem areas and determination of transformation goals; strategy development, which includes the development of a detailed transformation plan, including the definition of priorities, resources and responsible persons; implementation, which includes the implementation of changes at all levels of the enterprise; control and evaluation, which include monitoring the transformation results and making the necessary adjustments. A number of challenges that the company must solve for the successful completion of transformational changes in the management of the company and a set of countermeasures that can compensate for the negative effect of the challenges are described.

Key words: digital transformation; management; entrepreneurship; digitalization; financial services; digital financial technologies; digital economy; digital economic processes.

Fig.: 3. Table: 1. References: 14.

Бібліографічний опис для цитування:

Коваль К. П., Драгун В. А. Трансформація системи менеджменту підприємств в умовах цифровізації сфери фінансових послуг. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 200-214.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-215-226](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-215-226)

УДК 338.2:658.5

JEL Classification P42; O10

Альона Миколаївна Ковальчуккандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і підприємництва
Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Київ, Україна)

E-mail: alenam9697@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9059-8303>**Олена Валеріївна Костюнік**кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва
Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Київ, Україна)

E-mail: elena_kostynik@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4138-7646>**СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ
БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА
З УРАХУВАННЯМ ЦІНОВОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ**

Анотація. У статті здійснено дослідження щодо стратегічних аспектів в управлінні економічною безпекою підприємства враховуючи необхідність цінового позиціонування його товарів на ринку. Актуальність дослідження полягає в тому, що в сучасних умовах економічної турбулентності управління економічною безпекою має враховувати цінове позиціонування, оскільки від нього залежить рівень доходів та впізнаваності бренду підприємства. Водночас управління економічною безпекою підприємства має ґрунтуватись саме на стратегічному підході, адже він дозволяє сформувати довгострокову конкурентну перевагу та стійкість до викликів та загроз у майбутньому. У статті нами запропоновано розглянути такі стратегії управління економічною безпекою підприємства, які будуть враховувати цінове позиціонування: стратегія виживання; стратегія обмеженого зростання; стратегія зростання.

Ключові слова: економічна безпека підприємства; цінове позиціонування; стратегія; ціна; управління економічною безпекою; загрози економічній безпеці; стратегія виживання; стратегія обмеженого зростання; стратегія зростання.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 11.

Постановка проблеми. У сучасних трансформаційних процесах в економіці підприємства дедалі частіше стикаються із проблеми щодо управління економічною безпекою, особливо в умовах посилення конкуренції та дисбалансів у ринковій кон'юнктурі. Зростання вартості виробництва через дорожчання сировини, матеріалів, ресурсів призводить до перегляду підприємствами свого цінового позиціонування для збереження ринку та конкурентоспроможності продукції. У кирзових умовах саме ціна є ключовим фактором забезпечення необхідної конкурентної позиції на ринку. З іншого боку, ціни на сировину

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

та ресурси є індикаторами можливості прибуткової (збиткової) роботи підприємств-товаровиробників, а їх зростання може бути загрозою економічній безпеці. Часті зміни цін як на ринках, де підприємства виступають продавцями, так і на ринках ресурсів та капіталу спричиняють додатковий зовнішній тиск на економічну безпеку підприємств. Що, у свою чергу, впливає на загальну стратегію розвитку підприємств. Саме тому українським підприємствам про необхідно враховувати цінове позиціонування у процесах управління економічною безпекою у стратегічному вимірі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічні аспекти щодо управління економічною безпекою підприємств у своїх працях розглядали такі науковці: Д. Дячков, І. Потапюк, І. Капран [5], Г. Павлова, І. Приходько, М. Чередниченко [2], І. Линник, В. Артеменко [10], С. Назаренко, Н. Зачосова, В. Мовчанець [3] та інші. Щодо економічної безпеки підприємства та її окремих елементів, то важливим напрямом були публікації В. Марченко (щодо особливостей процесу капіталізації в системі економічної безпеки підприємства) [4], С. Тульчинської, Т. Ткаченко, які виділили сучасні принципи системи економічної безпеки промислових підприємств в умовах конкуренції [6]. Розвиток підприємств у стратегічному вимірі досліджували Д. Райко (зокрема особливості маркетингових стратегій у кризовий період) [8], В. Іванієнко, К. Ковальчук (стратегічні аспекти формування й позиціонування бренду на умовах досягнення конкурентоспроможності) [7], О. Вовк, А. Ковальчук (підходи до стратегічного управління розвитком підприємств у конкурентному середовищі) [9]. Вважаємо, що всі ці дослідження та публікації дозволяють поглиблювати та розширювати безпекові теорії розвитку підприємств.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на те, що проблеми управління економічною безпекою підприємства та її окремих аспектів та елементів є предметом досліджень багатьох науковців, вважаємо, що до сьогодні ця тема є досить актуальною. Оскільки підприємства – динамічні структури, які здійснюють свою діяльність під тиском постійно змінних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, то і їх економічна безпека та процеси її управління потребують постійного удосконалення та адаптації. Особливо гостро ця проблема постала у зв'язку з турбулентністю зовнішніх факторів, зокрема необхідності адаптації цінового позиціонування до частих змін на ринку з метою утримання конкурентних позицій не лише в моменті, але й на стратегічну перспективу.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Мета статті. Метою дослідження є обґрунтування стратегічних підходів до управління економічною безпекою підприємств, враховуючи необхідність адаптації цінового позиціонування до умов конкурентного середовища.

Виклад основного матеріалу. Управління економічною безпекою будь-якого підприємства має підпорядковуватись його стратегічному вектору розвитку. Водночас у сучасному кризовому економічному світі, при розробці стратегій необхідно враховувати забезпечення сприятливого рівня економічної безпеки підприємства. Саме тому вважаємо, що при управлінні економічною безпекою підприємства стратегічний підхід є базовим та пріоритетним, адже враховує економічні інтереси підприємства та мотивує його менеджмент до запобігання загроз як ззовні, так і з середини. Проте у зв'язку з високим рівнем турбулентності ринків, при розробці стратегій підприємства, крім економічної безпеки, необхідно враховувати цінове позиціонування. У цьому контексті можна стверджувати, що на досягнення стратегічних інтересів економічних підприємств впливають управління економічною безпекою [1] (в умовах посилення економічної кризи), загрози та можливості, джерелами яких є внутрішнє та зовнішнє середовище, що можуть визначати зміни в ціновому позиціонуванні підприємства на ринках (рис. 1).



Рисунок 1. Місце цінового позиціонування у досягненні стратегічних економічних інтересів підприємства на основі управління економічною безпекою

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стратегічний підхід в управлінні економічною безпекою насамперед проявляється завдяки використанню інструментів стратегічного планування. Стратегічний план розглядається як програма, яка орієнтує діяльність (у цьому випадку процеси управління економічною безпекою) на довгостроковий період, при цьому враховуючи, що змінність ситуацій не виключає можливостей їх коригування [2]. В умовах швидкого поширення цифровізації цілі стратегічного плану системи управління економічною безпекою підприємства можуть адаптуватись: пошук та впровадження цифрових технологій управління ризиками та загрозами; зміни у методичному інструментарії оцінювання рівня економічної безпеки, визначення та аналіз ринкової кон'юнктури, сильних та слабких сторін за допомогою цифрових інструментів тощо [3]. Стратегічне планування дозволяє не лише передбачати потенційні ризики, а й забезпечувати стабільність, конкурентоспроможність та адаптивність підприємствам.

Основними позитивними наслідками використання стратегічного планування в контексті управління економічною безпекою підприємства є:

- довгострокове бачення керівників, які змушені мислити на випередження, аналізувати можливі загрози та розробляти ефективні механізми реагування;
- зміцнення координації дій завдяки узгодженню всіх бізнес-процесів, що допомагає мінімізувати внутрішні ризики та підвищити стійкість підприємства;
- імплементація контрольних показників-індикаторів: визначення яких дозволяє своєчасно оцінювати фінансову стабільність, ефективність управлінських рішень та можливі відхилення від стратегічних цілей;
- підготовка до непередбачуваних ситуацій завдяки аналізу ризиків та розробці сценаріїв реагування підприємство отримує перевагу в умовах ринкової нестабільності;
- чітка дефрагментація та формування завдань економічної безпеки, що допомагає деталізувати заходи з превентивного захисту підприємства, підвищуючи його здатність протидіяти загрозам.

Управління економічною безпекою підприємства, яке орієнтоване на попередження та реагування на загрози, особливо ринкового характеру (наприклад, зміна ціни конкурентів) та ризики забезпечує стійкість у функціонуванні та розвитку підприємства у стані безпеки [3].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Вважаємо, що основоположний принцип стану безпеки: «стійкість фактору впливу забезпечує стійкість діяльності підприємства» [4] також відображається на впливі цінового позиціонування на управління економічною безпекою через механізм адаптації до ринкових змін, стабільність фінансових потоків та прогнозованість прибутковості.

Процеси розвитку підприємства та його окремих систем (економічної безпеки, фінансового забезпечення тощо) сприяють початку впровадження стратегічних планів та переходу до стратегічного управління [5]. Наприклад, система економічної безпеки без стратегічного підходу спрямована на запобігання загрозам та ризикам, які уже здійснюють тиск на підприємство. А система економічної безпеки інтегрована у стратегію підприємства та його стратегічні плани спрямована на раннє попередження, або превентивне усунення потенційних загроз та небезпек.

Врахування цінового позиціонування при розробці та провадженні стратегій управління економічною безпекою пов'язане передусім із такими складовими економічної безпеки підприємства, як фінансова та маркетингова, оскільки обрані стратегії цінового позиціонування впливають на рівень доходів, привабливість товарів для споживачів та частку конкурентного ринку. Саме тому одним із напрямів стратегічного розвитку системи економічної безпеки є диверсифікація діяльності (розширення асортименту) та ресурсів (пошук нових джерел фінансування). Такий підхід дозволить забезпечити розподіл ризику та загроз між різними напрямками діяльності підприємства та ринками, що знизить залежність від них [6]. Тобто, враховуючи цінове позиціонування як фактор, який впливає на фінансову та маркетингову складові економічної безпеки, можна посилити ці складові та за рахунок цього диверсифікувати загрози для інших складових економічної безпеки.

Якщо розглядати сутність цінового позиціонування, то на рівні маркетингової діяльності та цінової політики підприємства воно є визначенням позиції товару на ринку відповідно до обраної цінової стратегії. Процес позиціонування містить у собі маніпулювання свідомістю споживача з метою сформуванню його прихильності до товару через визначення його позитивних відмінних властивостей від товарів його конкурентів [7]. Відповідно цінове позиціонування пов'язане з приведенням у відповідність основних елементів конкурентного товару: відповідність ціни та якості. З погляду управління економічною

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

безпекою процес цінового позиціонування є частиною стратегічного підходу, адже включає в себе стратегічні та тактичні рішення, які можуть відобразитись на факторах, що забезпечують безпеки чи спонукають загрози: вибір сегмента ринку, рішення щодо конкурентної поведінки, вибір ключової стратегії (моделі) позиціонування тощо [7]. Цінове позиціонування також можна розглядати як частину маркетингової стратегії підприємства, інтеграція якої з економічною безпекою підприємства дозволить не тільки адаптуватись до негативних зовнішніх загроз, але й визначатиме майбутні конкурентні переваги (з погляду безпеки – можливості) у змінних ринкових умовах [8].

Стратегії розвитку підприємства мають нарощувати його добробут, доходи та потенціал через ефективне використання ресурсів, мотивацію нарощування економічної захищеності [9]. Процесний підхід до визначення стратегії управління економічною безпекою пропонує розглядати її як сукупність найвагоміших заходів та управлінських рішень, які спрямовані на досягнення необхідного рівня безпечного функціонування підприємства [10].

Розробка та впровадження стратегії управління економічною безпекою підприємства потребує виділення ключових елементів, що можна зробити на основі узагальненого підходу до формування стратегії підприємства (рис. 2) [11]. На нашу думку, саме для стратегії управління економічною безпекою визначальним є перший із запропонованих етапів, де відбувається дослідження ключових базових аспектів діяльності підприємства. На першому етапі паралельно із формуванням стратегії управління економічною безпекою відбувається дослідження особливостей цінового позиціонування та необхідності його врахування в управлінні економічною безпекою. До прикладу, на етапі аналізу середовища при розробці стратегії управління економічною безпекою не можливо виключити із дослідження встановлення ціни та ринкових позицій товару.

Одним із найскладніших завдань системи управління є вибір необхідної стратегії. З урахуванням цінового позиціонування пропонуємо до стратегій управління економічною безпекою віднести: стратегію зростання, стратегію обмеженого зростання та стратегію виживання [11].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

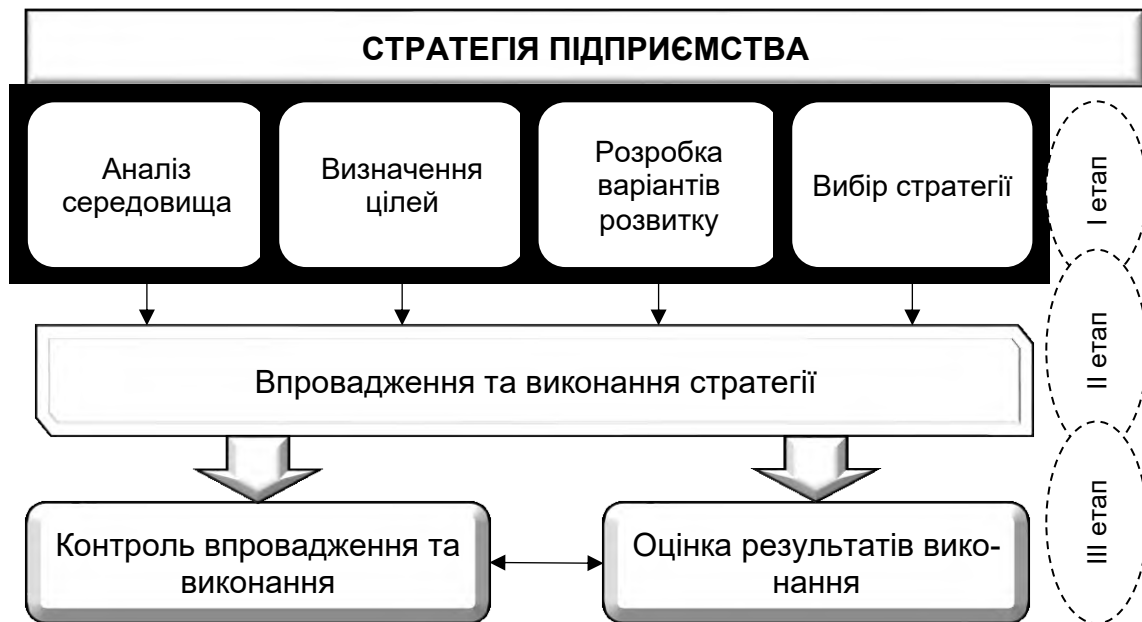


Рисунок 2. Узагальнена схема формування стратегії підприємства враховуючи безпекові аспекти

Джерело: [11].

Відповідність стратегій управління економічною безпекою підприємства ціновому позиціонуванню наведено у табл. 1. Стратегія виживання використовує інструменти антикризового управління, наприклад, через тимчасове зниження цін для збереження ринкових позицій. До стратегії виживання можна віднести такі варіанти цінового позиціонування: стратегія низьких цін (цінове лідерство); стратегія мінімальних цін; цінова стратегія «економ»; цінова конкуренція (демпінг); стратегія короткострокових знижок.

Стратегія обмеженого зростання - оптимальний стан захищеності ресурсів та економічних інтересів інвесторів, менеджерів чи власників, що дозволяє використовувати цінове позиціонування шляхом утримання конкурентних цін, поступово підвищуючи їх згідно зі змінами в ринковій кон'юнктурі. Можуть застосовуватись такі моделі позиціонування: стратегія диференційованого ціноутворення; стратегія сегментного ціноутворення; стратегія «середнього сегмента»; стратегія паритетного ціноутворення; стратегія поступового підвищення цін.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Таблиця 1

Відповідність стратегій управління економічною безпекою підприємства ціновому позиціонуванню

Стратегія управління економічною безпекою підприємства		Цінове позиціонування
Стратегія виживання	стратегія характерна для підприємств, що стикаються з труднощами у забезпеченні фінансової та економічної стійкості. Вони перебувають під впливом значних ризиків і зростаючих загроз, що ускладнює підтримку необхідного рівня економічної безпеки. Часто такий рівень утримується штучними методами, такими як коригування фінансових показників або залучення особистих ресурсів керівництва чи власника.	1. стратегія низьких цін (цінове лідерство); 2. стратегія мінімальних цін; 3. цінова стратегія «економ»; 4. цінова конкуренція (демпінг); 5. стратегія короткострокових знижок
Стратегія обмеженого зростання	застосовується на підприємствах, які мають відносно стабільний рівень економічної стійкості, проте стикаються з суттєвими загрозами, включно із зовнішніми. Вчасне реагування на ризики дозволяє підтримувати задовільний рівень економічної безпеки. Основні фінансово-господарські показники залишаються на стабільному рівні або демонструють помірне щорічне зростання, що сприяє поступовому збільшенню вкладень у власний капітал, водночас витрати на персонал зростають незначними темпами.	1. стратегія диференційованого ціноутворення; 2. стратегія сегментного ціноутворення; 3. стратегія «середнього сегмента»; 4. стратегія паритетного ціноутворення; 5. стратегія поступового підвищення цін.
Стратегія зростання	характерна для підприємств із високим рівнем економічної безпеки, які орієнтуються на сталий розвиток та економічне зростання. Основний акцент робиться на впровадженні ефективних мотиваційних механізмів управління. Динамічне покращення ключових показників діяльності дозволяє компанії розширювати масштаби виробництва, виходити на нові ринки та зміцнювати конкурентні позиції.	1. стратегія преміального ціноутворення 2. стратегія інноваційного ціноутворення 3. стратегія «люкс» 4. стратегія унікальної цінової пропозиції 5. стратегія довгострокового преміального ціноутворення

Джерело: побудована на основі [7; 8; 11].

Стратегія зростання, коли внутрішні та зовнішні загрози впливають на підприємство не суттєво, оскільки рівень безпеки високий. Цінове позиціонування буде орієнтоване на збільшення прибутку за рахунок високої доданої вартості, впровадження нових видів продукції (розширення асортименту) або виходу на нові ринки: стратегія

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

преміального ціноутворення; стратегія інноваційного ціноутворення; стратегія «люкс»; стратегія унікальної цінової пропозиції; стратегія довгострокового преміального ціноутворення.

Висновки і пропозиції. Таким чином, дослідження особливостей застосування стратегічного підходу до управління економічною безпекою підприємства враховуючи цінове позиціонування можемо зробити такі висновки:

- управління економічною безпекою підприємства має динамічний характер, водночас воно потребує стратегічного підходу, адже метою є забезпечення довготривалого стану захищеності економічних інтересів підприємства;

- в умовах посилення негативних тенденцій у ринковому середовищі цінове позиціонування займає важливе місце для розвитку підприємства, у тому числі для забезпечення його захищеності від загроз; також оптимальний варіант цінового позиціонування дозволяє посилити фінансову та маркетингові складові економічної безпеки підприємств;

- вважаємо, що ключовими стратегіями, які враховують і безпекові аспекти й можливість варіацій напрямів цінового позиціонування є стратегія виживання, стратегія обмеженого зростання та стратегія зростання.

Подальші дослідження будуть спрямовані на поглиблення виділеної проблеми, формування системи економічної безпеки з урахуванням запропонованих напрямів цінового позиціонування.

Список використаних джерел

1. Фоміченко І. П. Формування системи управління економічної безпеки на підприємствах України / І. П. Фоміченко, С. О. Баркова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2013. – № 3. – С. 57-66.

2. Павлова Г. Є. Методичні підходи до моделювання та стратегічного управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві / Г. Є. Павлова, І. П. Приходько, М. М. Чередниченко // Економіка та суспільство. – 2017. – № 13. – С. 656-661.

3. Назаренко С. А. Стратегічні цілі механізму управління економічною безпекою в системі стратегічного управління підприємством під впливом кризи в умовах цифровізації [Електронний ресурс] / С. А. Назаренко, Н. В. Зачосова, В. В. Мовчанець // Актуальні питання економічних наук. – 2024. – № 3-4. – Режим доступу: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/26>.

4. Марченко В. М. Капіталізація в системі економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / В. М. Марченко // Збірник наукових праць Економіка та підприємництво. – 2020. – № 44. – С. 130-142. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/34045>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

5. Дячков Д. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством / Д. Дячков, І. Потапюк, І. Капран // Економіка та суспільство. – 2021. – № 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-7>.

6. Тульчинська С. О. Принципи системи економічної безпеки промислових підприємств в умовах конкуренції / С. О. Тульчинська, Т. П. Ткаченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2023. – № 3(318). – С. 226-230. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-35>.

7. Іванієнко В. В. Стратегічні підходи до формування та позиціонування конкурентоспроможного бренду / В. В. Іванієнко, К. В. Ковальчук // Наука і техніка сьогодні. – 2022. – № 7(7). – С. 49-63.

8. Райко Д. Маркетингові стратегії як інструмент підвищення фінансово-економічної безпеки підприємства у періоди криз / Д. Райко // Економіка та суспільство. – 2024. – № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-45>.

9. Вовк О. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки / О. М. Вовк, А. М. Ковальчук // Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. – 2019. – Вип. 1 (19). – С. 20-32. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2019.20-32>.

10. Линник О. І. Стратегія економічної безпеки підприємства як фактор зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх загроз / О. І. Линник, Н. В. Артеменко // Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – 2013. – № 67 (1040). – С. 159-169.

11. Ковальчук А. М. Стратегічний підхід до формування мотиваційного управління економічною безпекою підприємства / А. М. Ковальчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 6, том 2 (276). – С. 104-109.

References

1. Fomichenko, I.P., & Barkova, S.O. (2013). Formuvannia systemy upravlinnia ekonomichnoi bezpeky na pidpriemstvakh Ukrainy [Formation of an economic security management system at enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi – Economics and Management of Machine-Building Enterprises*, (3), 57–66.

2. Pavlova, N.Ye., Prykhodko, I.P., & Cherednychenko, M.M. (2017). Metodychni pidkhody do modeliuвання ta stratehichnoho upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu na pidpriemstvi [Methodological approaches to modeling and strategic management of financial and economic security at the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (13), 656-661.

3. Nazarenko, S.A., Zachosova, N.V., & Movchanets, V.V. (2024). Stratehichni tsili mekhanizmu upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom pid vplyvom kryzy v umovakh cyfrovizatsii [Strategic goals of the economic security management mechanism in the enterprise strategic management system under the influence of crisis in the conditions of digitalization]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, (3-4). <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/26>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

4. Marchenko, V. M. (2020). Kapitalizatsiia v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Capitalization in the economic security system of an enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats Ekonomika ta pidpriemnytstvo – Collection of Scientific Papers "Economics and Entrepreneurship"*, (44), 130-142. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/34045>.

5. Diachkov, D., Potapiuk, I., & Kapran, I. (2021). Ekonomichna bezpeka v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Economic security in the system of strategic enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (24). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-7>.

6. Tulchynska, S.O., & Tkachenko, T.P. (2023). Pryntsypy systemy ekonomichnoi bezpeky promyslovykh pidpriemstv v umovakh konkurentsii [Principles of the economic security system of industrial enterprises under competition conditions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, (3(318)), 226-230. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-35>.

7. Ivanienko, V.V., & Kovalchuk, K.V. (2022). Stratehichni pidkhody do formuvannia ta pozytsionuvannia konkurentospromozhnoho brendu [Strategic approaches to the formation and positioning of a competitive brand]. *Nauka i tekhnika sohodni – Science and Technology Today*, (7(7)), 49-63.

8. Raiko, D. (2024). Marketynhovi stratehii yak instrument pidvyshchennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva u periody kryz [Marketing strategies as a tool for improving the financial and economic security of an enterprise during crises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-45>.

9. Vovk, O.M., & Kovalchuk, A.M. (2019). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v umovakh konkurentnoi ekonomiky [Strategic management of enterprise development in a competitive economy]. *Zbirnyk naukovykh prats Universytetu derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy – Collection of Scientific Papers of the University of the State Fiscal Service of Ukraine*, (1(19)), 20-32. <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2019.20-32>.

10. Lynnyk, O.I., & Artemenko, N.V. (2013). Stratehii ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva yak faktor zmenshennia vplyvu zovnishnikh ta vnutrishnikh zahroz [Enterprise economic security strategy as a factor in reducing the impact of external and internal threats]. *Visnyk NTU "KhPI". Serii: Tekhnichniy prohres i efektyvnist vyrobnytstva – Bulletin of NTU "KhPI". Series: Technological Progress and Production Efficiency*, (67(1040)), 159-169.

11. Kovalchuk, A. M. (2019). Stratehichniy pidkhid do formuvannia motyvatsiinoho upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [Strategic approach to the formation of motivational management of enterprise economic security]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, (6(276)), 104-109.

Отримано 04.09.2024

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

UDC 338.2:658.5

JEL Classification P42; O10

Alona Kovalchuk

PhD in Economics, Associate Professor of Department of Economics
and Entrepreneurship National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» (Kyiv, Ukraine)

E-mail: alenam9697@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9059-8303>

Olena Kostyunik

PhD in Economics, Associate Professor of Department of Economics
and Entrepreneurship National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» (Kyiv, Ukraine)

E-mail: elena_kostyunik@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4138-7646>

**STRATEGIC APPROACH TO MANAGING
THE ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE CONSIDERING
PRICE POSITIONING**

Abstract. *The article examines the strategic aspects of enterprise economic security management, considering the necessity of price positioning of its goods in the market. In the course of the study, methods such as synthesis, analysis, and generalization, as well as comparison, graphical, and tabular methods, were applied. The purpose of the study is to substantiate strategic approaches to managing enterprise economic security, taking into account the need to adapt price positioning to the conditions of a competitive environment.*

The relevance of the study lies in the fact that, under current conditions of economic turbulence, economic security management must incorporate price positioning, as it directly influences both the enterprise's income level and brand recognition. Rising production costs, driven by increasing prices for raw materials, supplies, and resources, force enterprises to revise their price positioning strategies to maintain market share and product competitiveness.

At the same time, enterprise economic security management should be grounded in a strategic approach, as it enables the formation of long-term competitive advantages and resilience to future challenges and threats. The study identifies the role of price positioning in achieving an enterprise's strategic economic interests through economic security management. It also explores the key features of a strategic approach to economic security.

This article suggests considering the following strategies for enterprise economic security management, which take price positioning into account: survival strategy, limited growth strategy, and growth strategy. Within each of these strategies, corresponding price positioning directions are proposed. Future research will focus on further elaborating the identified problem and developing a comprehensive economic security system that integrates the proposed price positioning strategies.

Key words: *economic security of an enterprise; price positioning; strategy; price; economic security management; threats to economic security; survival strategy; limited growth strategy; growth strategy.*

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

Бібліографічний опис для цитування:

Ковальчук А. М., Костюнік О. В. Стратегічний підхід до управління економічною безпекою підприємства з урахуванням цінового позиціонування. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 215-226.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-227-236](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-227-236)

УДК 658.5:330.341.1:004

JEL classification: M10; M15; O22

Марина Вікторівна Кондрашова

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри економіки і управління
Національний університет «Чернігівський колегіум»
імені Т. Г. Шевченка (Чернігів, Україна)

E-mail: kondrashova1210@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-0206-6185>

Олександр Миколайович Кондрашов

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри політології

Київський національний університет ім. Т. Г. Шевченка (Чернігів, Україна)

E-mail: alexkondrashov000@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3064-8572>

Лариса Михайлівна Мех

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

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

**ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: КЛЮЧ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ
ОРГАНІЗАЦІЙ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ**

Анотація. Актуальність дослідження полягає в тому, що інноваційний менеджмент стає визначальним фактором для виживання та процвітання організацій та є невід'ємною частиною стратегії сучасних організацій. В умовах глобальної конкуренції успіх організацій значною мірою залежить від здатності ефективно управляти інноваційними процесами. Це включає не лише впровадження нових технологій, але й формування інноваційної культури, розвиток персоналу та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Застосування сучасних методів управління, таких як Agile, Lean, та Design Thinking, дозволяють організаціям бути більш гнучкими та орієнтованими на клієнта. Встановлено, що інвестиції в дослідження, розвиток інфраструктури та підтримка стартапів є критично важливими для створення сприятливого інноваційного середовища. Стаття присвячена дослідженню інноваційного менеджменту та полягає в необхідності розробки ефективних підходів до управління інноваціями.

Ключові слова: інноваційний менеджмент; цифрова трансформація; сталий розвиток, технологічні інновації, управління змінами; конкурентоспроможність; цифрові технології; глобалізація.

Табл.: 1. Бібл.: 11.

Постановка проблеми. В умовах розвитку цифрових технологій, штучного інтелекту та швидкого змінювання макроекономічних умов, компанії постають перед необхідністю швидко адаптуватися та

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

творити революційні зміни. За таких умов застосування інноваційних підходів стає первинною умовою для конкурентоспроможності та процвітання бізнесу.

Реалії сучасного світу вимагають від організацій не лише адаптації до стрімких змін, але й активного впровадження інновацій для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Однак більшість компаній стикаються з перешкодами, які ускладнюють цей процес. Основна проблема полягає в тому, що традиційні підходи до менеджменту часто виявляються недостатньо ефективними у вирішенні сучасних викликів. Організації потребують нового бачення, яке враховує як технологічні інновації, так і соціальні зміни.

Перша група проблем пов'язана із цифровою трансформацією. Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та автоматизація вимагає значних інвестицій, а також наявності висококваліфікованих кадрів. Водночас багато компаній постають перед труднощами інтеграції цих технологій у свої бізнес-процеси.

Друга проблема полягає у створенні інноваційної культури в організації. Багато компаній зосереджуються на короткострокових цілях, ігноруючи важливість довгострокового стратегічного планування. Відсутність мотивації до творчості серед працівників і страх перед невдачами створюють додаткові бар'єри на шляху до інновацій.

Третій аспект проблеми стосується глобалізації та зростання конкуренції. Компанії змушені діяти у складних умовах, коли доступ до ресурсів обмежений, а вимоги споживачів постійно змінюються. Це потребує від менеджерів швидких рішень, які часто супроводжуються ризиками.

Четверта проблема полягає в недостатньому рівні державної підтримки інновацій. Незважаючи на існування грантів і програм, які стимулюють розвиток інноваційної діяльності, багато компаній стикаються з бюрократичними перешкодами та недоліками у фінансуванні.

Останній виклик – це необхідність інтеграції принципів сталого розвитку. Зростаючий тиск з боку суспільства щодо екологічної відповідальності вимагає від компаній адаптації до нових стандартів, що часто є фінансово та організаційно складним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед закордонних науковців, які проводять мета-аналіз існуючих досліджень щодо інновацій у менеджменті, належать Walker R. M., Chen J., Aravind D. Такі автори, як Yoo Y., Boland R. J., Lyytinen K., Majchrzak A. досліджують,

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

як цифрові технології впливають на інноваційний менеджмент. Теесе D. J. розглядає роль динамічних можливостей в умовах нестабільності та високих ризиків. Особлива увага приділяється вченими Adner R., Кароог R. щодо ролі стратегічного планування, що дозволяє оптимізувати час виходу на ринок і максимізувати шанси на успіх. Зарубіжні автори Foss N. J., Saebi T. аналізують зв'язок між інноваціями в бізнес-моделях та організаційною структурою.

Ці дослідження демонструють багатогранність підходів до інноваційного менеджменту та висвітлюють актуальні проблеми, які є визначальними для формування стратегій майбутнього.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць щодо сучасних методів управління, існує необхідність комплексного дослідження та розробки ефективних підходів до управління інноваціями.

Метою статті є вивчення ролі інноваційного менеджменту в забезпеченні сталого розвитку організацій в умовах цифрової епохи, що дозволить організаціям залишатися конкурентоспроможними та відігравати провідну роль у формуванні майбутнього економіки та суспільства.

Виклад основного матеріалу. У статті розглянуто основні аспекти інноваційного менеджменту як ключового чинника забезпечення сталого розвитку організацій у цифрову епоху. Інноваційний менеджмент — це процес управління інноваціями, який включає планування, організацію, мотивацію та контроль інноваційної діяльності підприємства чи організації. Він спрямований на створення, розвиток і впровадження нових продуктів, технологій, бізнес-моделей та управлінських рішень з метою підвищення конкурентоспроможності та ефективності. Основними складовими інноваційного менеджменту є:

1. Генерація ідей – пошук, розробка та аналіз нових ідей, які можуть стати основою інноваційного продукту або процесу.
2. Дослідження та розробки – проведення наукових і технічних досліджень для створення нових технологій або вдосконалення існуючих.
3. Фінансування інновацій – пошук джерел фінансування, включаючи власні кошти, державні гранти, венчурний капітал тощо.
4. Комерціалізація – перетворення ідеї в реальний продукт або послугу, яка виходить на ринок.
5. Управління ризиками – виявлення, оцінка та мінімізація ризиків, пов'язаних із впровадженням інновацій.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

6. Моніторинг та оцінка ефективності – контроль впровадження інновацій, оцінка їхньої ефективності та внесення коректив.

У сучасному науковому дискурсі активно розглядається проблема вибору між традиційними та гнучкими підходами до управління проєктами. Останні публікації висвітлюють як переваги, так і недоліки обох підходів, а також акцентують увагу на гібридних методологіях.

Зарубіжні автори Walker R. M., Chen J., Aravind D. у статті "Management Innovation: A Meta-Analysis of Effects on Organizational Outcomes" показують, що управлінські інновації мають значний вплив на продуктивність організацій, включаючи підвищення ефективності, покращення фінансових показників та зміцнення корпоративної культури. Важливим висновком є те, що позитивний вплив інновацій залежить від здатності компаній адаптувати їх до своїх потреб, що підкреслює важливість стратегічного планування [1, с. 745-773]. Дослідження аналізує, як управлінські інновації впливають на продуктивність організацій. Автори підкреслюють важливість адаптації стратегій до індивідуальних характеристик компаній.

Yoo Y., Boland R. J., Lyytinen K., Majchrzak A. у статті "Organizing for Innovation in the Digitized World" досліджують, як цифрові технології впливають на інноваційний менеджмент. Автори аналізують роль цифрових платформ, які сприяють інтеграції різних функціональних команд у компанії, прискорюють процес розробки інновацій і полегшують комунікацію. Особливу увагу приділено технологіям штучного інтелекту, блокчейну та Інтернету речей, які змінюють традиційні методи управління інноваціями [2, с. 1136-1155]. Стаття досліджує вплив цифрових платформ та технологій на процес інноваційного менеджменту.

Teese D. J. у статті "Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy" розглядає роль динамічних можливостей в умовах нестабільності та високих ризиків. Автор стверджує, що для успішної реалізації інновацій компанії повинні мати можливість швидко адаптуватися до змін. Це включає використання даних у реальному часі для ухвалення рішень, розвиток кадрових компетенцій та управління змінами [3, с. 15-42]. Дослідження аналізує, як динамічні можливості можуть підвищити організаційну спритність та здатність реагувати на виклики інноваційної економіки.

Adner R., Kapoor R. у роботі "Right Tech, Wrong Time: Assessing the Market Readiness of Innovations" досліджують виклики, пов'язані з ринковою готовністю інновацій. Вони визначають, що навіть найбільш

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

революційні технології можуть провалитися через передчасний запуск. Основна увага приділена стратегічному плануванню, що дозволяє оптимізувати час виходу на ринок і максимізувати шанси на успіх. Автори також пропонують інструменти оцінки ринкової готовності інновацій [4]. Дослідження фокусується на стратегічному плануванні інновацій з урахуванням ринкової готовності.

Foss N. J., Saebi T. у статті "Business Model Innovation: The Organizational Dimension" автори аналізують вплив інновацій у бізнес-моделях на загальну ефективність організації. Основний акцент зроблено на необхідності інтеграції інновацій у бізнес-модель організації, щоб вона була стійкою до змін зовнішнього середовища. Автори також підкреслюють важливість організаційних змін для підтримки цих інновацій [5, с. 255-288]. У роботі проаналізовано зв'язок між інноваціями в бізнес-моделях та організаційною структурою.

Наведемо Таблицю 1 щодо надання практичних інструментів, які менеджери можуть використовувати для ефективного управління інноваціями у своїх організаціях.

Таблиця 1

Таблиця практичних рекомендацій з інноваційного менеджменту

Практичні рекомендації	Опис	Джерело
1	2	3
Розробка та впровадження програм навчання персоналу	Підвищення цифрових компетенцій працівників через регулярне навчання та перекваліфікацію.	[2], [3]
Інтеграція інноваційних підходів до стратегічного планування	Використання методологій Agile, Lean та Design Thinking для підвищення адаптивності та швидкого реагування на зміни у ринковому середовищі.	[1]
Створення внутрішньої інноваційної культури	Формування умов для творчості, мотивація працівників до участі в інноваційних проєктах.	[5]
Впровадження цифрових платформ для оптимізації процесів	Використання хмарних технологій, штучного інтелекту та великих даних для автоматизації та покращення управлінських рішень.	[2], [4]
Використання відкритих інновацій	Залучення партнерів, клієнтів і постачальників до спільного створення нових продуктів і послуг	[9]

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Закінчення таблиці 1

1	2	3
Інтеграція принципів сталого розвитку в бізнес-процеси	Орієнтація на екологічність продукції та скорочення впливу на довкілля.	[5]
Оптимізація часу виходу на ринок для нових інновацій	Оцінка готовності ринку до інновацій перед запуском продукту або послуги.	[4]

Джерело: авторська розробка.

Така таблиця допомагає систематизувати практичні рекомендації та прив'язати їх до джерел, що може бути корисним для подальшого дослідження та реалізації у практиці.

Результати дослідження показали, що цифрова трансформація суттєво змінює підходи до управління організаціями. Інтеграція технологій штучного інтелекту, автоматизації, великих даних та Інтернету речей дозволяє підвищити продуктивність та оперативність управлінських процесів. Наприклад, компанії, які впроваджують цифрові рішення у виробничих і бізнес-процесах, демонструють приріст ефективності на 15-20 % у перші два роки після впровадження[6].

Важливим результатом дослідження стало виявлення ролі інноваційної культури в досягненні конкурентних переваг. Організації, які сприяють творчості, заохочують ініціативу працівників та створюють умови для експериментів, більш успішно адаптуються до змін. Понад 70 % компаній, які впровадили політику заохочення інновацій, відзначають покращення внутрішньої комунікації та зростання кількості нових ідей, що впроваджуються в роботу [7].

Одним із ключових викликів для компаній стало використання методологій Agile, Lean і Design Thinking. Дослідження показало, що лише 40 % організацій повністю адаптують ці підходи через недостатню підготовку менеджменту та опір змінам. Водночас ті компанії, які успішно застосовують ці методи, демонструють вищу гнучкість в ухваленні рішень та скорочують час виведення нових продуктів на ринок на 25 % [8, с. 141–149].

Дослідження впливу інноваційного менеджменту на стійкість організацій під час кризових ситуацій підтвердило його ефективність. Під час пандемії COVID-19 компанії, які активно впроваджували інновації, змогли швидше адаптуватися до нових умов, наприклад, шляхом розробки нових продуктів або переходу на цифрові платформи. Такі організації зберегли до 90% клієнтської бази, тоді як традиційні компанії втратили близько 30 % [9, с. 410–413].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Результати аналізу свідчать, що державна підтримка є ключовим фактором для розвитку інновацій. Грантові програми, пільгове кредитування та стимулювання досліджень значно підвищують конкурентоспроможність малого бізнесу. Однак недостатність фінансування та надмірна бюрократія часто обмежують можливості підприємців. Для вирішення цієї проблеми рекомендується спрощення процедур доступу до інноваційних програм [10, с. 256–269].

Інтеграція сталого розвитку в стратегії інноваційного менеджменту стає обов'язковою умовою для сучасних організацій. Компанії, які запроваджують екологічні стандарти та інвестують у «зелені» технології, отримують значні переваги, зокрема підвищення репутації серед споживачів. Дослідження показало, що понад 60 % клієнтів віддають перевагу брендам, які демонструють екологічну відповідальність [11].

Висновки та пропозиції. Сучасний світ бізнесу та управління вимагає від організацій гнучкості, адаптивності та здатності до інновацій, що є визначальними чинниками їхньої конкурентоспроможності. Компанії, які створюють сприятливі умови для творчості та підтримують розвиток персоналу, демонструють вищий рівень успішності впровадження інновацій.

У дослідженні підтверджено, що інноваційний менеджмент виступає ключовим елементом стратегії сталого розвитку компаній, особливо в умовах цифрової трансформації. Інтеграція новітніх технологій, розвиток інноваційної культури та впровадження сучасних підходів до управління дозволяє компанії підвищити ефективність, швидше адаптуватися до змін, скоротити витрати та створити унікальні конкурентні переваги. Це стає особливим фактором у контексті глобалізації та постійно зростаючої конкуренції.

Список використаних джерел

1. Walker, R. M. Management Innovation: A Meta-Analysis of Effects on Organizational Outcomes / R. M. Walker, J. Chen, D. Aravind // *Journal of Management*. – 2022. – № 48(3). – Pp. 745–773. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206321994515>.
2. Organizing for Innovation in the Digitized World / Y. Yoo, R. J. Boland, K. Lyytinen, A. Majchrzak // *Organization Science*. – 2021. – № 32(5), Pp. 1136–1155. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1421>.
3. Teece D.J. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy / Teece D.J. // *California Management Review*. – 2020. – № 62(4). – Pp. 15–42. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125620936745>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

4. Adner R. Right Tech, Wrong Time: Assessing the Market Readiness of Innovations / R. Adner, R. Kapoor // *Strategic Management Journal*. – 2023. – DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3456>.

5. Foss N.J. Business Model Innovation: The Organizational Dimension / N.J. Foss, T. Saebi // *Academy of Management Annals*. – 2021. – № 15(2). – Pp. 255–288. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2019.0152>.

6. Wamba S. F. Dynamics between big data analytics capabilities and organizational performance: A configurational approach / S. F. Wamba, M. M. Queiroz, L. Trinchera // *International Journal of Production Economics*. – 2020. – № 221. – Pp. 107–107. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107868>.

7. Zhao X. A study on the impact of innovative culture on organizational innovation performance / X. Zhao, X. Chen, Z. Han // *Technology in Society*. – 2021. – № 64. – 101494. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101494>.

8. Wikhamn B. R. Innovation management in crisis: Effects of agile methodologies / B. R. Wikhamn // *Journal of Innovation and Knowledge*. – 2019. – № 4(3). – Pp. 141–149. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.03.001>.

9. Chesbrough H. To recover faster from Covid-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective / H. Chesbrough // *Industrial Marketing Management*. – 2020. – № 88. – Pp. 410–413. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.014>.

10. Mazzucato M. COVID-19 and public-sector capacity / M. Mazzucato, R. Kattel // *Oxford Review of Economic Policy*. – 2020. – № 36(1). – Pp. 256–269. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxrep/graa031>.

11. Bocken N. M. P. The circular economy: Exploring the introduction of the concept among SMEs / N. M. P. Bocken, P. Ritala, P. Huotari // *Journal of Cleaner Production*. – 2021. – № 311. – 127570. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127570>.

References

1. Walker, R. M., Chen, J., & Aravind, D. (2022). Management Innovation: A Meta-Analysis of Effects on Organizational Outcomes. *Journal of Management*, 48(3), 745–773. <https://doi.org/10.1177/014920632199451>.

2. Yoo, Y., Boland, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2021). Organizing for Innovation in the Digitized World. *Organization Science*, 32(5), 1136–1155. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1421>.

3. Teece, D. J. (2020). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 62(4), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125620936745>.

4. Adner, R., & Kapoor, R. (2023). Right Tech, Wrong Time: Assessing the Market Readiness of Innovations. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.3456>.

5. Foss, N. J., & Saebi, T. (2021). Business Model Innovation: The Organizational Dimension. *Academy of Management Annals*, 15(2), 255–288. <https://doi.org/10.5465/annals.2019.0152>.

6. Wamba, S. F., Queiroz, M. M., & Trinchera, L. (2020). Dynamics between big data analytics capabilities and organizational performance: A configurational approach. *International Journal of Production Economics*, 221, 107–107. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107868>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

7. Zhao, X., Chen, X., & Han, Z. (2021). A study on the impact of innovative culture on organizational innovation performance. *Technology in Society*, 64, 101494. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101494>.

8. Wikhamn, B. R. (2019). Innovation management in crisis: Effects of agile methodologies. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(3), 141–149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.03.001>.

9. Chesbrough, H. (2020). To recover faster from Covid-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective. *Industrial Marketing Management*, 88, 410–413. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.014>.

10. Mazzucato, M., & Kattel, R. (2020). COVID-19 and public-sector capacity. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(1), 256–269. <https://doi.org/10.1093/oxrep/gra031>.

11. Bocken, N. M. P., Ritala, P., & Huotari, P. (2021). The circular economy: Exploring the introduction of the concept among SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127570. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127570>.

Отримано 11.08.2024

UDC 658.5:330.341.1:004

JEL classification: M10; M15; O22

Maryna Kondrashova

PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Management
National University "Chernihiv Collegium"
named after T.G. Shevchenko (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: kondrashova1210@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-0206-6185>

Oleksandr Kondrashov

Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Political Science
Kyiv National University T.G. Shevchenko

E-mail: alekondrashov000@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3064-8572>

Larisa Mekh

PhD in Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Management
National University "Chernihiv Collegium"
named after T.G. Shevchenko (Chernihiv, Ukraine)

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

INNOVATION MANAGEMENT: THE KEY TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS IN THE DIGITAL AGE

Abstract. *The relevance of the study lies in the fact that innovation management is becoming a determining factor for the survival and prosperity of organizations and is an integral part of the strategy of modern organizations. In the context of the development of digital*

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

technologies, artificial intelligence and rapidly changing macroeconomic conditions, companies are faced with the need to quickly adapt and create revolutionary changes. competitiveness and prosperity of business.

Research shows that companies that adopt innovative approaches provide themselves with long-term benefits, including increased productivity, improved product and service quality, and investment attraction. Given the rapid development of technology, innovation is becoming a key element in creating added value and forming a unique offer for customers. In the context of global competition, the success of organizations largely depends on the ability to effectively manage innovation processes. This includes not only the introduction of new technologies, but also the formation of an innovative culture, staff development and adaptation to changes in the external environment. An important role in this is played by the application of modern management methods, such as Agile, Lean, and Design Thinking, which allow organizations to be more agile and customer-oriented.

Particular attention should be paid to the role of state regulation and stimulation of innovation activity. Investing in research, infrastructure development, and supporting startups are critical to creating a conducive innovation environment. In addition, it is necessary to take into account environmental challenges and integrate the principles of sustainable development into innovation management strategies.

Thus, the relevance of the study of innovation management lies in the need to develop effective approaches to innovation management, which will allow organizations not only to remain competitive, but also to play a leading role in shaping the future of the economy and society.

Keywords: *Innovation management; digital transformation; sustainable development; technological innovation; change management; competitiveness; digital technologies; globalization.*

Table: 1. References: 11.

Бібліографічний опис для цитування:

Кондрашова М. В., Кондрашов О. М., Мех Л. М. Інноваційний менеджмент: ключ до сталого розвитку організацій у цифрову епоху. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 227-236.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-237-247](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-237-247)

УДК 330.341.1:658.14-026.16

JEL Classification: O31

Олена Вячеславівна Мурзабулатова

кандидат економічних наук, доцент

Харківський національний університет радіоелектроніки (Харків, Україна)

E-mail: olena.murzabulatova@nure.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2179-1828>

Олег Михайлович Сукнов

аспірант

Харківський національний університет радіоелектроніки (Харків, Україна)

E-mail: oleh.suknov@nure.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-2766-9374>

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Анотація. У статті досліджено сучасні тенденції інноваційного розвитку підприємств. Означено, що в умовах економічної нестабільності та ризиків впровадження інноваційних технологій дозволяє підприємствам підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках. Доведено, що інновації сприяють підвищенню ефективності виробництва, оптимізації витрат, поліпшенню якості продукції та послуг, а також розширенню ринків збуту. Обґрунтовано, що в умовах сталого розвитку важливим є впровадження енергоефективних технологій, використання відновлюваних джерел енергії та розробка екологічно чистих матеріалів. Доведено, що в загальному забезпеченні безпеки держави, енергетична галузь є одним зі стратегічних пріоритетів, і провадження інновацій у цій сфері є важливим кроком для зниження залежності від зовнішніх факторів.

Ключові слова: інновація; розвиток; інноваційний розвиток; підприємство; промислове підприємство.

Рис.: 4. Бібл.: 7.

Постановка проблеми. В умовах нестабільного та динамічного розвитку глобальної економіки досвід розвинених країн доводить важливість стимулювання наукомістких галузей та виробництв за рахунок інноваційної сфери. Для підтримки своєї конкурентоспроможності та сталого розвитку вітчизняним підприємствам необхідно впроваджувати інновації в усі сфери суспільних процесів.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Для стратегічного розвитку підприємствам необхідно мати технологічне підґрунтя для забезпечення своїх конкурентних позицій як на вітчизняному, так і на міжнародному рівні. Нові ідеї, підходи до управління, товари та послуги є важливою умовою розвитку українських підприємств в умовах економічної нестабільності та в подальшому в повоєнному відновленні. Оскільки саме інноваційний розвиток є підґрунтям забезпечення інвестиційної привабливості підприємств, регіонів та країни загалом, тому визначення тенденцій інноваційного розвитку підприємств в Україні в умовах нестабільності економічного середовища та складної безпекової ситуації є актуальним завданням як з теоретичної, так і з практичної значущості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інноваційного розвитку підприємств досліджено в працях багатьох вчених-дослідників, серед яких О. А. Адаменко, В. М. Геєць, С. М. Ілляшенко, П. П. Микитюк, О. С. Мороз, Т. В. Полозова, І. В. Федулова. Проте тенденції інноваційного розвитку підприємств в умовах невизначеності та економічної нестабільності сучасних умов потребують подальших досліджень.

Мета статті полягає в дослідженні сучасних тенденцій інноваційного розвитку підприємств в умовах економічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу. Сучасні трансформації в економічному та цифровому розвитку характеризуються швидким технологічним прогресом, у якому інноваційний розвиток підприємств є підґрунтям забезпечення їхньої конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Інновації забезпечують ефективність виробничих процесів, сприяють оптимізації витрат та поліпшенню якості продукції та послуг, а також розширенню ринків збуту. Враховуючи глобальні виклики, такі як цифровізація, автоматизація, екологічна стійкість та зміна споживчих уподобань, підприємства повинні адаптувати свої стратегії для забезпечення сталого розвитку. Основними умовами інноваційного розвитку підприємств є впровадження таких аспектів (рис. 1).

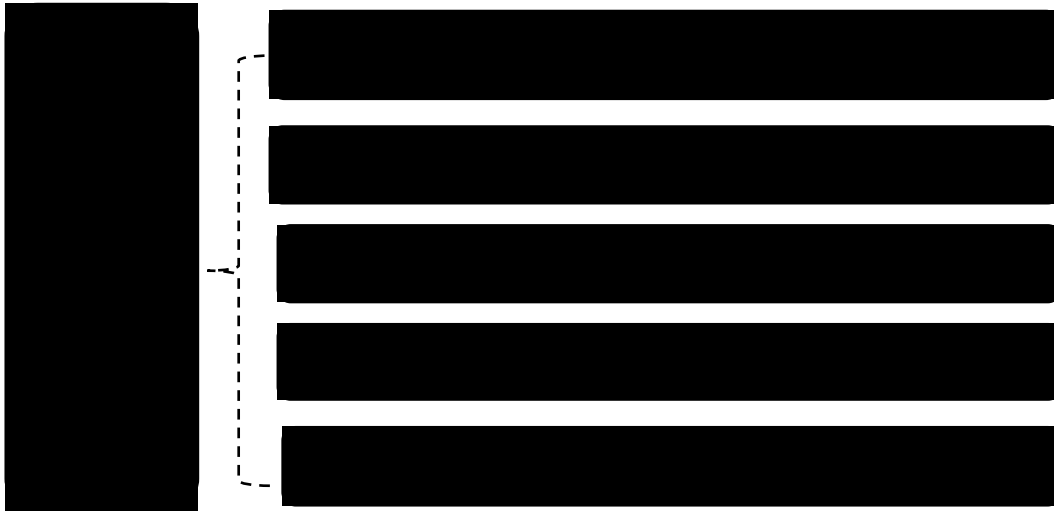
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Рисунок 1. Основні аспекти сприяння інноваційному розвитку підприємств в умовах економічної нестабільності

Джерело: запропоновано авторами.

Однією з провідних тенденцій інноваційного розвитку є цифровізація бізнес-процесів. Впровадження сучасних інформаційних технологій, заснованих на штучному інтелекті, великі бази даних, хмарні обчислення та Інтернет речей, дозволяє підприємствам значно підвищити продуктивність та знизити витрати. Так, використання алгоритмів машинного навчання для аналізу споживчих поведінкових моделей допомагає підприємствам створювати персоналізовані пропозиції, що підвищує лояльність клієнтів. Автоматизація виробничих процесів також відіграє важливу роль у підвищенні ефективності, оскільки роботизація, впровадження ERP-систем та використання автоматизованих складських комплексів дозволяє підприємствам зменшувати витрати на персонал та скорочувати час виробництва продукції [3].

В умовах глобальної орієнтації на сталий розвиток, екологічна відповідальність стає дедалі важливішою для підприємств у всьому світі. Підприємства, які впроваджують екологічні технології, забезпечують конкурентні переваги та користуються більшою підтримкою з боку суспільства. Серед ключових аспектів сталого розвитку можна виділити впровадження енергоефективних технологій, використання відновлюваних джерел енергії та розробку екологічно чистих матеріалів. Підприємства, що орієнтуються на розвиток циркулярної економіки, зменшують негативний вплив на навколишнє середовище за рахунок повторного використання ресурсів і мінімізації відходів.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасні підприємства активно розробляють нові бізнес-моделі, що відповідають зміненим умовам ринку. Одним з популярних підходів є модель підписки (subscription model), яка дозволяє підприємствам отримувати стабільний дохід та підтримувати довгострокові відносини з клієнтами. Також поширеним є використання платформеного підходу, коли підприємство створює цифровий майданчик для взаємодії між поставачальниками та споживачами (наприклад, маркетплейси, агрегатори послуг). В останні роки набуває популярності використання краудфандингу та венчурного інвестування, що дозволяє стартапам залучати необхідні кошти для розвитку без традиційних банківських кредитів.

Сучасні споживачі очікують більшого рівня персоналізації від підприємств, тому використання цифрових технологій дає можливість краще розуміти потреби клієнтів і пропонувати їм продукти та послуги, що найбільше відповідають їхнім очікуванням. Крім того, підприємства розширюють канали комунікації, впроваджуючи омніканальність – інтеграцію всіх точок взаємодії (онлайн, офлайн, соціальні мережі, мобільні застосунки) для створення єдиного клієнтського досвіду. Це дозволяє значно покращити рівень обслуговування та підвищити лояльність клієнтів [1].

В умовах швидких змін підприємства повинні бути готові до оперативного реагування на виклики. Гнучкі методології управління, такі як Agile, Lean та Scrum, допомагають підприємствам швидше адаптуватися до змін і впроваджувати інновації. Особливо це актуально для технологічних компаній, стартапів та підприємств, що працюють у динамічних галузях [7].

Також важливу роль відіграє розвиток культури інновацій у самих підприємств, оскільки запровадження внутрішніх акселераторів, підтримка ініціатив працівників та створення творчого середовища, сприяють появі нових ідей та технологічних проривів. Ураховуючи нестабільність економічного та безпекового середовища в Україні витрати на наукові дослідження серед підприємств змінювалися неоднорідно (рис. 2). За досліджуваний період найбільше витрат на дослідження та розробки було здійснено у 2021 році. У 2022 році з початком повномасштабного вторгнення в Україну з боку росії такі витрати значно скоротилися порівняно з 2021 роком (на 18,4 %). Проте у 2023 році ситуація значно покращилася за рахунок поживлення виробничо-господарської діяльності більшості підприємств, отримання грантів та

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

міжнародної допомоги на фінансування інноваційних проєктів, що збільшило зазначені витрати на 24,7 % [4]. Такі коливання витрат на дослідження пояснюються тим, що більшість вітчизняних підприємств вимушені власними силами здійснювати фінансування своїх розробок. В умовах загроз і нестабільності питання залучення інвесторів постає дуже гостро, оскільки інвестувати кошти в країну з низьким рівнем забезпечення безпеки є дуже ризиковано. За рахунок державної підтримки підприємства в змозі залучати додаткові фінансові кошти з державних програм розвитку та підтримки бізнесу, міжнародних фондів та участі в грантових програмах. Для підприємств, які вимушені були релокувати свої потужності в більш спокійні регіони держави, місцева влада разом з державними органами влади запровадила підтримку у вигляді пільгового кредитування бізнесу, зниження податкового навантаження. Державна підтримка осіб, які вимушені були переселитися в інші регіони (підтримка внутрішньо переміщених осіб) що допомагає знизити соціальну напругу в суспільстві [2].

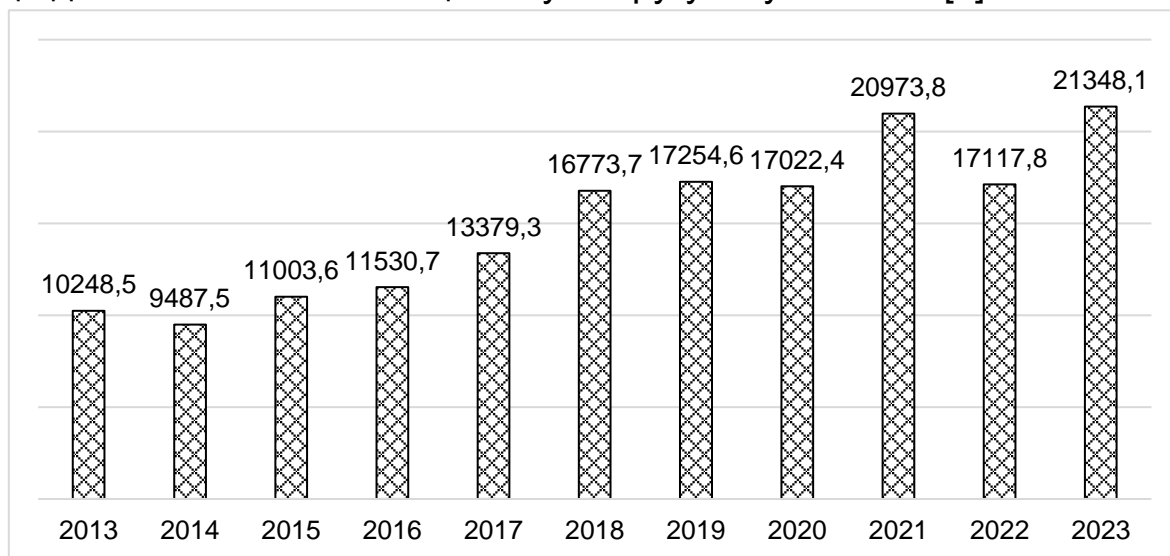
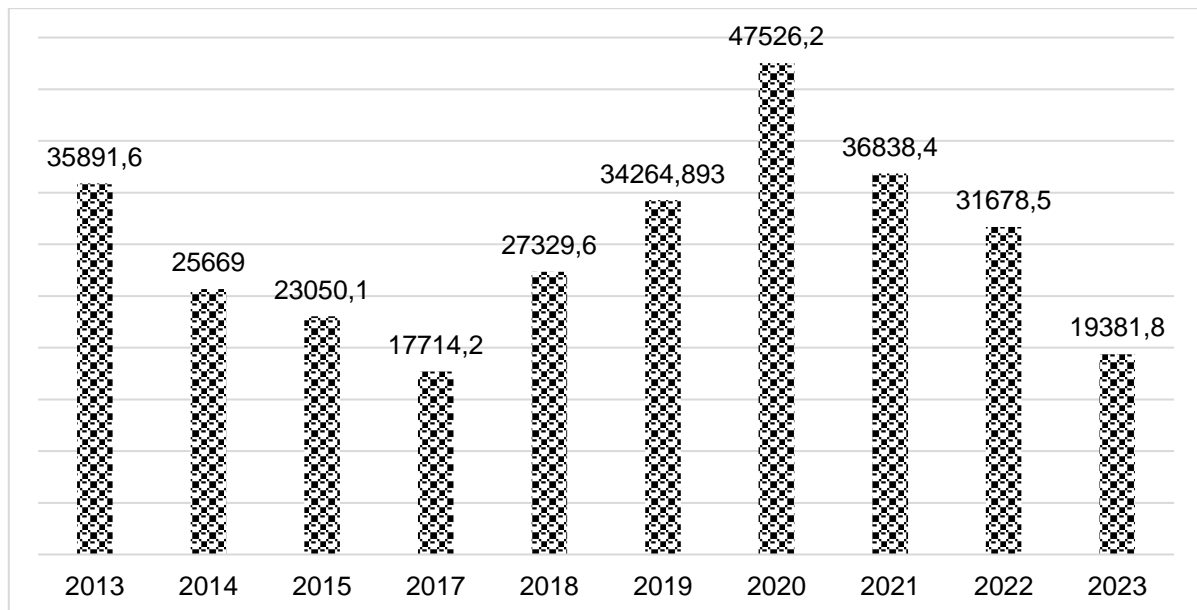


Рисунок 2. Витрати на наукові дослідження та розробки за видами робіт за 2013-2023 роки (млн грн)

Джерело: узагальнено авторами на основі [4].

У докризовий період у розрізі видів економічної діяльності найбільші показники обсягів реалізації продукції фіксувалися в промисловій продукції (рис. 3). Найбільший розмір обсягів реалізованої інноваційної промислової продукції за період 2013-2023 рр. спостерігався у 2020 році (47526,2 млн грн).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ



*дані за 2016 рік не оприлюднювалися в офіційній статистиці

Рисунок 3. Обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності у 2013-2023 роках (млн грн)

Джерело: узагальнено авторами на основі [4].

З початком повномасштабного вторгнення з 2022 року обсяги реалізованої інноваційної промислової продукції порівняно з аналогічним періодом 2021 року значно знизилися (на 14,01 %). У 2023 році порівняно з 2021 роком обсяги реалізації інноваційної промислової продукції знизилися на 47,38 %. Порівняно з 2022 роком у 2023 році обсяги реалізованої інноваційної промислової продукції знизилися на 38,81 %. Такі тенденції зниження обсягів реалізації інноваційної промислової продукції пояснюються тимчасовою окупацією частини промислових об'єктів через несприятливу безпекову ситуацію в прикордонних регіонах, підприємства не в змозі працювати на повну потужність, руйнація налагоджених логістичних поставок значно вплинула на можливість безперебійного відтворення виробничих процесів.

Зменшення чисельності кадрового потенціалу через військові дії, призвело до необхідності пошуку та залучення додаткових фахівців, що потребує часу та ресурсів. Складність перетину кордонів для здійснення міжнародних експортно-імпортних операцій впливає на строки поставки необхідних ресурсів, що також негативно позначається на виробничому

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

циклі. Врахування таких ризиків є важливим напрямом, який підприємства повинні реалізовувати у своїх стратегіях розвитку. У період економічного та повоєнного відновлення підприємства в Україні повинні налаштувати свої бізнес-процеси під європейські стандарти та норми, оскільки для реалізації своєї продукції та послуг необхідно залучати нових партнерів, освоювати нові ринки збуту, а для цього повинна бути відповідність усім нормам та нормативам європейського ринку. Відповідно, підприємства мають трансформувати свої стратегії, впроваджувати технологічні рішення та підвищувати стійкість до зовнішніх впливів. На основі врахування міжнародного досвіду розвитку підприємств, було сформовано основні напрями, що сприятимуть інноваційному розвитку підприємств з урахуванням вимог зовнішнього середовища (рис. 4).

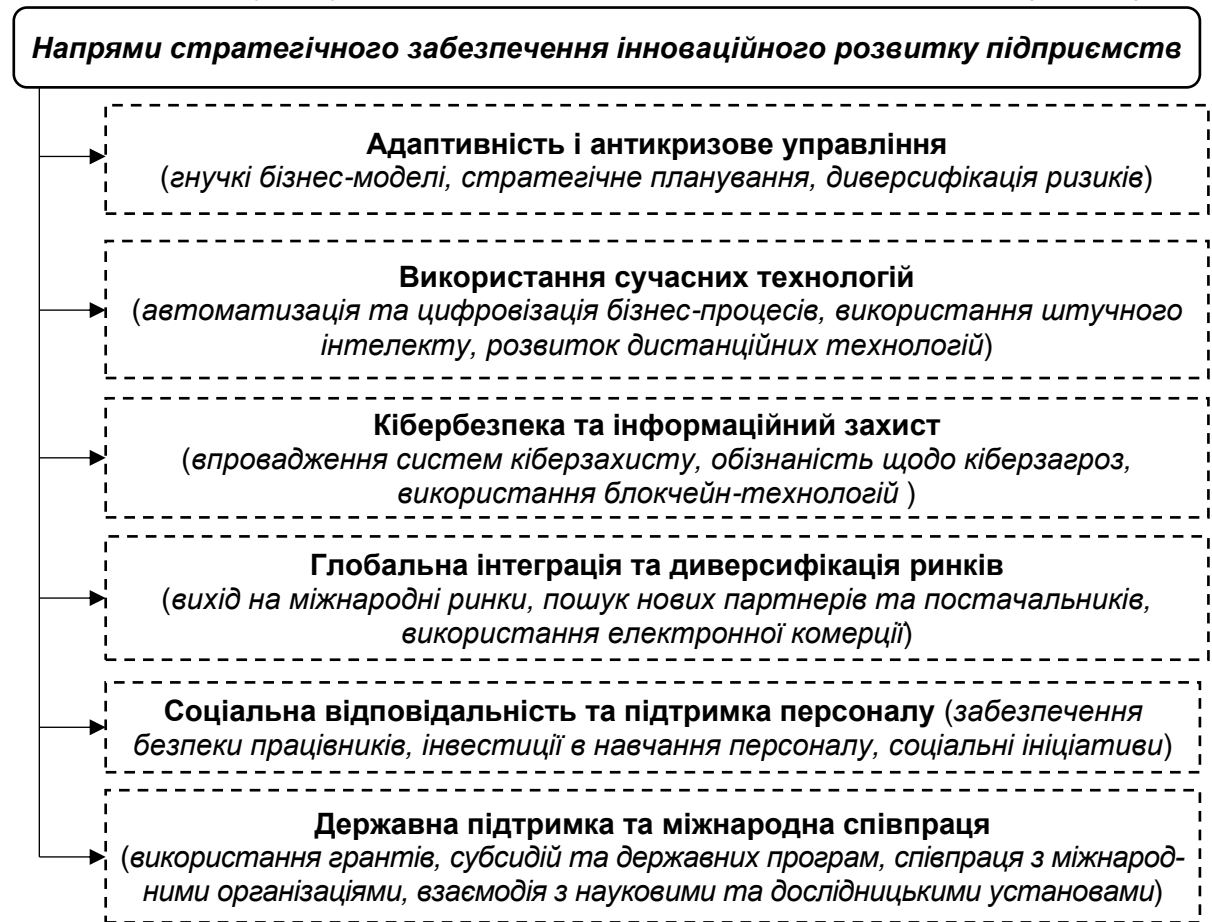


Рисунок 4. Основні напрями стратегічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств

Джерело: запропоновано авторами.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Важливим аспектом розвитку сучасних підприємств та бізнес-структур є їхня адаптивна спроможність, яка формує гнучкі бізнес-моделі, ланцюги поставок та забезпечення. Саме швидка адаптація до змін зовнішнього середовища з найменшими ресурсними втратами дозволяє підприємству бути гнучким до впливу ризиків і загроз. Врахування ризикових ситуацій раціонально ілюструвати на прикладі сценарних економіко-математичних інструментів, які у відповідних діапазонах дозволяють визначити майбутні варіанти розвитку подій (оптимістичний, нейтральний та песимістичний). Для покращення ефективності виробничих процесів доцільно використовувати досягнення сучасних цифрових технологій, що дозволяють обробляти великі масиви даних, будувати більш точні прогнози, використовувати гібридні та дистанційні формати роботи, що особливо актуально в теперішніх безпекових умовах.

Використання сучасного цифрового контенту потребує впровадження технологій кіберзахисту даних, використання блокчейн-технологій для оптимізації фінансових операцій, залучення та обізнаність всього персоналу з умовами захисту персональних даних і комерційної таємниці. Зміна вектора орієнтації вітчизняних підприємств на міжнародні ринки сприятиме зниженню залежності від нестабільних регіонів, розширення партнерства та співпраці, використання технологій електронної комерції, що дозволить збільшити збут продукції. Впровадження нових технологій потребує кадрового забезпечення цих процесів, тому підприємства завчасно повинні враховувати необхідність навчання персоналу, підвищення його кваліфікації або пошук відповідних працівників з необхідними компетентностями. У напрямку сталого розвитку активно ініціюється соціальна відповідальність бізнесу та підтримка громадян. У період повоєнного відновлення для більшості підприємств без міжнародної підтримки відновити свої потужності буде неможливо, через потребу в значних ресурсах, які держава та бізнес не має. Тому вже сьогодні необхідно створювати необхідне правове та інвестиційне поле для залучення інвесторів, налагодження міжнародної співпраці, розвиток пріоритетних інноваційних галузей [6].

Повномасштабне вторгнення в Україну з боку росії дозволило означити, що на сьогодні важливим для країни є забезпечення енергетичної безпеки, як стратегічного напрямку функціонування всіх сфер

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

суспільного життя. Руйнація енергетичних об'єктів призвела до блекаутів у соціальній та виробничих сферах. Якщо більшість соціальних об'єктів в змозі використовувати альтернативні джерела генерації, то великі промислові об'єкти ні, оскільки потребують великих енергетичних потужностей. Тому в загальному забезпеченні безпеки держави, енергетична галузь є одним зі стратегічних пріоритетів, і провадження інновацій в ці сфери є важливим кроком для зниження залежності від зовнішніх факторів.

Висновки та пропозиції. В умовах стійкого розвитку та цифрової трансформації суспільних процесів без впровадження інновацій підприємства не зможуть забезпечити високий рівень своєї конкурентоспроможності як на національному, так і міжнародному ринках. Використання сучасних технологій дозволяє підприємствам покращувати свої виробничо-економічні процеси за рахунок автоматизації, використання цифрових рішень для обробки великих масивів даних, побудови довгострокових прогнозів. Перед вітчизняними підприємствами постають завдання, вирішення яких дозволить налагодити інноваційні процеси та забезпечити високий рівень конкурентоспроможності в майбутньому.

Серед основних завдань є створення відповідного інвестиційного середовища, що сприятиме залученню інвесторів, розширенню міжнародної співпраці. Для впровадження інноваційних технологій важливим є наявність кадрового забезпечення, яке має відповідний рівень компетентностей та навичок. Розробка та впровадження принципів енергоефективності, що реалізується в межах цілей сталого розвитку, дозволить знизити залежність від факторів зовнішнього середовища. Використання цифрових рішень сприятиме адаптації підприємств до нових умов господарювання, а гнучкість щодо ризиків та загроз дозволить підтримувати свої конкурентні позиції в стратегічній перспективі.

Список використаних джерел

1. Вакалюк В. А. Інноваційний потенціал сучасного підприємства: структура та оцінка / В. А. Вакалюк // Приазовський економічний вісник. – 2019. – Вип. 4(15). – С. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-12>.

2. Внутрішньо переміщені особи [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України. – Режим доступу: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Vnutrishno-peremishcheni-osobi.html>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3. Інноваційний розвиток діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного та повоєнного стану: теорія, практика, аналітика : монографія / В. С. Пономаренко, Л. М. Малярець, Н. М. Внукова та ін. ; за заг. ред. В. С. Пономаренка. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. – 429 с.

4. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

5. Федорак В. І. Сучасні тенденції інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості в умовах глобалізації / В.І. Федорак // *Вчені записки Університету «КРОК»*. – 2019. – № 2 (54). – С. 231-236.

6. Шавшин О. С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства / О. С. Шавшин // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. – 2017. – № 3 (2). – С. 167-171.

7. Юдіна М. Сучасні тенденції розвитку інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств в контексті національної безпеки країни / М. Юдіна // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2022. – № 3. – С. 259-262. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-38>.

References

1. Vakalyuk, V.A. (2019). Innovatsini potentsial susasnoho pidpriemstva: struktura ta osinka [Innovative potential of a modern enterprise: structure and assessment]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Azov Economic Bulletin*, 4(15), 72–78. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-12>

2. *Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy [Ministry of Social Policy of Ukraine. (n.d.). Vnutrishno peremishcheni osoby [Internally displaced persons]. <https://www.msp.gov.ua/timeline/vnutrishno-peremishcheni-osobi.html>*

3. Ponomarenko, V.S. (2024). *Innovatsiyni rozvytok diialnosti subiektiv hospodariuvannia v umovakh voiennoho ta povoiennoho stanu: teoriia, praktyka, analityka [Innovative development of economic entities in wartime and post-war conditions: theory, practice, analytics]. KhNEU named after S. Kuznetsya.*

4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). <https://www.ukrstat.gov.ua>.

5. Fedorak, V.I. (2019). Suchasni tendencii innovaciinogo rozvitku pidpriemstv legkoi promyslovosti v umovah globalizacii [Modern trends in innovative development of light industry enterprises in the context of globalization]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Academic notes of the University "KROK"*, 2(54), 231-236.

6. Shavshin, O.S. (2017). Strategiia innovaciinogo rozvitku pidpriemstva [Strategy for innovative development of the enterprise]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka» – International scientific journal "Internauka"*, 3(2), 167–171.

7. Yudina, M. (2022). Suchasni tendencii rozvitku innovaciinogo potentsialu vitciznyanih pidpriemstv v konteksti nasionalnoi bezpeki kraini [Modern trends in the development of the innovative potential of domestic enterprises in the context of the country's national security]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu – Bulletin of the Khmelnytsky National University*, (3), 259-262. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-38>.

Отримано 15.08.2024

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

UDC 330.341.1:658.14-026.16

JEL Classification: O31

Olena Murzabulatova

PhD in Economic Sciences, Associate Professor

Kharkiv National University of Radio Electronics (Kharkiv, Ukraine)

E-mail: olena.murzabulatova@nure.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2179-1828>**Oleh Suknov**

PhD Student

Kharkiv National University of Radio Electronics (Kharkiv, Ukraine)

E-mail: oleh.suknov@nure.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-2766-9374>**CURRENT TRENDS IN INNOVATIVE DEVELOPMENT
OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY**

Abstract. *The article examines current trends in innovative development of enterprises. It is noted that in conditions of economic instability and risks, the introduction of innovative technologies allows enterprises to increase their level of competitiveness in national and international markets. It is proven that innovations contribute to increasing production efficiency, optimizing costs, improving the quality of products and services, as well as expanding sales markets. It is substantiated that in conditions of sustainable development, the introduction of energy-efficient technologies, the use of renewable energy sources and the development of environmentally friendly materials are important. An analysis of research expenditures showed that today the trend has improved among enterprises, but the volume of sales of innovative industrial products is significantly decreasing, which negatively affects the innovative potential of enterprises and the state. It is established that an important aspect of the development of modern enterprises and business structures is their adaptive capacity, which forms flexible business models, supply chains and support. Since rapid adaptation to changes in the external environment with the least resource losses allows the enterprise to be flexible to the impact of risks and threats. To restore economic potential in the post-war period, the main directions of strategic support for innovative development of enterprises were identified. It was determined that today it is necessary to create the necessary legal and investment field for attracting investors, establishing international cooperation, and developing priority innovative industries. It is proven that in the general provision of state security, the energy industry is one of the strategic priorities, and the introduction of innovations in these areas is an important step to reduce dependence on external factors.*

Keywords: *innovation; development, innovative development; enterprise, industrial enterprise.*

Бібліографічний опис для цитування:

Мурзабулатова О. В., Сукнов О. М. Сучасні тенденції інноваційного розвитку підприємств в умовах економічної нестабільності. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 237-247.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-248-256](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-248-256)

УДК 330.341.1:355.01-021.68

JEL Classification: O31

Олександр Сергійович Колот

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: olexandrkolot@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0009-0002-5093-1631>

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Анотація. У статті визначено, що в умовах масштабних змін, які здійснюються після війни, значну роль у відбудові соціальної структури, економіки та інфраструктури відіграє інноваційний розвиток. Досліджено, що інноваційний розвиток стає не тільки інструментом економічної відбудови, але й визначальним фактором адаптації до нових умов, які викликані змінами в технологіях, світовій політиці та соціальній структурі. Виявлено, що в цьому контексті адаптивне управління виступає фундаментом для успішної реалізації інноваційних стратегій. У статті проведено аналіз рівня України у світових рейтингах у сфері інноваційного розвитку.

Ключові слова: інновації; інноваційний розвиток; адаптивне управління підприємством; підприємства; післявоєнний період; кластер; стратегії.

Рис.: 1. Бібл.: 9.

Постановка проблеми. У новітній світовій економіці дедалі більшу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств та розв'язанні глобальних проблем людства відіграють інновації. Динаміка життя загалом у всьому світі висвітлює винятковий інтерес суспільства до інноваційної діяльності та інновацій зокрема. Нині Україна зіштовхнулася із серйозними труднощами в усіх сферах, що потребує швидких рішень та забезпечення, передусім, обороноздатності країни, а також виробничої, економічної та інформаційної безпеки. За таких обставин головним механізмом, який об'єднує всі аспекти життєдіяльності суспільства, є інновації та новітні технологічні розробки як рушійні чинники розвитку, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та укріплення господарської діяльності економічних систем. Післявоєнний період зазвичай супроводжується зниженням продуктивності, значними руйнуваннями інфраструктури та потребою в оновленні технологій. Інноваційні процеси, які містять у собі не лише нові технології, але й нові способи організації управління, виробництва, освіти та соціальних послуг, є дуже необхідними для швидкого відновлення країни [3].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Інноваційна діяльність України в післявоєнний період повинна інтегруватися з інвестуванням в інноваційні процеси за принципом реалізації інноваційної політики. У межах такої політики буде здійснюватися активізація інновацій та реалізовуватимуться системні механізми оновлення економіки в умовах кризи на основі взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів соціально-економічного розвитку країни у взаємодії з європейською інноваційною системою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема інноваційного розвитку національної економіки в період воєнної агресії та післявоєнного відновлення набуває широкого вивчення, що є свідченням праць вітчизняних науковців, зокрема: І. Яцкевич досліджувала інноваційну політику України в післявоєнний період; І. Біла, О. Шевченко вивчали інноваційний розвиток національної економіки за умов післявоєнного відновлення держави; А. Гречко, В. Левицький, С. Радинський, О. Дячук вивчали інвестиційне та нормативно-правове забезпечення інноваційного розвитку; С. Пермінова, Н. Ситник, М. Чупріна досліджували питання державних стимулів інноваційної діяльності в контексті економічного відродження країни; С. Бай, В. Єлісеєв розглядали інноваційні зміни як засіб виживання в умовах воєнного стану. Значний внесок у вивчення проблем інноваційного розвитку зробили такі науковці, як В. Вовк, В. Гевко, Ж. Говоруха, І. Гончарук, Т. Гринько, В. Зянько, А. Козлова, І. Терещенко, Н. Юрчук та ін. Питанням адаптивного управління приділяли увагу такі дослідники: Є. Ждаміров, Є. Осипова, А. Мельник, Є. Кузькін, С. Кудлаєнко, В. Губенко, Г. Козаченко та багато інших.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри велику кількість наукових праць, вивчення адаптивного управління підприємств у контексті інноваційної діяльності потребує подальших досліджень, оскільки ця проблема набуває дедалі більшої значущості в післявоєнний період.

Мета статті полягає в дослідженні особливостей адаптивного управління підприємств у сфері інновацій у післявоєнний період.

Виклад основного матеріалу. Інновації є рушійним драйвером розвитку після суттєвих економічних та соціальних потрясінь. Вони можуть стати підґрунтям для економічного зростання, оскільки до-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

зволяють покращувати якість продукції та послуг, знижувати витрати, а також відкривають нові перспективи для ринку праці. Зокрема, в післявоєнний період акцент робиться на таких напрямках, як відновлення інфраструктури, розвиток альтернативних джерел енергії, модернізація промислових виробництв і застосування нових інформаційних технологій [8].

На сьогодні у світі засновано концепцію збалансованого економічного зростання, яка ґрунтується на знаннях та інноваціях як основних економічних ресурсах. Тому Україна повинна активізувати міжнародну науково-технічну співпрацю, активно використовувати наявні та розробляти власні підходи до створення і запровадження інновацій на підприємствах.

Одним із провідних показників ефективності здійснення інноваційної політики держави є місце, яке вона посідає у глобальних рейтингах. Україна представлена в декількох із них, де оцінюється її інноваційна спроможність, інноваційний потенціал та дієвість інноваційної політики. Їхню детальну характеристику дають Глобальний індекс стійкої конкурентоспроможності – ГІСК (The Global Sustainable Competitiveness Index), Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів – ГІКТ (The Global Talent Competitiveness Index), Глобальний індекс інновацій – ГІІ (The Global Innovation Index), Індекс людського розвитку – ІЛР (Human Development Index) та Зведений Інноваційний Індекс – ЗІІ (Summary Innovation Index – SII).

Динаміка рейтингів України за чотирма найбільш загальновізнаними підходами до оцінки інноваційної спроможності за 2015-2024 рр. показує, що наша держава обіймає доволі скромні місця, але вже останніми роками спостерігається тенденція до поліпшення окремих позицій. Так, у світових рейтингах ГІІ та ГІКТ у 2023 р. Україна підвищила свої показники (55-те місце та 64-те відповідно) у порівнянні з 2022 р. (57-те місце та 66-те відповідно), а у групі країн за рівнем доходів нижче середнього здобула 3-тє місце, поступившись Індії та В'єтнаму (рис. 1). Однак уже у 2024 році відбулося погіршення ситуації – Україна посіла 60-ту позицію із 133 країн та 34-ту позицію серед 39 економік Європи [4].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ



Рисунок 1. Інноваційні економіки-лідери по групах країн за рівнем доходу на душу населення (групування Світового банку) у 2023 р., (місце в рейтингу ГП)

Джерело: побудовано авторами з використанням [4; 9].

У 2024 році Україна посіла 46-те місце в щорічному рейтингу стартап-екосистем Global Startup Ecosystem Index 2024 від Глобального дослідницького центру стартапів та інновацій StartupBlink. Україна покращила свій рейтинг на 3 позиції в порівнянні з 2023 роком, коли обійняла 49-те місце. У 2024 році Україна увійшла до 10 країн-лідерів Східної Європи, посівши 9-те місце.

Також в Україні виділили 6 міст, які увійшли до перших 1000 міст Global Startup Ecosystem Index 2024, серед яких Київ (75-те місце), Львів (397-ме місце), Харків (599-те місце), Одеса (682-ге місце), Тернопіль (962-ге місце) і Дніпро (969-те місце) [2].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Адаптивне управління підприємств є необхідною умовою для успішного впровадження інновацій у післявоєнний період. Це підхід до управління, який скерований на здатність державних структур, організацій та економік швидко реагувати на зміни середовища та пристосовуватися до нових умов. У післявоєнний період перетворення можуть бути різноманітними: від геополітичних змін до змін у соціальних структурах.

Адаптивне управління на підприємствах передбачає повсякчасний моніторинг ситуації, швидке реагування на зміни та гнучкість в ухваленні рішень. Оскільки інноваційні процеси неодноразово супроводжуються невизначеністю та ризиками, важливо, щоб спеціалісти могли корегувати стратегії залежно від нових умов. Одним із прикладів адаптивного управління підприємств є застосування принципів гнучкої організації та інноваційних технологій, які дозволяють державним установам чи бізнесу швидко змінювати власні стратегії залежно від вимог часу [5].

Особливості інноваційного розвитку підприємств у післявоєнний період можуть неабияк відрізнятися від типових умов. Окрім економічних та технологічних аспектів, слід брати до уваги соціально-психологічні фактори, такі як відновлення довіри між підприємствами та державою, а також між державами в глобальному контексті. За таких обставин важливими є інновації, що слугують розвитку соціальних технологій, адаптивного лідерства та інтеграції різних соціальних груп, які постраждали від війни.

Основними цілями державної політики у післявоєнний період у сфері інноваційного розвитку країни повинно бути створення економічних умов для забезпечення ринку конкурентоспроможною інноваційною продукцією на користь здійснення ключових державних пріоритетів. Тому варто виділити основні заходи для досягнення інноваційного розвитку України в післявоєнний період:

- створення умов для економічного зростання та формування інформаційно-інноваційного типу економіки;
- удосконалення рівня життя населення та утворення соціально-наукової спільноти;
- формування відповідної законодавчо-правової системи та інноваційного клімату;
- розвиток інтелектуального середовища, культури, освіти, фундаментальної науки;

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

– сприяння масовому інноваційному ентузіазму шляхом впровадження та реалізації стартапів [8].

Важливо масштабно застосовувати новітні дослідження, виявляти компетентних спеціалістів на виробництвах, які сприятимуть інноваційному розвитку країни, що відповідає положенням Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року [7].

У післявоєнний період важливу роль у сприянні інноваційного розвитку підприємств відіграють державні програми та міжнародні ініціативи. Державні органи повинні забезпечити формування сприятливих умов для розвитку інновацій, зокрема через надання податкових пільг для підприємств, підтримку стартапів та фінансування наукових досліджень. Залучення інвестицій та міжнародна співпраця є важливими для впровадження інноваційних технологій та підвищення глобальної конкурентоспроможності підприємств.

Важливо також зазначити роль міжнародних організацій, таких як Світовий банк чи ООН, які можуть надавати консалтингові послуги, фінансову допомогу та підтримку у впровадженні інноваційних проєктів на виробничому рівні. Такі програми повинні сприяти зменшенню соціальних нерівностей та створенню стійкої економічної бази для майбутнього розвитку [6].

Варто підкреслити, що інноваційний розвиток підприємств у післявоєнний період у різних регіонах України буде нерівномірним у зв'язку з воєнними діями (наприклад, Ірпінь, Буча, Маріуполь, Ізюм, Миколаїв). Така нерівномірність зумовлює створення інноваційних кластерів, які виступають як цілісна система підприємств та організацій з виготовлення і споживання завершеного інноваційного продукту, що охоплює весь інноваційний ланцюжок від розвитку початкової наукової ідеї до виробництва та збуту готової продукції, а також систему тісних зв'язків між компаніями, їх постачальниками та клієнтами, інститутами знань, що сприяють створенню інновацій [1].

Ще однією ключовою складовою інноваційного розвитку на підприємстві можна зазначити автоматизацію виробничих процесів. Застосування роботизованих систем у виробництві допомагає зменшити людський фактор у здійсненні одноманітних та небезпечних завдань, покращуючи тим самим загальну ефективність. За умов дефіциту робочої сили, який нерідко спостерігається за умов війни, автоматизація стає необхідним інструментом для того, щоб забезпечити безперебійність роботи підприємства [6].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Висновки та пропозиції. Таким чином, сучасні підприємства мають необхідність структурного реформування та вироблення такої стратегії, в основу якої мають бути включені нові підходи до розвитку кредитно-фінансової сфери, економіки та інноваційної діяльності. Від правильного вибору стратегії, своєчасного її впровадження, врахування можливостей та перспектив і дієвих заходів підтримки інноваційної діяльності залежить, зокрема, і економічна безпека країни та її швидке відродження.

Отже, інноваційний розвиток підприємств у післявоєнний період є важливою умовою для відновлення соціальних структур та економіки. Адаптивне управління, що базується на гнучкості, спроможності до корекції підходів та швидкому реагуванні на зміни є основою для успішної інтеграції інновацій на виробництвах. Сприяння інноваціям як на державному, так і на міжнародному рівнях, стає необхідним фактором реалізації стійкого розвитку підприємств у післявоєнні часи.

Список використаних джерел

1. Гоменюк М. О. Кластер як інноваційна форма територіального розвитку / М. О. Гоменюк // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2019. – Вип. 1. – С. 76-81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62>.
2. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb&title=informatsiimaterialischodostanuinnovatsiinoiialnosti>.
3. Кукушка І. Інновації як дієвий інструмент розвитку країни в післявоєнний період / І. Кукушка // Актуальні проблеми економіки. – 2022. – № 12(258). – С. 55-64.
4. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2023 році: науково-аналітична доповідь / Т. В. Писаренко, Т. К. Куранда та ін. – Київ : УкрІНТЕІ, 2024. – С. 7-18.
5. Осипова Є. Л. Адаптивне управління інноваційним розвитком транспортних підприємств / Є. Л. Осипова // Бізнес Інформ. – 2022. – № 1. – С. 383–390. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-383-390>.
6. Пермінова С. Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи / С. Пермінова, Н. Ситник, М. Чупріна // Економіка та суспільство. – 2024. - № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62>.
7. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

8. Яцкевич І. Інноваційна політика України у післявоєнний період / І. Яцкевич // *Економіка та суспільство*. – 2022. – № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-53>.

9. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2024 [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/ua.pdf>.

References

1. Homeniuk, M.O. (2019). Klaster yak innovatsiina forma terytorialnoho rozvytku [Cluster as an innovative form of territorial development]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Mukachevo State University*, 1, 76-81. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62>.

2. Informatsiini materialy shchodo stanu innovatsiinoi diialnosti [Information materials on the state of innovative activity]. (n.d.). <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb&title=informatsiinimaterialischodostanuinovatsiinoidiialnosti>.

3. Kukushka, I. (2022). Innovatsii yak diievyi instrument rozvytku krainy v pisliavoiennyi period [Innovation as an effective tool for the development of the country in the post-war period]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, (12(258)), 55-64.

4. Pysarenko, T.V., Kuranda, T.K. et al. (2024). *Naukova, naukovo-tekhnichna ta innovatsiina diialnist v Ukraini u 2023 rotsi: naukovo-analitychna dopovid [Scientific, scientific-technical and innovative activity in Ukraine in 2023: scientific-analytical report]*. UkrINTEI.

5. Osypova, Ye.L. (2022). Adaptivne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom transportnykh pidpriemstv [Adaptive management of innovative development of transport enterprises]. *Biznes Inform – Business Inform*, (1), 383–390. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-383-390>.

6. Perminova, S., Sytnyk, N., Chuprina, M. (2024). Innovatsiina diialnist v Ukraini v period voiennoi ahresii: tendentsii ta perspektyvy [Innovative activity in Ukraine during the period of military aggression: trends and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62>.

7. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na pe-riod do 2030 roku [On approval of the Strategy for the development of the sphere of innovation activity for the period until 2030], Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 10, 2019 No. 526-p. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>.

8. Yatskevych, I. (2022). Innovatsiina polityka Ukrainy u pisliavoiennyi period [Innovation policy of Ukraine in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-53>.

9. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2024 (2024). <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/ua.pdf>.

Отримано 05.09.2024

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

UDC 330.341.1:355.01-021.68

JEL Classification: O31

Oleksandr Kolot

Postgraduate

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: oleksandrkolot@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0009-0002-5093-1631>**FEATURES OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE POST-WAR PERIOD**

Abstract. *The current period for Ukraine is characterised by serious challenges in all spheres and requires rapid response and ensuring, first and foremost, the country's defence capability, as well as information, industrial and economic security. Tasks of increasing the level of innovation activity of enterprises and managing innovation activities are of particular importance at this crisis stage, which is associated with global challenges. In the article, it is determined that innovation policy is the most important tool for implementing investment direction of the state and the basis for promising economic policy in the post-war period. In the article, the place of our country in the global rankings of the leading indicators of efficiency of the innovation policy implementation is analysed. It is researched that the innovation policy of enterprises in the post-war recovery is comprehensive implementation of the main priorities of innovative recovery and development of the country's economy in sectors and regions, balanced with production resources and intellectual potential of regions based on knowledge and innovation. It is determined that innovative development of enterprises in the post-war period will contribute to implementation of new and creative ideas that will be of global importance for ensuring restoration of infrastructure, economic growth of the country and will be able to be competitive at the global level. It is found that adaptation to rapid changes in the external environment and introduction of innovations at enterprises are becoming crucial for overcoming consequences of infrastructure destruction, rising costs and disruption of supply chains. Indicators of efficiency of implementation of the innovation policy of our country are analysed. It is found that promotion of innovation at both the national and international levels is becoming necessary factor in implementation of sustainable development of enterprises in the post-war period.*

Key words: *innovation; innovative development; adaptive business management; enterprises; post-war period; cluster; strategies.*

Fig.: 1. References: 9.

Бібліографічний опис для цитування:

Колот О. С. Особливості адаптивного управління інноваційним розвитком підприємств у післявоєнний період. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 248-256.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-257-268](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-257-268)

УДК 33.338.2

JEL Classification: L52; M21

Сергій Віталійович Степаненко

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою
Харківського національного університету радіоелектроніки (Харків, Україна)**E-mail:** sergii.stepanenko@nure.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6132-328X>**Дмитро Анатолійович Петренко**аспірант кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою
Харківського національного університету радіоелектроніки (Харків, Україна)**E-mail:** dmytro.petrenko3@nure.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-6001-5349>**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Анотація. У статті досліджено особливості формування механізму інноваційного розвитку підприємств. Встановлено відсутність єдиних думок серед науковців у питанні формування понятійно-категоріального апарату механізму інноваційного розвитку підприємств. Доведено, що ефективне функціонування механізму інноваційного розвитку підприємства реалізується на основі дотримання відповідних принципів, які було поділено на базові та специфічні. Визначено, що реалізація будь яких інноваційних проєктів не можлива без відповідного фінансового забезпечення, яке реалізується шляхом залучення інвестиційної підтримки, власних коштів, використання державних грантів, взаємодії з венчурними фондами. Обґрунтовано, що використання різних підходів дозволяє підприємству бути більш гнучким в ухваленні управлінських рішень, враховуючи складну економічну та безпекову ситуацію в країні.

Ключові слова: розвиток; інновація; інноваційний розвиток; механізм; промислове підприємство.

Рис.: 2. Бібл.: 7.

Постановка проблеми. У сучасних умовах жорсткої конкуренції та швидких технологічних змін питання інноваційного розвитку підприємств набуває особливої актуальності. Інновації стають ключовим фактором конкурентоспроможності, забезпечуючи підприємствам можливість адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати ефективність виробництва та створювати унікальні продукти або послуги.

Особливо гостро питання забезпечення конкурентоспроможності постають перед підприємствами України в період військової агресії та повоєнного відновлення держави. Підприємства для підтримки свого розвитку в нових умовах нестабільності зовнішнього середовища повинні використовувати нові підходи та напрями інноваційного забезпечення своєї діяльності. Для реалізації означених напрямів розвитку

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

підприємства повинні впроваджувати відповідні механізми інноваційного розвитку підприємств, які в довгостроковій перспективі сприятимуть забезпеченню високого рівня їх конкурентоспроможності та адаптивності до швидких змін зовнішнього середовища. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю врахування нових умов господарювання підприємств в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження напрямів формування механізму інноваційного розвитку підприємств висвітлені в працях багатьох вітчизняних вчених, серед яких В. Л. Дикань, Л. Є. Довгань, Г. В. Козаченко, Н. П. Карачина, О. В. Коваленко, Ю. О. Лисенко, Т. В. Полозова, В. С. Пономаренко, А. В. Толстова та інших. Проте питання формування механізму інноваційного розвитку підприємств з урахуванням сучасної економічної та безпекової ситуації в Україні потребують подальших наукових досліджень.

Мета статті полягає у дослідженні теоретичних аспектів формування механізму інноваційного розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні інноваційний розвиток підприємства є одним із ключових напрямів економічного зростання в умовах глобалізації та цифровізації. Сучасні економічні дослідження поділяють інноваційний розвиток на кілька рівнів:

1. Технологічний рівень – створення нових технологій, продуктів та виробничих процесів.
2. Організаційний рівень – удосконалення внутрішніх процесів, підвищення ефективності управління.
3. Соціально-економічний рівень – вплив інновацій на економіку країни, суспільство та ринок праці.

Урахування означених рівнів у подальшому формуванні організаційно-економічних механізмів інноваційного розвитку підприємств дозволить більш ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал в довгостроковій перспективі.

Теоретичне дослідження підходів щодо визначення сутності поняття «механізм інноваційного розвитку» дозволило дійти до висновку, що на сьогодні існує багато трактувань цього поняття, які актуалізуються в процесі економічного розвитку та зміни зовнішнього середовища. Такі автори, як О. В. Коваленко, Ю. Г. Левченко, розглядають «інноваційний механізм», не враховуючи при цьому специфіку та завдання інноваційного розвитку [3-4].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Науковці А.В. Толстова, Т. Дем'яненко розглядають механізм інноваційного розвитку промислового підприємства як комплекс взаємопов'язаних елементів, які дають змогу регулювання та стимулювання здійснення послідовності незворотних змін на підприємстві за рахунок використання інноваційних змін у різних сферах функціонування підприємства [1; 6].

Автор Т. В. Полозова розглядає розвиток підприємства через удосконалення організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційною спроможністю, як основи забезпечення конкурентоспроможності бізнесу з урахуванням факторів зовнішнього середовища [5]. Узагальнюючи наявні підходи щодо визначення категорії «механізм інноваційного розвитку підприємства», у загальному аспекті його розглядають як сукупність інструментів, процесів, методів і ресурсів, за допомогою яких впроваджуються інновації для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Механізм інноваційного розвитку підприємства включає елементи, що наведені на рис. 1. Стратегічне управління інноваціями передбачає визначення інноваційних пріоритетів, виходячи з ресурсного потенціалу підприємства, його маркетингової політики та гнучкості до зовнішніх умов. Важливим етапом є розробка стратегій та планів щодо впровадження нових технологій з урахуванням фінансової та технологічної спроможності підприємства та безпекової ситуації.

Реалізація будь-яких інноваційних проєктів не можлива без відповідного фінансового забезпечення. Формування фінансової спроможності для впровадження інновацій реалізується шляхом залучення інвестиційної підтримки, власних коштів, використання державних грантів, взаємодії з венчурними фондами. Основною розробки та реалізації інновацій є інтелектуально-кадрове забезпечення таких процесів, тому важливим для підприємства є забезпечення належної мотивації персоналу, формування команд інноваційних проєктів, залучення креативної молоді та новаторів [2].

Сучасний розвиток підприємств не можливий без використання цифрових технологій, впровадження автоматизованих систем обробки даних, формування дослідницьких центрів і лабораторій. В умовах обмеженості ресурсної спроможності для більшості підприємств є ефективним співпраця з іншими компаніями для обміну досвідом, вивчення ринкових тенденцій, співпраця з науковими установами.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

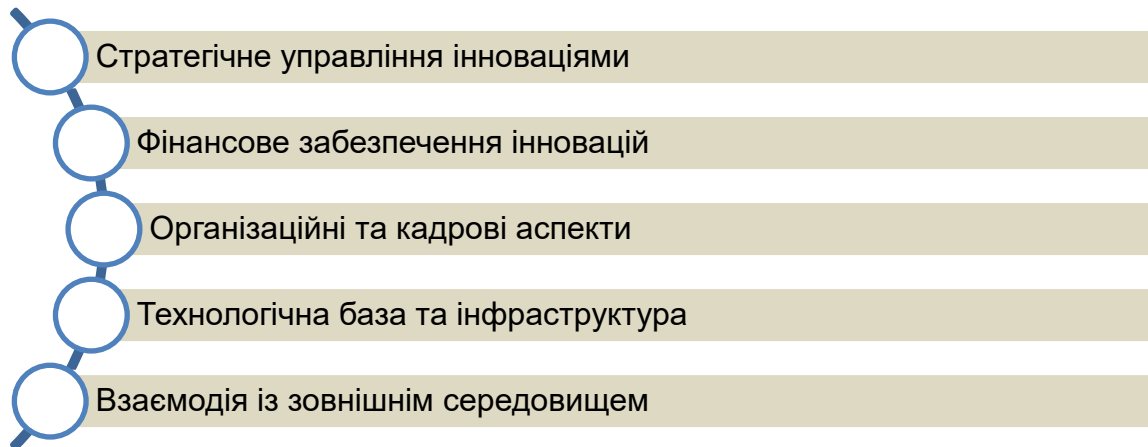


Рисунок 1. Основні елементи формування механізму інноваційного розвитку підприємства

Джерело: запропоновано авторами.

Ефективне функціонування такого механізму реалізується на основі дотримання відповідних принципів, а саме:

1. Принцип системності, який передбачає, що інноваційний розвиток повинен розглядатися як цілісна система, що охоплює всі рівні управління підприємством (стратегічне планування, фінансування, кадрове забезпечення, технологічний розвиток).

2. Принцип безперервності, за яким інноваційні процеси мають бути постійними та адаптивними до змін у ринковому середовищі. Це означає проведення регулярного моніторингу нових технологій, удосконалення продуктів і послуг, підтримку культури інновацій.

3. Принцип гнучкості та адаптивності, який ґрунтується на необхідності підприємствам швидко підлаштовуватися до нових умов сучасного бізнес-середовища за рахунок впровадження нових змін, використовуючи цифрові технології, методи гнучкого управління (Agile, Lean), стратегічне планування на основі даних.

4. Принцип ефективності, який визначає, що будь-які інновації повинні бути економічно обґрунтованими, сприяти збільшенню прибутку підприємства та за рахунок впровадження нових технологій збільшувати продуктивність праці.

5. Принцип орієнтації на споживача передбачає заходи щодо задоволення потреб клієнтів і створення конкурентних переваг. Для цього важливо вивчати ринок і потреби споживачів, впроваджувати кастомізацію продуктів, підвищувати рівень сервісу.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

6. Принцип партнерства та кооперації, що характеризує ефективну співпрацю з науковими установами, стартапами, бізнес-партнерами, венчурними фондами. Це дозволяє підприємству отримувати доступ до новітніх технологій і знань.

7. Принцип технологічного лідерства, за яким для довгострокового успіху підприємство повинно прагнути до впровадження передових технологій, автоматизації процесів, використання штучного інтелекту та Big Data.

8. Принцип екологічності та соціальної відповідальності базується на тому, що організації, компанії та інші учасники суспільного життя повинні діяти таким чином, щоб їхні рішення й діяльність приносили користь не тільки їм самим, але й навколишньому середовищу, а також суспільству загалом.

У науковій літературі вказані принципи можуть розширюватися або навпаки, зменшуватися в кількості залежно від напрямку дослідження, аспектів використання механізмів та інше.

Формування механізму інноваційного розвитку підприємства є складним і багатограним процесом, що включає в себе сукупність методів, інструментів і заходів, спрямованих на стимулювання та впровадження інновацій. Відповідний механізм повинен забезпечувати не лише розробку нових технологій, а і створення сприятливого організаційного середовища, фінансового забезпечення та стратегічного управління.

Функціонування механізму інноваційного розвитку передбачає методи управління, що беруть участь у практичній реалізації функцій управління. Методи управління доцільно виокремити у три блоки: загальні методи управління (економічні, соціальні, організаційні); методи діагностики та моніторингу (економіко-математичні, логіко-економічні), методи сценарного прогнозування (імітаційні, когнітивні).

До інструментів впливу на інноваційний розвиток підприємства, які допомагають впроваджувати нові технології, продукти, процеси та управлінські рішення, можна віднести фінансові (венчурне фінансування, гранти та державні програми, кредитні програми, бізнес-ангели); організаційні (створення R&D центрів, аутсорсинг інновацій, корпоративні акселератори); технологічні (цифровізація бізнес-процесів, адитивні технології (3D-друк), індустрія 4.0, blockchain); маркетингові (дизайн-мислення, аджайл та Lean-підходи, краудсорсинг та відкриті інновації); правові та регуляторні (захист інтелектуальної власності, стандартизація та сертифікація, державна підтримка);

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

соціальні та кадрові (корпоративна культура інновацій, навчання та підвищення кваліфікації персоналу) [7].

Основними складовими забезпечення інноваційного розвитку підприємства є організаційна, економічна та поведінкова. Організаційна складова включає систему управління, структуру, процеси та ресурси, що забезпечують ефективне впровадження інновацій. Вона охоплює такі ключові елементи, як організаційна структура (взаємодія різних підрозділів підприємства), система управління (методи, принципи, стилі керівництва), мотиваційний механізм (забезпечення стимулювання персоналу), процеси управління інноваціями (планування, організація, контроль та оцінку), фінансове забезпечення (формування інвестиційної політики), зовнішня взаємодія (співпраця з науковими установами, венчурними фондами).

Економічна складова механізму інноваційного розвитку підприємства містить фінансові, інвестиційні та економічні інструменти, що забезпечують ефективне впровадження інновацій та їхню окупність. Основні складові включають фінансове забезпечення інновацій (власні та залучені кошти, державне фінансування, венчурний капітал), інвестиційний механізм, що включає оцінку інвестиційних проєктів та розробку інвестиційних стратегій, механізм оцінки економічної ефективності (визначення рівня окупності інновацій, показники продуктивності та рентабельності), стимулювання економічного розвитку через інновації (зниження витрат, збільшення доходів, підвищення конкурентоспроможності).

Поведінкова складова механізму інноваційного розвитку підприємства визначає роль людського фактору, організаційної культури та мотивації персоналу у процесі впровадження інновацій. Вона включає інноваційну культуру підприємства (клімат у колективі, готовність до ризику), мотивацію та стимулювання персоналу (матеріальні стимули, формування команди), лідерство та управління (гнучкість в управлінні, делегування повноважень), адаптивність та готовність до змін (формування стійкості до невизначеності), комунікація та обмін знаннями (обмін досвідом, використання сучасних цифрових рішень). Поведінкова складова є критично важливою, оскільки саме люди генерують, приймають і реалізують інновації. Її розвиток сприяє успішній трансформації підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності (рис. 2).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ



Рисунок 2. Концептуальна схема механізму інноваційного розвитку підприємства

Джерело: розроблено авторами.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Використання різних підходів в управлінні дозволяє підприємству бути більш гнучким в ухваленні управлінських рішень, враховуючи складну економічну та безпекову ситуацію в країні. Так, системний підхід дозволяє розглядати підприємство як єдиний механізм, у якому всі елементи є взаємопов'язаними між собою. Так, зміна одного елемента вплине на всі інші елементи, що потребує вчасного реагування від керівництва для стабілізації виробничих процесів. Процесний підхід заснований на використанні взаємопов'язаних процесів, що спрямовані на реалізацію стратегічних цілей розвитку бізнесу. Використання цього підходу для підприємства дозволяє покращити управління за рахунок зниження витрат та підвищення ефективності.

Використання процесного підходу підвищує гнучкість та адаптивність до змін на ринку, за рахунок покращення якості продукції та послуг. Використання сценарного підходу передбачає розробку альтернативних сценаріїв розвитку підприємства залежно від можливих змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Він дозволяє підготувати підприємство до різних варіантів майбутнього та мінімізувати ризики. Реалізація сценарного підходу здійснюється на основі принципів аналізу середовища, що націлене на вивчення ринкових, економічних, технологічних і соціальних факторів; визначенні ключових невизначеностей за рахунок ідентифікації факторів, що мають найбільший вплив на бізнес. Наступним принципом є розробка декількох варіантів сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, нейтральний та песимістичний) з урахуванням ризиків та загроз.

Важливим принципом є розробка відповідного стратегічного забезпечення, що сформовано в кожному з можливих сценаріїв розвитку підприємства.

Моніторинг і коригування змін реалізації сценаріїв, з урахуванням невідповідності плановим показникам, дозволяє вчасно реагувати на такі зміни для нейтралізації негативних наслідків.

Рішення в управлінні інноваційним розвитком підприємства повинні бути спрямовані на реалізацію таких аспектів [5]:

- зниження кількості або сили впливу негативних факторів на інноваційний розвиток підприємства;
- ефективне використання дії факторів впливу для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства за рахунок забезпечення інноваційного розвитку;

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

— забезпечення гнучкості функціонування підприємства за рахунок збалансування впливу негативних та позитивних факторів на інноваційний розвиток;

— забезпечення нормативного рівня інноваційної безпеки діяльності підприємства.

В умовах сьогодення питання забезпечення безпеки діяльності підприємства передбачає різні її види, а саме фізичну, економічну, фінансову, інноваційно-інвестиційну, кадрову. Забезпечення фізичної безпеки для сучасних підприємств України є актуальним завданням, оскільки бойові дії на території держави призводять до значних руйнувань промислових об'єктів.

Висновки та пропозиції. На основі проведеного дослідження було визначено основні елементи механізму інноваційного розвитку підприємства. Обґрунтовано, що на сьогодні відсутня єдність наукових думок щодо визначення категорії «механізм інноваційного розвитку», оскільки постійні зміни зовнішнього середовища впливають на загальну ефективність реалізації такого механізму, що потребує відповідної актуалізації.

Визначено, що ефективна реалізація механізму інноваційного розвитку підприємства здійснюється на основі дотримання відповідних принципів, які було сформовано як базові та специфічні. До базових принципів було віднесено принцип системності, безперервності, гнучкості та адаптивності, ефективності, орієнтації на споживача, партнерства та кооперації, технологічного лідерства, екологічності. До специфічних принципів віднесено принцип субсидіарності, цілеспрямованості, паритетності, інтеграційності, цілісності простору, формування полюсів росту, варіативності.

Було виокремлено та проаналізовано основні складові механізму інноваційного розвитку підприємства, які було поділено на організаційну, економічну та поведінкову. Визначено, що кожна з означених складових дозволяє підприємству максимально залучати свій потенціал до стратегічного розвитку на основі інноваційної спроможності підприємства. Доведено, що в сучасних умовах високої мінливості зовнішнього середовища, нестабільної економічної та безпекової ситуації в країні, без впровадження інновацій підприємства не зможуть забезпечувати належний рівень своєї конкурентоспроможності.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Для формування ефективного механізму інноваційного розвитку підприємства доцільно використовувати різні підходи (системний, процесний, сценарний та ситуаційний) залежно від потреб та ситуації зовнішнього середовища. У сценарному підході було виокремлено три найбільш вживані моделі розвитку подій (оптимістичний, нейтральний та песимістичний), що дозволяє керівництву вчасно реагувати на відповідні зміни в реалізації стратегій та швидко приймати відповідні управлінські рішення. Перспективами подальших досліджень є розробка теоретико-методичних засад базових складових механізму інноваційного розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Дем'яненко Т. Теоретичні аспекти формування механізму інноваційного розвитку підприємства / Т. Дем'яненко, Д. Альошин // Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». – 2023. – Вип. 17(34). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-08).
2. Кіщак І. Теоретико-методологічні підходи до формування організаційно-економічного механізму управління підприємством / І. Кіщак, А. Слюсаренко // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. – 2019. – № 1. – С. 49-56. DOI: [10.33310/2521-120X-2019-12-1-49-56](https://doi.org/10.33310/2521-120X-2019-12-1-49-56).
3. Коваленко О. В. Формування механізмів прогнозування маркетинго-інноваційного розвитку економіки України / О. В. Коваленко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2015. – Вип. 11, ч. 2. – С. 38–45.
4. Левченко Ю. Г. Формування механізму управління інноваціями підприємств харчової промисловості / Ю. Г. Левченко // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2007. – № 3(41). – С. 192–197.
5. Полозова Т. В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційно-інвестиційною спроможністю підприємства / Т. В. Полозова // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка». – 2017. – Вип. 23. – С. 126-131.
6. Толстова А. В. Теоретичні аспекти формування механізму інноваційного розвитку промислового підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Толстова, К. Огненна // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». – 2016. – № 21. – С.106-109. – Режим доступу: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/21-2016/24.pdf>.
7. Хоменко І. О. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств / І. О. Хоменко, Л. М. Волинець, І. В. Горобінська // Київський економічний науковий журнал. – 2023. – № 1. – С. 86-89.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

References

1. Demianenko, T., Alyoshin, D. (2023). Teoreticni aspekti formuvaniya mehanizmu innovasiinogo rozvitku pidpriemstv [Theoretical aspects of forming the mechanism of innovative development of an enterprise]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka* Serii «*Ekonomika*» – *Adaptive Management: Theory and Practice. Series «Economy»*, 17(34). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-08).
2. Kishchak, I., Slyusarenko, A. (2019). Teoretiko-metodologicni pidhodi do formuvaniya organizaciino-economicnogo mehanizmu upravlinya pidpriemstvom [Theoretical and methodological approaches to the formation of the organizational and economic mechanism of enterprise management]. *Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. O. Sukhomlynskoho. Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of the V. O. Sukhomlynsky National University of Mykolaiv. Economic Sciences*, (1), 49-56. DOI: 13.33310/2521-120X-2019-12-1-49-56.
3. Kovalenko, O.V. (2015). Formuvanie mehanizmiv prognozuvaniya marketing-innovaciinogo rozvitku ekonomiki Ukraini [Formation of mechanisms for forecasting marketing and innovative development of the economy of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii «Ekonomichni nauky» – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*, 11(2), 38-45.
4. Levchenko, Y.G. (2007). Formuvanie mehanizmu upravleniya innovaciunami pidpriemstv harchovoi promislivosti [Formation of the mechanism for managing innovations of food industry enterprises]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii «Ekonomichni nauky» – Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Series "Economic Sciences"*, (3(41)), 192–197.
5. Polozova, T.V. (2017). Organizaciino-ekonomichni mehanizm upravlinya innovaciino-snvesticynoy spromognasty pidpriemstva [Organizational and economic mechanism for managing the innovation and investment capacity of an enterprise]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii «Ekonomika» – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series "Economics"*, (23), 126-131.
6. Tolstova A.V., Ognenna K. (2016). Teoreticni aspekti formuvaniya mehanizma innovaciinogo rozvitku promislivih pidpriemstv [Theoretical aspects of the formation of the mechanism for innovative development of an industrial enterprise]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: «Ekonomika i menedzhment» – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: "Economics and Management"*, (21), 106-109. <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/21-2016/24.pdf>.
7. Khomenko, I.O., Volynets, L.M., Gorobinska, I.V. (2023). Organizaciino-ekonomichni mehanizm funkcionuvaniya ta rozvitku pidpriemstva [Organizational and economic mechanism of functioning and development of enterprises]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, (1), 86-89.

Отримано 09.08.2024

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

UDC 33.338.2

JEL Classification L52; M21

Sergii Stepanenko

PhD in Economic Sciences, Associate Professor of the Department
of Economic Cybernetics and Economic Security Management
Kharkiv National University of Radio Electronics (Kharkiv, Ukraine)

E-mail: sergii.stepanenko@nure.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6132-328X>

Dmytro Petrenko

PhD Student of Department of Economic Cybernetics
and Management of Economic Security

Kharkiv National University of Radio Electronics (Kharkiv, Ukraine)

E-mail: dmytro.petrenko3@nure.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-6001-5349>

**THEORETICAL ASPECTS OF FORMING THE MECHANISM
OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE**

Abstract. *The article examines the features of the formation of the mechanism of innovative development of enterprises. The main levels of innovative development of enterprises are defined. The lack of consensus among scientists on the issue of forming the conceptual and categorical apparatus of the mechanism of innovative development of enterprises is substantiated. It is proved that the effective functioning of the mechanism of innovative development of enterprises is implemented on the basis of compliance with the relevant principles, which were divided into basic and specific. It is determined that the implementation of any innovative projects is not possible without appropriate financial support, which is implemented by attracting investment support, own funds, using state grants, and interacting with venture funds. It is substantiated that the use of different approaches allows the enterprise to be more flexible in making management decisions, taking into account the complex economic and security situation in the country. It is proved that the modern development of enterprises is not possible without the use of digital technologies, the introduction of automated data processing systems, and the formation of research centers and laboratories. It has been established that the formation of a mechanism for the innovative development of an enterprise is a complex and multifaceted process, which includes a set of methods, tools and measures aimed at stimulating and implementing innovations. Such a mechanism should ensure not only the development of new technologies, but also the creation of a favorable organizational environment, financial support and strategic management. It has been established that for the formation of an effective mechanism for the innovative development of enterprises it is advisable to use different approaches (systemic, process, scenario and situational) depending on the needs and situation of the external environment.*

Keywords: *development; innovation; innovative development; mechanism; industrial enterprise.*

Fig.: 2. Reverences: 7.

Бібліографічний опис для цитування:

Степаненко С. В., Петренко Д. А. Теоретичні аспекти формування механізму інноваційного розвитку підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 257-268.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-269-282](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-269-282)

УДК [658.8:005.921]:334.726

JEL Classification: M31

Олександр Михайлович Приставка

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: casung.g@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3177-5518>**Юлія Митрофанівна Перетяцько**

кандидат економічних наук, доцент, заступник директора

навчально-наукового інституту бізнесу, економіки та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: yuliaperetiatko@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1559-3710>ResearcherID: [M-5332-2016](https://orcid.org/0000-0003-1559-3710). Scopus Author ID: [57006803800](https://orcid.org/0000-0003-1559-3710)**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГОВОЇ
СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ**

Анотація: У статті досліджено особливості формування річної трейд-маркетингової стратегії в компаніях із виробництва та дистрибуції товарів повсякденного вжитку на прикладі діяльності компанії «Карлсберг Україна». Окреслено основні завдання та етапи планування стратегії, включаючи визначення п'ятирічних цілей, розробку плану бренд-пріоритетів, погодження бюджету та синхронізацію дій між департаментами. Висвітлено структуру взаємодії між відділами бренд- і трейд-маркетингу, а також запропоновано рішення для оптимізації процесів планування, зокрема через покращення крос-функціональної взаємодії та усунення дискomунікації між підрозділами. Стратегія спрямована на підвищення конкурентоспроможності, лояльності споживачів і зростання продажів шляхом впровадження інноваційних маркетингових інструментів.

Ключові слова: трейд-маркетинг; бренд-маркетинг; бренд-пріоритети; план активностей; план ПОСМ підтримки; стратегія, бюджет.

Рис.: 4. Табл.: 1. Бібл.: 7.

Постановка проблеми. На сьогодні на ринку України представлена значна кількість міжнародних компаній із виробництва та дистрибуції товарів повсякденного вжитку. Зважаючи на сучасні виклики та вирішуючи поставлені задачі в кон'юнктурі ринку України, такі компанії роблять суттєвий внесок у розвиток культури ведення бізнесу, використовуючи досвід, набутий на європейських ринках та на ринках інших країн, підштовхуючи український бізнес та вітчизняний напрям розвитку економіки до європейського співтовариства.

В умовах глобалізаційних змін трансформуються всі господарські процеси компаній як на мікро-, так і на макрорівнях. Впровадження новітніх підходів у сфері трейд-маркетингу не є винятком.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Нині трейд-маркетинг є не лише засобом покращення лояльності споживачів, пізнаваності бренду, підвищення рівня об'ємів продажів, але і засобом збільшення дистрибуції, завоювання частки ринку, вихід на нові суміжні сегменти на ринку, підкорення і створення субканалів та ніш на ринку України. Ефективне виконання зазначених завдань можливе лише в довгостроковій перспективі згідно з затвердженим планом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність трейд-маркетингу як інструменту стимулювання збуту досліджувала О. Бурліцька. У своїй роботі [1] авторка наводить перелік класичних інструментів стимулювання торговельного персоналу для підвищення ефективності їхньої праці. За результатами дослідження зазначає, що правильна “організація трейд-маркетингу дозволяє підвищити рівень продажу і дистрибуції” [1, с. 128].

Система інструментів трейд-маркетингу, його сутність та класифікація є предметом роботи праці [2]. За результатами дослідження авторів встановлено, що до визначення економічної сутності трейд-маркетингу науковці мають різні підходи. Автори трактують трейд-маркетинг як “комплексну систему інструментів, які спрямовані на збільшення попиту на конкретний товар (товарну категорію) за рахунок взаємодії усіх учасників торгового ланцюга та донесення інформації до кінцевого споживача” [2, с. 169]. Окрему увагу заслуговує дослідження щодо засобів досягнення трейд-маркетингових цілей. Автори констатують, що вибір інструментів буде залежати від обраної цільової аудиторії та результату, який треба досягнути.

Інтерпретація сутності «трейд-маркетинг» та його класифікацією займалися С. Б. Розумей, Г.Ю. Юденко, О. А. Гончарова. Автори у роботі [3] узагальнили підходи до класифікації інструментів трейд-маркетингу та показників визначення ефективності трейд-маркетингових компаній. Крім цього, автори окреслили сучасні тренди розвитку трейд-маркетингу: екологічність, толерантність та диджиталізація [3, с. 115].

У статті [4] наведено систематизацію маркетингових стратегій, зокрема таких, як вузька спеціалізація, диверсифікація та широка диверсифікація. У роботі досліджено, як адаптувати маркетингові стратегії до умов динамічного ринкового середовища, зосереджуючись на потребах клієнтів та підвищенні конкурентоспроможності. Основні виклики пов'язані з потребою створення нових моделей поведінки споживачів і технологічними змінами.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті [5] Н. В. Романченко, Д. Д. Соколовська досліджують проблеми розробки маркетингових стратегій у сфері FMCG (товарів повсякденного попиту). Основна увага зосереджена на нестабільності ринкового середовища, мінливості споживчих вподобань та необхідності розробки персоналізованих стратегій для залучення споживачів. Автори підкреслюють значення аналітики даних у підвищенні ефективності маркетингових рішень.

Г. А. Заячківська у своїй роботі [6] досліджує категорії стратегічного партнерства та їхні типи у трейд-маркетингу.

Результати дослідження ролі цифрових технологій у трейд-маркетингу висвітлено в роботі [7]. Автори зазначають, що “застосування цифрових технологій в трейд-маркетингу відкриває широкі перспективи для зростання продажів, розширення аудиторії та зміцнення бренду” [7].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на актуальність та багатоаспектність тематики формування трейд-маркетингової стратегії, аналіз наукових фахових джерел за останні п'ять років у наукометричній базі “Гугл академія” свідчить про недостатню увагу до зазначеної проблематики.

Науковці та дослідники зосереджують свою увагу здебільшого на дослідженні сутності поняття “трейд-маркетинг”, його класифікації та виборі трейд-маркетингових інструментів: О. Бурліцька, Л. Ю. Богун, С. Б. Розумей, І. В. Ніколаєнко, С.Б. Розумей, Г.Ю. Юденко, О. А. Гончарова [1; 2; 3]. Теоретико-методичні підходи до формування трейд-маркетингових стратегій досліджували: Л. В. Шульга, І. О. Терещенко, О. В. Шарлай, Н. В. Романченко, Д. Д. Соколовська, Г. А. Заячківська [4; 5; 6]. Значенню та ролі цифровізації у трейд-маркетингу присвячена робота [7] С. О. Васильцової та М. О. Гасюк.

Не применшуючи значення отриманих результатів науковцями та враховуючи стан висвітлення питань з трейд-маркетингу в наукових джерелах, вважаємо, що на сьогодні залишаються недостатньо дослідженими практичні аспекти формування трейд-маркетингової стратегії компаній.

Метою статті є розкриття особливостей формування річної трейд-маркетингової стратегії для компаній з виробництва та дистрибуції товарів повсякденного вжитку, а також оптимізації процесів її формування та погодження.

Виклад основного матеріалу. Формування збалансованої трейд-маркетингової стратегії стимулювання продажу продукції є однією зі складових загальної стратегії розвитку компаній на ринку та

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

формується в парадигмі п'ятирічних цілей компанії. Наприклад, здобуття певної частки ринку (домінуюча частка, певний відсоток у продажах на ринку); впровадження та розвиток нових для компанії продуктів (створення нового бренду або продукту); вихід на нові канали продажів, крім традиційних (електронна комерція), цілі, які переслідують екологічні та соціальні питання (нуль вуглецевого сліду, нуль нещасних випадків на виробництві); прибутковість, імідж компанії на ринку праці тощо.

У динаміці стратегічні цілі можуть змінюватися або коригуватися під впливом викликів поставлених задач. Так, у 2021 році компанія Карлсберг Україна ставила перед собою ціль збільшення частки ринку та прибутку. Для цього треба було прискорити ріст крафтових сортів напоїв, розширення лінійки безалкогольних напоїв. У 2024 році компанія ставила задачу тримати провідні позиції в пиві, непивній продукції та досягнення другої позиції в енергетиках (табл. 1).

Таблиця 1

Трейд-маркетингова стратегія Карлсберг Україна (9-Grid)

Мета	Прискорювачі зростання	Вирішальні перемоги	Важливі/Критичні каталізатори
1	2	3	4
2021 рік: Збільшення частки ринку та прибутку	Агресивно зростати в крафтових сортах і спеціалітетах. Захист Somersby.	Зростати в ключових преміальних брендах.	Розвивати культуру високої ефективності.
	Розширити присутність категорії безалкогольних напоїв.	«Львівське»: утримати позицію лідера.	Послідовне впровадження цифрових технологій.
	Відновити зростання в сегменті розливного пива.	Боротьба за справедливу частку в сучасній торгівлі.	Фінансування подорожі.
2024 рік: Впевнене лідерство в пиві, непивній продукції та досягнення другої позиції в енергетиках	Стимулювати збільшення частки чистої виручки безалкогольних напоїв. Забезпечити лідерство на ринку преміальних та ліцензійних брендів.	«Львівське»: утримати позицію лідера та досягти цілей прибутковості. Баланс між часткою ринку та прибутковістю у каналах продажів.	Адаптація до нової реальності для розвитку культури високої ефективності. Забезпечити можливість роботи згідно з високими стандартами Карлсберг.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4
	Нарощувати смакове пиво та новітню продукцію через мультикатегорійний підхід, зростання чистої виручки.	Виконати необхідне для інтеграції та використання нових можливостей системи VMI.	Розвивати культуру фінансових подорожей для досягнення фінансових цілей компанії.

Джерело: власна розробка за даними компанії Карлсберг Україна.

Для досягнення визначених п'ятирічних цілей компанія визначає та планує досягнення проміжних річних цілей. Здобуття річних цілей потребує певних ресурсів та інструментів, що залучаються в різних департаментах компанії (департамент продажів, виробництва, маркетингу, фінансів та інші). Серед таких інструментів присутні і трейд-маркетингові, які значно впливають на рівень додаткових об'ємів продажів у порівнянні з базовими. В окремих випадках приріст може сягати 450-500 % та залежить від інструментів та роду діяльності компанії.

Інструменти впливу на ринок у плановому річному періоді викладаються у «План бренд пріоритетів», який складається з двох основних частин. Перша частина плану містить інформацію про річні цінові активності за брендами в розрізі періодів, регіонів продаж і субканалів. Друга – це підтримка брендів за періодами з інформаційними та промо матеріалами, розміщенням додаткового обладнання (стійки, додаткові місяця продажу), брендуванням обладнання магазинів, POSM-підтримка (плакати, цінники, стопери, воблери), дегустації та інше.

Приклад плану підтримки на 2021 рік у Карлсберг Україна наведено на рис. 1. Пріоритети вказують на першочерговість та масштаб виділення ресурсів на підтримку того чи іншого бренду. Дана пріоритетність формується відділом бренд маркетингу та переслідує головні цілі компанії з так званого 9-Grid.

Обов'язки щодо формування трейд-маркетингової стратегії у Карлсберг Україна покладено на відділ трейд-маркетингу, який знаходиться в структурі департаменту продажів, а не в департаменті бренд-маркетингу. Це має свій вплив на комунікацію, планування та виконання задач у напрямку досягнення стратегічних цілей компанії.

Департамент бренд маркетингу має класичну вертикальну розгалуженість (рис. 2). Очолює департамент віцепрезидент, йому підпорядковані директори по напрямках і групах брендів. У свою чергу кожен з директорів має у своєму підпорядкуванні бренд-менеджерів, що займаються побудовою та розвитком одного або групи брендів.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Канал традиційної торгівлі																	
Пріоритет року	Львівське Футбол і спорт	Ребрендинг ПОСМ, обладнання, посл. Планограми(кр. олівки), замовлення додаткового обладнання, брендинг категорії	Січень 21	Лютий 21	Березень 21	Квітень 21	Травень 21	Червень 21	Липень 21	Серпень 21	Вересень 21	Жовтень 21	Листопад 21	Грудень 21			
Нові запуски	Новинка 1 (перший пріоритет)	Внутрішній простір: Постер Новинка А1 На дод. Місцях продажу: дабл - цінник в прикасу цінник на пл., Стандартний цінник "Новинка" Холодильне обл.: Планограми, цінник в ХО СТАНДАРТНИЙ Новинка/брендований (по запиту) Діджитал: інформаційна розсилка; лист для торгових команд	Львівське світле бан 0,5 1. Краватка на ЖБ 2. Постер А1			Карлберг 0 Новий смак 1 СКЮ 1. цінник на жб; 2. цінник в ХО; 3. Постер А1			Лев Белый - перезапуск 1. дабл-краватка в прикасу; 2. Постер А1; 3. Регулярні ПОСМ!			Різдвяне банка 0,5 1. Постер А1, зовнішній/внутрішній, 2. Банерні сітки(перфолівка), 3. Регулярні ПОСМ, промо ПОСМ, клейка стрічка, 4. Картонні стійки.			ЛЬВІВСЬКЕ 2021 1. Постер А1, зовнішній/внутрішній, 2. Банерні сітки(перфолівка), 3. Регулярні ПОСМ, промо ПОСМ, клейка стрічка. 4. Картонні стійки, 5. Дисплей на 12 скю, 6. Табличка на двері "відчищено/зачищено", 7. Торгове обладнання (стійки для LKA) 8. Брендинг дистрибуторського автопарку 9. Дисплей в прикасу, 10. стопер на ХО з різним креативом на 2 сторони, в сезон 11. Вірусні наклейки для розміщення в ТТ "Я підтримую збірну" 12. Стікер на пляшки, 13. Календар А1 з лого		
	Новинка 2/ (другий пріоритет)	На дод. Місцях продажу: дисплей в прикасу цінник на пл. СТАНДАРТНИЙ Новинка Холодильне обл.: планограми, цінник в ХО СТАНДАРТНИЙ Новинка/брендований(по запиту); Діджитал: інформаційна розсилка;	Гараж Хардкор 2 СКЮ 1. вставка в цінникотримач 2. диспле в прикасу 3. постер А1 - на 3 скю			Гараж Лимон ПЕТ 1 СКЮ 1. Краватка на ЖБ 2. Постер А1			Роберт Домс Новий смак 2 СКЮ 1. цінник в ХО; 2. краватка на пляшку; 3. дисплей в прикасу. 4. Регулярні ПОСМ								
	Новинка 3/ (третій пріоритет)	На дод. Місцях продажу: цінник на пл., СТАНДАРТНИЙ Новинка/брендований(по запиту) цінник в ХО СТАНДАРТНИЙ Новинка/брендований(по запиту) Холодильне обл.: планограми Діджитал: інформаційна розсилка;	Кроненбург 1664 Новий запуск 2 СКЮ 1. стопер на ХО, 2. вставки в цінникотримач,			Сомерсбі новий смак 2СКЮ 1. Ценник в ХО 2. дабл-ценник в прикасову зону 3. Стоппер на ХО											
	Квас/Напої	Постер А1 / А2_зовніш. розміщення	Крейзі Квас Полуниця-м'ята банка 0,33 1. Втавка в ХО 2. Краватка на ПЕТ 3. Сійки ТМ Квас Тарас 4. Постер А1 зовнішній (весь лінійка Крейзі)			Крейзі Квас Яблуко 1,5л 1. Втавка в ХО 2. Краватка на ПЕТ 3. Сійки ТМ Квас Тарас 4. Постер А1 зовнішній (весь лінійка Крейзі)											

Рисунок 1. «План підтримки бренд пріоритетів» компанії Карлсберг Україна у 2021 році
Джерело: власна розробка.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ



Рисунок 2. Структура департаменту Бренд-маркетингу

Джерело: дані компанії Карлсберг Україна.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Відділ трейд-маркетингу належить до Департаменту продажів (рис. 3), який має вертикальну структуру. Очолює департамент віцепрезидентка, якій підпорядковані: директори по напрямках торгівлі (традиційна, сучасна та On-Trade); директор з маркетингу торговельних каналів (трейд-маркетингу); національні менеджери. Кожен із національних менеджерів керує командою спеціалістів та менеджерів. Додатково є структура трейд-маркетингу в регіонах, які займаються імплементацією та контролем впровадження акцій з підвищення попиту та пізнаваності безпосередньо на місцях.

Планування бюджету починається в середині року, як правило, початок третього кварталу, а завершується погодженням загального зведеного бюджету Віцепрезидентами компанії (VP-продажів, VP-фінансів та інші) у серпні.

Розробка стратегії та бюджету на наступний рік починається з погодження плану бренд-пріоритетів по кожному з каналів продажу. План бренд-пріоритетів містить у собі докладний та детальний алгоритм підтримки по кожному бренду компанії в розрізі дат, механік взаємодії та періодів проведення. План синхронізується з планом підтримки бренд-маркетингу. Інструменти підтримки залежать від функціональних повноважень департаментів: 1) бренд-маркетингу - цінове позиціонування, реклама, спонсорство та івенти; 2) відділ трейд-маркетингу – цінові акції, дегустації, підтримка матеріалами та обладнанням.

Стратегія підтримки та сам бюджет, як фінальний результат планування, формується відповідно до цілей п'ятирічної стратегії компанії, трендів поточного року, контрактних домовленостей з мережами та ключовими клієнтами. Команда фахівців трейд-маркетингу на чолі з менеджером, розробляє план підтримки бренд-пріоритетів на наступний рік у розрізі по кожному з трьох основних каналів продажу: канал традиційної торгівлі (магазин біля дому), канал сучасної торгівлі (супермаркети, гіпермаркети) та канал HoReCa (кафе, бари, ресторани). Кожен із цих каналів має свої особливості й потребує індивідуального підходу. Планування бюджету наступного року відбувається за двома основними напрямками: 1) детальне планування активностей зі зниження ціни, BTL-проекти або дегустації, спонсорство, просвітницькі тренінги колаборації з партнерами. 2) бюджет POSM, обладнання, сувенірної продукції та інших матеріалів.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

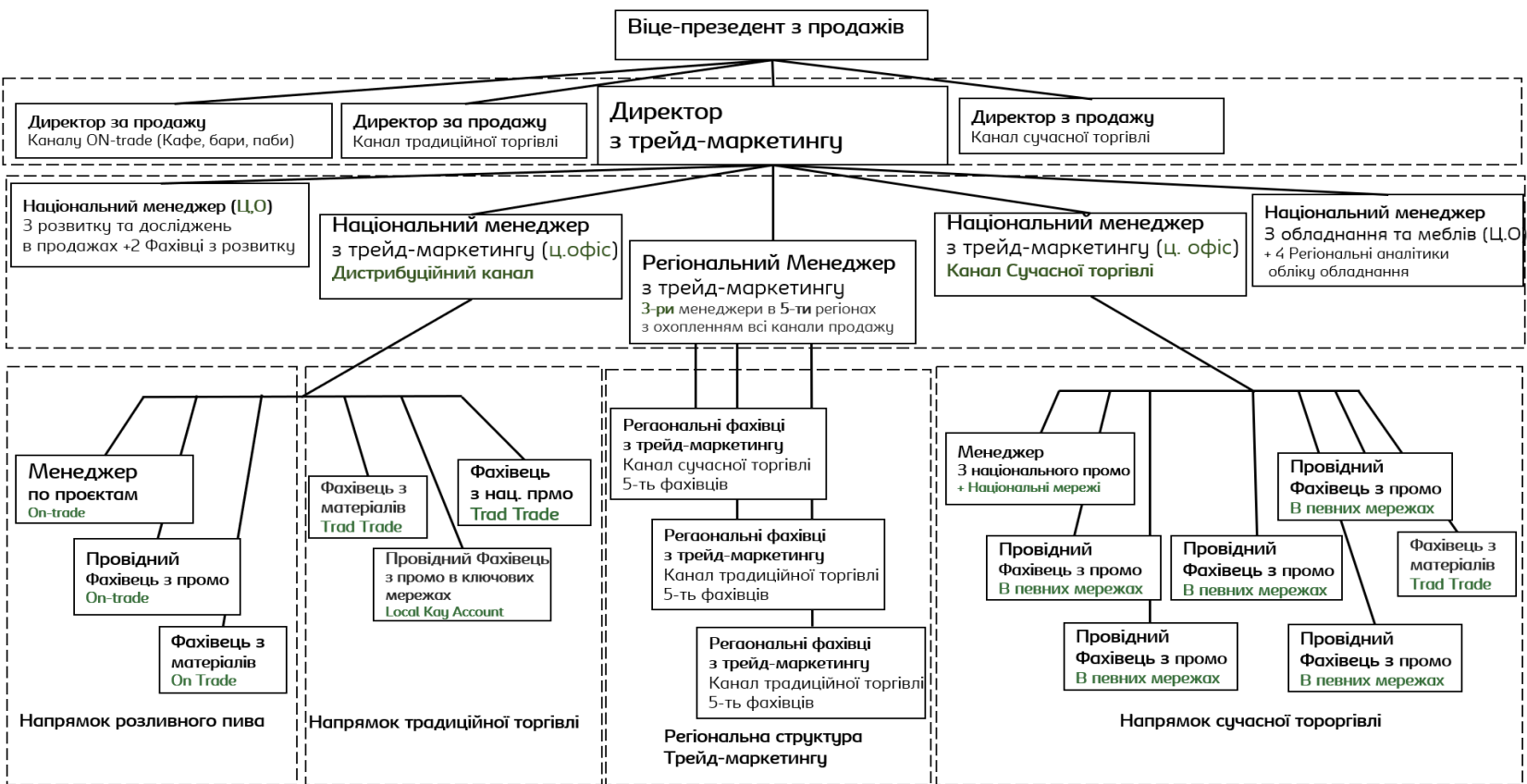


Рисунок 3. Структура Департаменту продажів компанії Карлсберг Україна

Джерело: дані компанії Карлсберг Україна.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Кінцевим результатом процесу складання річної стратегії та бюджету до неї є погоджений документ який містить точні періоди проведення, одиницю обліку запасів, відсоток знижки, об'єми (акційні, додаткові та базові) та затрати на проведення активацій. У наступному кварталі бюджет проходить етап уточнення і отримує другу редакцію, так званий Estimation 1 (E1), який погоджується зі штаб-квартирою.

У процесі складання та погодження річної стратегії трейд-маркетингової підтримки є проблема, пов'язана з невизначеністю. План підтримки бренд пріоритетів компанії формується департаментом бренд-маркетингу та погоджується зі штаб-квартирою, а вже після погодження передається до відділу трейд-маркетингу для створення річного плану підтримки та бюджету промо. І в регламенті це відбувається на початку IV кварталу, вже після погодження трейд-маркетингової стратегії та першої редакції трейд-маркетингового бюджету планового року. Тому за основу підтримки продажів береться вже друга редакція бюджету (E1), яка може значно (в межах 10-15 %) відрізнятись від попередньої версії. Допомогою у вирішенні питання більш точного планування на першому етапі формування річної стратегії може бути таке:

- 1) тісна взаємодія з департаментом бренд-маркетингом;
- 2) доступ до стратегії дистрибуції та цінового позиціонування новинок;
- 3) крос-функціональна робота з департаментом бренд-маркетингом над їхньою річною стратегією підтримки брендів.

З метою уникнення проблеми комунікації між департаментами пропонуємо здійснювати планування бюджетів матеріалів і промо відповідно до потреб і обов'язків відділу бренд-маркетингу. Трейд-маркетинг має планувати розподіл підтримки у вигляді вільної, не заповненої «шахматки» по періодах підтримки з описом видів промоактивацій, матеріалів підтримки, без зазначення найменування одиниці товару, але розподіляючи промотиск за необхідними саббрендами (рис. 4).

Така пропозиція дозволить зменшити вплив конкуруючих відділів щодо бренд-маркетингової та трейд-маркетингової підтримки, а також: зміщення відповідальності за встановлення пріоритетів за безпосередні одиниці товару на профільний департамент; уникнення подвійної роботи; зменшення часу на планування та підвищення точності показників в бюджетному процесі на початкових етапах.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Канал традиційного роздробу Національне промо (Акційна підтримка)													
Сегмент	Знижка	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
Мейнстрім	Львівське ПЕТ до -22%		■					■					
	Львівське Банка/Спец.- 20-24%			■	■	■	■		■	■	■		■
	ПЕТ- 19-22%		■	■						■			
ТТ Суперпреміум /преміум	Пиво 18-20%	■	■			■		■	■		■	■	
	Радлери 18-20%		■	■						■			
Без Алко.	Квас ПЕТ 10-15%	■				■					■		
	Квас Банка 10-15%		■		■					■			
Енергетичні напої	до -18%					■		■	■			■	
Поскільки в додатках SKU	До -19%			■						■			

Рисунок 4. Запропонована форма плану трейд-маркетингової підтримки бренд пріоритетів
Джерело: власна розробка.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Висновки і пропозиції. Успішна реалізація трейд-маркетингової стратегії потребує комплексного підходу, який включає узгодження довгострокових п'ятирічних цілей із проміжними річними завданнями. Важливими складовими є розробка плану бренд-пріоритетів, оптимізація взаємодії між департаментами бренд- і трейд-маркетингу, а також узгодження бюджету з урахуванням стратегічних напрямків компанії.

Проаналізовано приклад діяльності компанії «Карлсберг Україна», де трейд-маркетинг інтегровано у структуру департаменту продажів. Це дозволило підвищити ефективність комунікації та зосередитись на досягненні ключових цілей компанії через оптимізацію маркетингових інструментів і механізмів.

Запропоновані заходи щодо поглиблення крос-функціональної співпраці та попереднього планування бюджету дозволяють мінімізувати ризики дискomунікації, скоротити час на узгодження та підвищити точність прогнозування витрат. Такий підхід забезпечує більш ефективне використання ресурсів та сприяє зміцненню позицій компанії на ринку.

Список використаних джерел

1. Бурліцька О. Сутність трейд-маркетингу як основного інструменту стимулювання збуту / Оксана Бурліцька // Галицький економічний вісник. – 2023. – № 4(83). – С. 122-129.
2. Богун Л. Ю. Класифікація інструментів трейд-маркетингу / Л. Ю. Богун, С. Б. Розумей, І. В. Ніколаєнко // Економічний аналіз : збірник наукових праць Тернопільського національного економічного університету. – 2018. – Т. 28, № 4. – С. 167-172.
3. Розумей С. Б. Сучасні тенденції використання трейд-маркетингу на виробничих та торговельних підприємствах / С. Б. Розумей, Г. Ю. Юденко, О. А. Гончарова // Проблеми системного підходу в економіці. – 2020. – Вип. 1(75). – С. 107–117.
4. Шульга Л. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. В. Шульга, І. О. Терещенко, О. В. Шарлай // Ефективна економіка. – 2020. – № 9. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8192>.
5. Романченко Н. В. Маркетингові стратегії на ринку FMCG [Електронний ресурс] / Н. В. Романченко, Д. Д. Соколовська. – Режим доступу: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/40370499-17e1-4f71-8cb3-867cf8443a60/content>.
6. Заячківська Г. А. Трейд-маркетинг: інноваційні типи стратегічного партнерства / Г. А. Заячківська // Modern Engineering and Innovative Technologies. – 2024. - № 5(31-05). – С. 109-118.
7. Васильцова С. О. Роль цифровізація у трейд-маркетингової діяльності підприємств / С. О. Васильцова, М. О. Гасюк // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). – 2024. – № 1. – С. 64-67.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

References

1. Burlitska, O. (2023). Sutnist treid-marketingu yak osnovnoho instrumentu stymulivannia zbutu [The essence of trade marketing as a key tool for sales stimulation]. *Halytskyi Ekonomichnyi Visnyk – Galician Economic Bulletin*, 4(83), 122-129.
2. Bohun, L.Yu., Rozumei, S.B., Nikolaienko, I.V. (2018). Klasyfikatsiia instrumentiv treid-marketynhu [Classification of trade marketing tools]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, 28(4), 167-172.
3. Rozumei, S.B., Yudenko, H.Yu., Honcharova, O.A. (2020). Suchasni tendentsii vykorystannia treidmarketynhu na vyrobnychkh ta torhovelynykh pidpriemstvakh [Modern trends in the use of trade marketing in production and trade enterprises]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of the systemic approach in economics*, 1(75), 107-117.
4. Shulha, L., Tereshchenko, I., Sharlai, O. (2020). Suchasni marketynhovi stratehii upravlinnia pidpriemstvom [Modern marketing strategies of enterprise management]. *Efektyvna ekonomika – Effective economy*, 9. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>.
5. Romachenko, N.V., & Sokolovska, D.D. (n.d.). *Marketynhovi stratehii na rynku FMCG [Marketing strategies in the FMCG market]*. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/40370499-17e1-4f71-8cb3-867cf8443a60/content>.
6. Zaiachkovska, H.A. (2024). Treid-marketynh: innovatsiini typy stratehichnoho partnerstva [Trade marketing: innovative types of strategic partnerships]. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 5(31-05), 109–118. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-30-00-093>.
7. Vasiltsova, S.O., & Hasiuk, M.O. (2024). Rol' tsyfrovizatsii u treid-marketynhovii diyal'nosti pidpriemstv [The role of digitalization in trade marketing activities of enterprises]. *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "Kharkivs'kyi politekhnichnyi instytut" (Ekonomichni nauky) – Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*, (1), 64–67.

Отримано 21.08.2024

UDC [658.8:005.921]:334.726

JEL Classification: M31

Oleksandr PrystavkaPhD student, Department of Management and Administration
National University "Chernihiv Polytechnic" (Chernihiv, Ukraine)**E-mail:** casung.g@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-3177-5518>

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Yulia Peretiatko

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Deputy Director
of the Educational and Scientific Institute of Business, Economics, and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: yuliaperetiatko@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1559-3710>

ResearcherID: [M-5332-2016](https://orcid.org/0000-0003-1559-3710). **Scopus Author ID:** [57006803800](https://orcid.org/0000-0003-1559-3710)

**PECULIARITIES OF FORMING A TRADE MARKETING STRATEGY
OF AN INTERNATIONAL COMPANY**

Abstract. *Trade marketing is not only a means of enhancing consumer loyalty, brand recognition, and sales volumes but also a tool for expanding distribution, capturing market share, entering adjacent market segments, and developing sub-channels and niches in the Ukrainian market. Effective execution of these objectives is achievable only in the long term, following an approved plan.*

The successful implementation of a trade marketing strategy requires an integrated approach, aligning long-term five-year goals with intermediate annual objectives. An analysis of Carlsberg Ukraine demonstrates the integration of trade marketing within the sales department, which improved communication efficiency and focused on achieving the company's key goals through optimized marketing tools and mechanisms.

Key components of a trade marketing strategy include developing a brand-priority plan, optimizing interactions between brand and trade marketing departments, and aligning the budget with the company's strategic directions. To address communication challenges between departments, it is recommended to plan budgets for materials and promotions in line with the brand marketing department's responsibilities. Trade marketing should allocate support periods flexibly, outlining promotional activities and materials without specifying individual products, focusing instead on necessary sub-brands. This approach minimizes conflicts between departments, avoids duplicated efforts, reduces planning time, and improves budget accuracy at initial stages, ensuring the effective execution of trade marketing objectives.

Keywords: *trade marketing, brand marketing, brand priorities, activity plan, POSM support plan, strategy, budget*

Fig.: 4. Table: 1. References: 7.

Бібліографічний опис для цитування:

Приставка О. М., Перетятко Ю. М. Особливості формування трейд-маркетингової стратегії міжнародної компанії. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 269-282.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-283-294](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-283-294)

УДК 33.338.2

JEL Classification: L52; M21

Андрій Геннадійович Ткаченкоаспірант кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою
Харківського національного університету радіоелектроніки (Харків, Україна)**E-mail:** andrii.tkachenko@nure.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6714-7731>**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Анотація. У статті досліджено тенденції розвитку промислових підприємств України. Означено основні проблеми функціонування промислових підприємств з урахуванням безпекової та економічної ситуації в державі. За результатами проведених аналітичних досліджень встановлено зниження рівня інноваційної діяльності промислових підприємств у зв'язку з несприятливою безпековою ситуацією в державі, яка вплинула на промисловий потенціал. Обґрунтовано, що недостатня кількість технопарків та інноваційних хабів обмежує можливості підприємств для спільних досліджень та розвитку. Доведено, що одним з важливих інструментів реалізації програм інноваційного розвитку промислових підприємств є використання проєктного підходу, який сприятиме гнучкості та адаптивності бізнесу в умовах високого рівня невизначеності. Для залучення інтелектуально-кадрового потенціалу доцільним є розробка нових механізмів мотивації новаторів, які повинні бути гнучкими враховуючи сучасні реалії.

Ключові слова: інноваційна діяльність; промислові підприємства; розвиток; фінансова підтримка; технопарки; безпекові умови.

Рис.: 4. Бібл.: 7.

Постановка проблеми. Глобалізація ринків потребує вивчення закономірностей і тенденцій інноваційного розвитку для адаптації економіки країни до мінливих умов сьогодення. У таких умовах інновації стають механізмом розвитку нових технологій, забезпечують високий рівень конкурентоспроможності країни. Аналіз тенденцій інноваційної діяльності підприємств є важливим етапом для розробки ефективних стратегій, які націлені на інноваційний розвиток та підтримку новаторства. Аналітичні дослідження дозволяють знайти шляхи вирішення ключових викликів, з якими стикається країна на сучасному етапі розвитку та сприяють інтеграції України в глобальний економічний простір.

В умовах бойових дій та втрати частини промислового потенціалу подальший інноваційний розвиток об'єктів промисловості в нових умовах для України є стратегічним завданням у напрямку економічного зростання. Тому дослідження тенденцій інноваційної діяльності промислових підприємств України є актуальним завданням для подальшого визначення вектора їхнього розвитку.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств присвячено багато праць вітчизняних учених, серед яких можна виокремити праці О. Амоші, В. Антонюк, В. Вишневського, В. Гейця, С. Ілляшенка, М. Кизима, Т. Полозової, Л. Федулової та інших. Незважаючи на ґрунтовні дослідження авторів у цій сфері, питання інноваційного розвитку промислових підприємств потребують подальших досліджень, що обґрунтовано безпековими та економічними викликами сьогодення.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значні теоретичні та практичні напрацювання в питанні визначення сучасних тенденцій інноваційної діяльності промислових підприємств, на сьогодні недостатньо вирішеними залишаються питання визначення та оцінки їхнього інноваційного розвитку в контексті складної безпекової та економічної ситуації в країні. Знання сучасних змін в інноваційній діяльності промислових підприємств дозволить вчасно розробляти та впроваджувати управлінські механізми стимулювання їхнього розвитку, що в довгостроковій перспективі забезпечить конкурентоспроможність як підприємств, так і країни загалом.

Мета статті полягає в аналізі тенденцій інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні.

Виклад основного матеріалу. Для подальшого стратегічного планування необхідно визначити стан інноваційної діяльності промислових підприємств. Якщо розглядати кількість інноваційно активних промислових підприємств за період 2018-2023 років починаючи з 2021 року, спостерігається значне скорочення їх кількості (у 2021 порівняно з 2020 роком зниження відбулося на 22,5 %). Це пояснюється наслідками економічних обмежень, що були викликані пандемією COVID-19. Оскільки саме в період пандемії та одразу після її закінчення більшість підприємств не розвивали свою інноваційну діяльність через фінансово-економічну ситуацію в державі та мінливість навколишнього середовища (рис. 1).

У 2023 році кількість інноваційно активних промислових підприємств була нижчою, ніж за весь період дослідження, оскільки з початком повномасштабного вторгнення з боку росії частина промислових потужностей залишилася на територіях тимчасової окупації або в зонах активних бойових дій, що враховуючи складну безпекову ситуацію призвело до зниження їхніх виробничих процесів або до повної зупинки виробництва.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

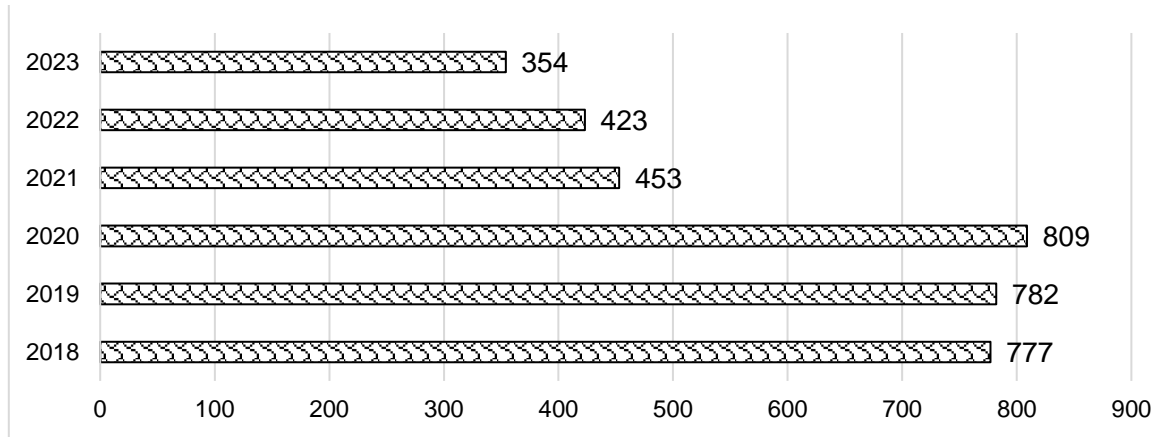


Рисунок 1. Кількість інноваційно активних промислових підприємств (одиниць)

Джерело: узагальнено автором на основі [3].

Складна фінансово-економічна ситуація в державі, зниження інвестиційної підтримки промисловості позначилося на кількості підприємств, які впроваджували інновації.

Крім кількості інноваційно активних промислових підприємств, важливим є дослідження витрат на інноваційну діяльність серед таких підприємств. За досліджуваний період 2013-2023 років найбільший рівень витрат на інновації спостерігався у 2016 році (23 229 458 тис. грн) (рис. 2).

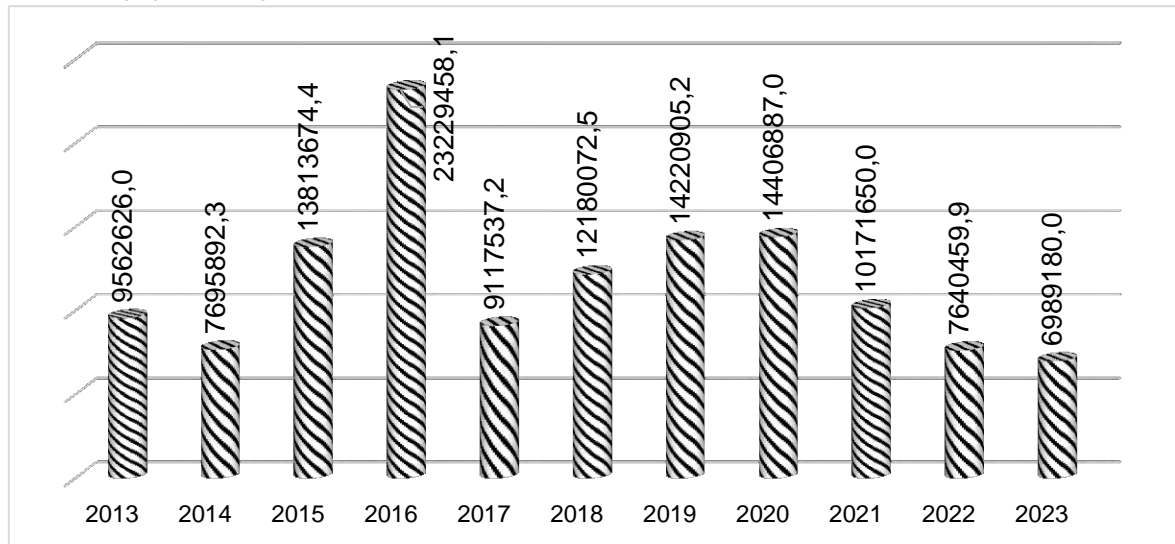


Рисунок 2. Витрати на інновації промислових підприємств (тис. грн)

Джерело: узагальнено автором на основі [3].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У 2020 році порівняно з аналогічним періодом 2013 року витрати на інновації промислових підприємств збільшилися на 50,6 %. Якщо порівнювати витрати на інновації у 2023 році та у 2021 році, то їх кількість зменшилась на 31,2 %. За 2022-2023 роки витрати на інновації промислових підприємств знижувалися порівняно з попередніми періодами, що пов'язано зі складною безпековою ситуацією їх функціонування, та фінансово-економічною кризою в країні, що викликана військовими діями на території держави.

Складністю підтримки функціонування промислових підприємств є особливість їхніх виробничих процесів, що унеможлиблює їх релокацію у більш спокійні регіони держави, як це реалізували підприємства торгівлі, нерухомості, будівництва та інші [5].

Побоювання інвесторів щодо фінансування інноваційної активності промислових підприємств у такі безпекові умови є обґрунтованими, оскільки мають високий ступінь ризику.

Крім витрат на інновації показником ефективності їх впровадження є обсяг реалізованої інноваційної продукції (рис. 3). У 2020 році порівняно з аналогічним періодом 2019 року частка обсягу реалізованої інноваційної продукції збільшилася на 0,6 %. Така ситуація пояснюється поживленням на глобальних та внутрішніх ринках після обмежень, які були пов'язані з пандемією COVID-19. У 2023 році порівняно з аналогічним періодом 2022 року зниження обсягів реалізації інноваційної промислової продукції на 38,8%. У 2023 році порівняно з 2021 роком зниження обсягів реалізованої інноваційної промислової продукції становило 47,3 %. Така тенденція характеризує погіршення економічного, інноваційного, інвестиційного клімату в державі, що пов'язано з безпековою ситуацією, відтоком кадрів, складністю логістичних потоків. Руйнація інфраструктурного забезпечення призводить до необхідності побудови нових логістичних маршрутів, пошуку нових постачальників та клієнтів. На відновлення таких каналів потрібен час та фінансова спроможність, з урахуванням складної ситуації в країні ці процеси відбуваються повільними темпами. Крім внутрішніх факторів впливу, на інноваційну діяльність підприємств, необхідно враховувати і зовнішні фактори.

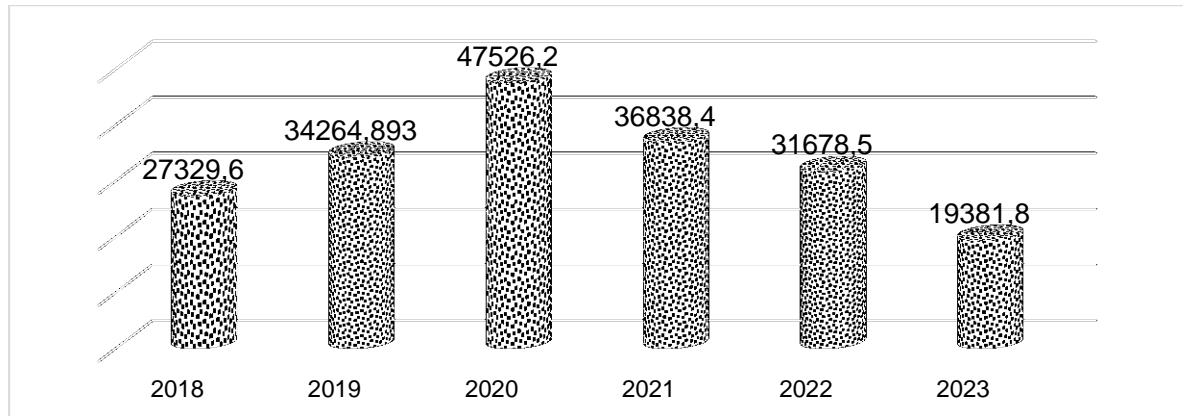
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Рисунок 3. Обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності у 2018-2023 роках (млн грн)

Джерело: узагальнено автором на основі [3].

На спроможність підприємств до інноваційної активності впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. До основних факторів, що впливають на процеси інноваційної активності промислових підприємств, належать такі:

— конкурентоспроможність на глобальних ринках, оскільки умови глобалізації змушують вітчизняні підприємства активно впроваджувати інновації для підтримки своєї конкурентоспроможності на ринках. В умовах швидкого розвитку технологій на ринку відбувається поява нових гравців, тому здатність підприємств до інновацій є ключовим фактором успіху на глобальних ринках;

— фактори економічного зростання та стабільності перш за все характеризують інноваційний потенціал підприємств, що є основою розвитку, сприяє продуктивності праці, створенню нових робочих місць, покращенню якості продукції та послуг;

— дослідження інноваційних процесів дозволяє краще зрозуміти, як підприємства можуть ефективніше використовувати ресурси та сприяти загальному економічному розвитку країни. При цьому важливим аспектом є підвищення технологічного рівня промислового виробництва та зменшення залежності від імпорту. Дослідження в цій сфері дозволяють ідентифікувати перспективні технології, адаптувати їх до локальних умов і розробити стратегії їх впровадження. Особливо актуальним це є для українських підприємств, які орієнтують виробництво для європейських ринків;

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

— впровадження нових технологій допомагає вирішити в перспективі соціально-економічні проблеми, які пов'язані з безробіттям, нерівністю доходів, низьким рівнем оплати праці. Це формує можливості для розвитку нових секторів економіки, що є необхідною умовою повоєнного відновлення держави.

Нині перспективним є напрям сталого розвитку держави, який передбачає впровадження екологічних та енергоощадних виробництв на основі інноваційних процесів [2]. У цьому аспекті промислові підприємства відіграють ключову роль, оскільки більшість виробництв цієї галузі є шкідливим для навколишнього середовища. Тому інновації в цій сфері дозволяють виявити та впровадити технології, що націлені на зниження негативного впливу на довкілля та підвищити енергоефективність виробництв.

В умовах політичної та економічної нестабільності, а також військових дій для України інноваційний розвиток є важливим напрямом для збереження та розвитку промислового потенціалу. Цей напрям реалізується на основі використання цифрових технологій, впровадження Індустрії 4.0 у виробничі процеси промислових підприємств. Це дозволяє підприємствам ефективніше інтегрувати нові рішення та підвищувати свою конкурентоспроможність. Попри необхідність впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси, вітчизняні промислові підприємства стикаються з рядом проблем, що стримують їхній розвиток. Основні проблеми можна поділити на кілька ключових категорій (рис. 4).

Для вітчизняних підприємств ключову роль відіграє відсутність належного фінансування інноваційних процесів. Більшість підприємств самостійно фінансують модернізацію власного виробництва, що залежить від їхньої фінансової спроможності. Фінансування з державних джерел є обмеженим, а приватний капітал не завжди готовий ризикувати. Доступ до кредитів також обмежений через високі процентні ставки, що робить фінансування інновацій дорогим для підприємств. Через низький рівень технологічного розвитку більшість підприємств використовують застаріле обладнання, що обмежує їхню спроможність впроваджувати нові інноваційні продукти та процеси.

Недостатня кількість технопарків та інноваційних хабів обмежує можливості підприємств для спільних досліджень та розвитку. Для реалізації інноваційних заходів підприємствам необхідне відповідне кадрове забезпечення цих процесів, що наразі також є складним завданням через відсутність достатньої кількості необхідних фахівців.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**Рисунок 4. Основні проблеми впровадження інноваційних технологій на промислових підприємствах**

Джерело: розроблено автором.

Низький рівень оплати праці призводить до небажання фахівців працювати на вітчизняних підприємствах. Важливу роль при цьому відіграє недосконалість нормативно-правового забезпечення в питаннях захисту прав інтелектуальної власності та комерціалізації розробок. Механізми державної підтримки інновацій, такі як податкові пільги або гранти, часто є неефективними або важкодоступними.

Через бойові дії значна частина транспортної та комунікаційної інфраструктури зруйнована, що значно ускладнює логістику та взаємодію підприємств з іноземними партнерами. Руйнація енергетичних об'єктів призвела до необхідності залучення додаткового обладнання для забезпечення генерації, що потребує додаткових коштів і значно знижує ефективність виробництва. Залучення зовнішніх інвестицій ускладнюються безпековою та політичною нестабільністю в державі через високий ризик довгострокового планування.

Зміна геополітичної ситуації у світі вносить свої корективи у формування міжнародної політики України, і як наслідок, внутрішнього формування попиту та пропозиції. Коливання валютних курсів та інфляційні процеси впливають на цінову політику підприємств, тим самим змінюючи їхню конкурентоспроможність.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Важливим на сьогодні кроком для підтримки інноваційного розвитку підприємств є сприяння держави у формуванні відповідного позитивного інвестиційного клімату. Об'єднання підприємств у технопарки дозволяє акумулювати наявні ресурси для розширення співпраці, пошуку нових інвесторів, розвитку та впровадження інноваційних проектів.

Перевагами технопарків є те, що вони пропонують спеціальні пільги, інвестиційні програми або доступ до грантів, які можуть бути спрямовані на розвиток нових проектів.

Перевагами технопарків є те, що вони пропонують спеціальні пільги, інвестиційні програми або доступ до грантів, які можуть бути спрямовані на розвиток нових проектів. Діяльність підприємств у структурі технопарків підвищує їхню конкурентоспроможність за рахунок покращення їх адаптації до змін зовнішнього середовища, що досягається спільними зусиллями в мінімізації ризиків та загроз. Розвиток технопарків стимулює появу нових робочих місць у сфері високих технологій, інженерії, досліджень і розробок, що позитивно впливає на економіку регіонів. В Україні технопарки можуть користуватися пільговими умовами оподаткування, що знижує витрати для підприємств-учасників і робить інноваційні проекти більш рентабельними. В умовах повоєнного відновлення держави формування технопарків сприяє розвитку малих і середніх підприємств у регіонах, а також стимулюють зростання економіки за рахунок залучення інвестицій та створення інноваційних продуктів [2].

У таких регіонах, як Київ, Харків, Львів, Чернівці активно розвиваються ініціативи технопарків, що сприяють залученню інвестицій і розвитку високотехнологічних галузей, таких як ІТ, легка промисловість, біотехнології та зелена енергетика. Проте в умовах військової агресії Харків має складну безпекову ситуацію, що впливає на функціонування таких технопарків.

Крім необхідних зовнішніх умов розвитку інноваційної спроможності підприємств, слід враховувати важливість інтелектуально-кадрового забезпечення, яке здатне генерувати креативні ідеї, втілювати їх в інноваційні проекти та здійснювати їх комерціалізацію. Для цього важливим є освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу, відповідність його знань та навичок сучасному ринку праці, що досягається за рахунок перенавчання та підвищення кваліфікації наявного персоналу, залучення фахівців зі сторонніх організацій для виконання певних видів робіт або залученням креативної молодці, яка здатна генерувати

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

нові ідеї. В умовах дефіциту кадрового забезпечення через виїзд за кордон, перед підприємствами постає завдання пошуку креативних фахівців для інноваційних проєктів.

Одним із важливих інструментів реалізації програм інноваційного розвитку промислових підприємств є використання проєктного підходу, який сприятиме гнучкості та адаптивності бізнесу в умовах високого рівня невизначеності. Реалізація всіх означених заходів не можлива без відповідного фінансового забезпечення, яке для промислових підприємств є гострою проблемою. Так, за 2024 рік державна підтримка інновацій у межах Державного бюджету на 2024 рік передбачила понад 40 млрд грн на програми підтримки бізнесу. Зокрема, 18 млрд грн планувалося спрямувати на підтримку малого та середнього бізнесу через доступне кредитування, а понад 3,5 млрд грн — на надання грантів для розвитку. Також 1,4 млрд грн було передбачено на гранти для переробних підприємств з метою стимулювання їх створення та розширення [1].

На 2025 рік планується інвестувати 23,4 млрд грн у підтримку бізнесу. З цієї суми 18 млрд грн буде спрямовано через Фонд розвитку підприємництва на реалізацію державних програм доступних кредитів під відсоткові ставки «5-7-9 %», а також на фінансовий лізинг та факторинг. Крім того, 1,4 млрд грн передбачено на надання грантів для створення або розвитку бізнесу, а 3 млрд грн — для підтримки інноваційних проєктів через Фонд розвитку інновацій [6].

В умовах нестабільності ринкового середовища промислові підприємства України звертаються до новітніх джерел фінансування інноваційних проєктів, таких як венчурний капітал, краудфандинг та підтримка бізнес-ангелів. Ці джерела дозволяють швидше акумулювати фінансові ресурси та впроваджувати інновації [7].

Висновки та пропозиції. Нині промислові підприємства України перебувають у складних умовах економічного та безпекового середовища, що вимагає від керівництва пошуку нових механізмів інноваційного розвитку, як основи їх адаптивності та підтримки конкурентоспроможності. З періоду повномасштабного вторгнення з боку росії промисловий потенціал держави зазнав значних втрат через несприятливу безпекову ситуацію, тимчасову окупацію частини територій, де були розташовані ключові промислові об'єкти. Аналіз стану інноваційного розвитку промислових підприємств характеризує зниження

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

кількості суб'єктів господарювання, які впроваджували інновації, що вплинуло на обсяги реалізації інноваційної промислової продукції, зниження витрат на інновації на промислових підприємствах. Підтримка промислового потенціалу та сприяння інноваційного розвитку передусім залежить від держави, яка створює необхідні умови для залучення інвестицій. В умовах переміщення осіб та виїзд за кордон підприємства знаходяться у стані дефіциту кваліфікованих кадрів саме в напрямках розробки креативних проєктів та стартапів.

Для залучення інтелектуально-кадрового потенціалу доцільним є розробка нових механізмів мотивації новаторів, які повинні бути гнучкими, враховуючи сучасні реалії. На реалізацію означених заходів необхідно відповідне фінансове забезпечення, яке для вітчизняних промислових підприємств є складним процесом через економічну кризу в державі. Ускладненим є процес залучення інвесторів в інноваційний розвиток промисловості через високі ризики капіталовкладень. Відповідні гранти та міжнародна донорська підтримка для великих промислових підприємств є складним процесом, оскільки потребує значних фінансових ресурсів. Одним з інструментів підтримки інноваційного розвитку промислових підприємств є формування технопарків, які дозволяють акумулювати необхідні ресурси для розвитку діяльності бізнесу. Зважаючи на безпекові умови, більшість промислових підприємств не в змозі релокувати свої потужності з зони активних бойових дій до більш спокійних територій, враховуючи особливості виробничих процесів і масштабів.

Список використаних джерел

1. В проєкті держбюджету-2024 Кабмін заклав понад 40 мільярдів на фінансування програм підтримки бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://minfin.com.ua/ua/2023/10/12/114169907/?utm_source=chatgpt.co.
2. Лучко Г. Й. Сучасний стан та тенденції інноваційного розвитку підприємств України / Г. Й. Лучко // Економіка і суспільство. – 2018. – № 15. – С. 388-395.
3. Наука, технології та інновації [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Полозова Т. В. Теоретичні аспекти фінансового моделювання інвестиційної діяльності підприємства / Т. В. Полозова, А. О. Гриценко // Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 1 листопада 2023 р.) / за заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. – Харків : ХНУРЕ. 2023. – С. 66-69.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

5. Понад 600 компаній переїжджали декілька разів, проте не повернулись у свої регіони від початку повномасштабної [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023>.

6. Україна інвестує понад €23 млрд у підтримку бізнесу в 2025 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://finway.com.ua/ukrayina-investuye-ponad-mlrd-pidtrymku/?utm_source=chatgpt.com.

7. Швець Ю. Сучасні джерела фінансування інноваційних проєктів на промислових підприємствах в умовах нестабільності ринкового середовища / Ю. Швець // Сталий розвиток економіки. – 2018. – № 2(39). – С. 86-92.

References

1. V proiekti derzhbiudzhetu-2024 Kabmin zaklav ponad 40 miliardiv na fi-nansuvannia prohram pidtrymky biznesu [In the draft state budget-2024, the Cabinet of Ministers has allocated more than 40 billion to finance business support programs]. (2023). https://minfin.com.ua/ua/2023/10/12/114169907/?utm_source=chatgpt.co.

2. Luchko, G.Y. (2018). Suchasni stan ta tendencii innovaciinogo rozvitku pidpriemstv Ukraini [Current state and trends in innovative development of enterprises in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, (15), 388-395.

3. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). *Nauka, tekhnolohii ta innovatsii – Science, technology and innovation*. <https://www.ukrstat.gov.ua>.

4. Polozova, T.V., Hrytsenko, A.O. (2023). Teoreticni aspekti finansovogo modelyvaniya investeciinoi diyalnosti pidpriemstva [Theoretical aspects of financial modeling of investment activities of an enterprise]. In T.V. Polozova (Ed.), *Suchasni stratehii ekonomichnoho rozvytku: nauka, innovatsii ta biznes-osvita. Materialy IV Mizhnarod-noi naukovo-praktychnoi konferentsii – Modern strategies of economic development: science, innovation and business education: materials of the IV International Scientific and Practical Conference* (pp. 66-69). KhNURE.

5. Ponad 600 kompanii pereizhdzhaly dekilka raziv, prote ne povernulys u svoi rehiony vid pochatku povnomasshtabnoi [More than 600 companies moved several times, but did not return to their regions since the beginning of full-scale relocation]. <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023>.

6. Ukraina investuie ponad €23 mlrd u pidtrymku biznesu v 2025 rotsi [Ukraine will invest more than €23 billion in business support in 2025]. (2024). https://finway.com.ua/ukrayina-investuye-ponad-mlrd-pidtrymku/?utm_source=chatgpt.com.

7. Shvets, Yu. (2018). Suchasni dgerela finansuvaniya innovasiinih proectiv na promislivih pidpriemstvah v umovah nestabilnosti rinkovogo seredovusha [Modern sources of financing for innovative projects at industrial enterprises in an unstable market environment]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy*, 2(39), 86-92.

Отримано 15.09.2024

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

UDC 33.338.2

JEL Classification L52; M21

Andrii TkachenkoPostgraduate Student Department of Economic Cybernetics
and Management of Economic Security

Kharkiv National University of Radio Electronics (Kharkiv, Ukraine)

E-mail: andrii.tkachenko@nure.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6714-7731>**CURRENT TRENDS IN INNOVATIVE ACTIVITY
OF INDUSTRIAL ENTERPRISES OF UKRAINE**

Abstract. *The article examines the development trends of industrial enterprises in Ukraine. The main problems of the functioning of industrial enterprises are identified, taking into account the security and economic situation in the country. According to the results of the conducted analytical studies, a decrease in the level of innovative activity of industrial enterprises is established due to the unfavorable security situation in the country, which has affected the industrial potential. One of the factors of the decrease in the innovative activity of the industry is a significant reduction in investment support for the development of enterprises due to the instability of economic, political and security conditions in the country. The decrease in the total number of industrial enterprises is associated with the specifics of production, which complicates the possibilities of relocating businesses to safer regions of the country, which led to their forced cessation of operation. It is determined that despite the need to introduce innovative technologies into production processes, domestic industrial enterprises face a number of problems that hinder their development. It is substantiated that the insufficient number of technology parks and innovation hubs limits the opportunities of enterprises for joint research and development. To implement innovative activities, enterprises need appropriate staffing for these processes, which is also a difficult task today due to the lack of a sufficient number of necessary specialists. It has been proven that one of the important tools for implementing innovative development programs for industrial enterprises is the use of a project approach, which will contribute to the flexibility and adaptability of business in conditions of a high level of uncertainty. To attract intellectual and human resources potential, it is advisable to develop new mechanisms for motivating innovators, which should be flexible taking into account modern realities. The importance of state support for the innovative development of industrial enterprises, which is expressed in the financial provision of innovative processes and the formation of conditions for the use of international assistance, including attracting investors, is substantiated.*

Keywords: *innovative activity, industrial enterprises, development, financial support, technology parks, security conditions.*

Fig.: 4. References: 7.

Бібліографічний опис для цитування:

Ткаченко А. Г. Сучасні тенденції інноваційної діяльності промислових підприємств України. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 283-294.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-395-307](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-395-307)

УДК 005.35

JEL Classification: M14

Павло Сергійович Гуцало

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування,
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая» (Київ, Україна)

E-mail: p.hutsalo@istu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-4748-937X>

Микола Сергійович Поперечний

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування,
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая» (Київ, Україна)

E-mail: m.poperechniy@istu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-1939-7296>

**СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА
СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Анотація. Слідування концепції соціальної відповідальності є не просто бажаним, а необхідним атрибутом ведення бізнесу в сучасному світі. Сьогодні споживачі, працівники та інвестори очікують від компаній і фірм не тільки ефективності здійснення комерційної діяльності, а й не в останню чергу соціальної та екологічної відповідальності. Суб'єкти підприємницької діяльності, що ігнорують ці очікування, ризикують втратити свою репутацію і, відповідно, клієнтів. Стаття присвячена окремим аспектам соціальної відповідальності бізнесу і ролі цієї концепції в досягненні цілей сталого розвитку економіки, держави й суспільства. Її метою є стислий огляд наявних напрацювань щодо оцінки корпоративної соціальної відповідальності бізнес-спільноти загалом та окремих компаній і фірм зі з'ясуванням наявної ситуації щодо соціальної відповідальності бізнесу України. Висвітлено причини становлення концепції соціальної відповідальності бізнесу, основні аспекти її прояву у практиці ведення комерційної діяльності, певна сукупність показників, що дозволяє оцінити соціальний, економічний та інші аспекти корпоративної соціальної відповідальності, важливість дотримання принципів соціальної відповідальності бізнесу в забезпеченні його належної конкурентоспроможності в сучасному світі та досягненні глобальних цілей сталого розвитку. Здійснено оцінювання деяких показників соціальної відповідальності бізнесу в Україні, що й зумовлює практичне значення даної статті.

Ключові слова: соціальна відповідальність бізнесу; корпоративна соціальна відповідальність; концепція; оцінка соціальної відповідальності бізнесу; управління; сталий розвиток; конкурентоспроможність, підприємство.

Рис.: 4. Бібл.: 10.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Постановка проблеми. Трирічна повномасштабна війна з Російською Федерацією загострила багато далеко не нових проблем розвитку українського суспільства. З-поміж цих проблем не останнє місце посідають і питання соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу, зокрема його ролі в підтримці економічного життя регіонів і територіальних громад, забезпеченні достатньої кількості робочих місць з належним рівнем оплати праці, допомозі Збройним силам України та гуманітарній підтримці постраждалих та вразливих верств населення. При цьому з порядку денного нікуди не зникли питання ролі українського бізнесу (зокрема корпоративного) у зменшенні соціальної нерівності, забезпеченні рівних можливостей для максимально можливої частки членів суспільства, вирішенні проблем пов'язаних з дискримінацією, бідністю та іншими соціальними викликами, збереженні екологічної рівноваги і якості середовища існування людини, сприянні сталому розвитку соціально-економічного комплексу країни.

Додаткові виклики в контексті соціальної ролі й відповідальності бізнесу України зумовлюють глобалізаційні та інтеграційні (зокрема євроінтеграційні) процеси. Вони пов'язані з європейськими стандартами дотримання прав людини, захисту навколишнього середовища, соціальної справедливості. Вищезгадана сукупність зумовлених війною, а також глобальних викликів спричиняє надзвичайну актуальність досліджень, покликаних з'ясувати особливості соціальної віддачі вітчизняного підприємництва та його спроможність ефективно реагувати на кризові ситуації, підтримуючи при цьому суспільство, сприймати сучасні міжнародні правила та практики соціально відповідального ведення бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різним аспектам соціальної відповідальності бізнес-середовища та його ролі в забезпеченні сталого розвитку українського суспільства присвячена достатня кількість наукових праць теоретичного та теоретико-прикладного змісту. Помітне місце у їх числі займають публікації Ю. Благова, О. Боднарука, Н. Брюховецької, І. Булеєва, О. Гогулі, С. Гончарова, О. Грішної, О. Затейшикової, А. Колота, Н. Кричевського, І. Кудінової, П. Липової, Е. Лібанової, Г. Назарової, М. Саприкіної, І. Філіппової та ряду інших вітчизняних дослідників. При цьому напрямками наукового пошуку в зазначеній сфері були, зокрема, розвиток соціальної відповідальності бізнесу в Україні, форми прояву та практики соціалізації підприємницької діяльності, методи впровадження соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу, регулятивні інструменти її підвищення тощо.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте в умовах тривалої виснажливої для українських держави й суспільства війни сприйняття соціальної відповідальності вітчизняного бізнес-середовища та відповідні вимоги до нього суттєво змінилися, загостривши у багатьох випадках проблеми суспільної довіри до бізнесу. Зазначені обставини у поєднанні з очікуваною ключовою у багатьох компонентах роллю бізнесу у повоєнній відбудові країни, посиленням уваги потенційних інвесторів до соціальної відповідальності суб'єктів підприємницької діяльності, а також враховуючи відсутність консенсусного розуміння змісту соціальної відповідальності бізнесу зумовлюють актуальність подальшого наукового пошуку у сферах теорії та практики підвищення суспільної віддачі національної бізнесової спільноти.

Формулювання цілей статті. Стаття присвячена оцінці наявних вітчизняних реалій у плані корпоративної соціальної відповідальності бізнесового середовища та виявленню перспектив її посилення в контексті досягнення цілей сталого розвитку держави та громадянського суспільства.

Виклад основного матеріалу. Концепція соціальної відповідальності бізнесу (корпоративної соціальної відповідальності) зародилася у 60-х роках ХХ століття і з того часу активно поглиблюється і розвивається, отримавши підтримку як громадянського суспільства, так і переважної частини бізнесового середовища. Цей термін визначають як вільне взяття компанією на себе зобов'язань підвищувати загальний добробут суспільства, реалізуючи відповідні підходи до організації бізнесу і виділяючи для цього корпоративні ресурси [1]. Тобто згідно з цією концепцією суб'єкти підприємницької діяльності свідомо і добровільно зобов'язуються враховувати інтереси суспільства у своїй діяльності, виходячи за рамки наявних юридичних вимог.

Відзначимо, що причини становлення подібних підходів до ведення підприємницької діяльності в розвинутих країнах світу лежать зовсім не в площині прагнення до благодійності чи соціального захисту співгромадян, а полягають у прагненні підприємців до поліпшення репутації серед клієнтів, підвищення інвестиційної привабливості компаній і, відповідно, досягнення комерційного успіху [2]. Можна зауважити, що корпоративне середовище було змушене врахувати наявні «побажання» (іноді досить нав'язливі) громадянського суспільства та

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

державних інституцій. Таким чином, ідеї концепції корпоративної соціальної відповідальності є результатом досягнення балансу між корпоративними, державними і громадськими інтересами на основі взаємної зацікавленості в забезпеченні сталого розвитку [2].

Соціальна відповідальність бізнесу як конкретне соціально-економічне явище має такі основні аспекти (рисунок 1).



Рисунок 1. Ключові аспекти соціальної відповідальності бізнесу
Джерело: складено авторами.

Станом на сьогодні в Україні відсутній єдиний підхід щодо оцінки рівня соціальної відповідальності бізнесових структур різного рангу чи вітчизняного бізнесу в цілому [3]. Оцінювання корпоративної соціальної відповідальності – складний процес, що вимагає врахування бага-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

трьох аспектів діяльності компаній. При цьому, з огляду на різноплановість вітчизняного бізнесу та обмеженість інформаційної бази, це досить важко зробити в реальній практиці.

Існує ряд підходів та певна сукупність показників, які можуть бути використані з метою оцінки соціальної відповідальності бізнесу. Одним із найбільш суттєвих недоліків пропонованих для цього методів є широкий спектр показників, які в процесі оцінки ускладнюють їх міжсуб'єктне зіставлення та секторальне узагальнення. При цьому не викликає сумнівів, що обов'язковим атрибутом соціально відповідального бізнесу є успішний і динамічний розвиток виробничо-господарської діяльності, яка забезпечує потрібний суспільству соціальний ефект, а також належні і стійкі темпи зростання національної економіки в цілому [3].

Кожен з представлених на рис. 1 аспектів корпоративної соціальної відповідальності може бути оцінений відповідною системою показників. Одним з ключових показників економічної відповідальності бізнесу (який до того ж зі зрозумілих причин має вагомий соціальний ефект) є обсяг сплати корпоративних податків. З-поміж прямих податкових платежів юридичних осіб – резидентів України чільне місце належить податку на прибуток підприємств.

Як свідчать дані офіційної статистики (рисунок 2), зазначений податок відіграє помітну роль у формуванні дохідної частини зведеного бюджету України. Його питома вага в період до початку повномасштабної війни з Російською Федерацією перебувала у межах 6 – 10%, причому за певних щорічних коливань відзначалася помітною тенденцією до загального зростання (на 3,6 відсоткових пунктів в цілому за період 2015 – 2021 років).

В умовах перших двох років воєнного стану з відповідними наслідками для функціонування вітчизняного бізнесу внесок податку на прибуток підприємств у формування дохідної частини бюджетів України помітно просів. Заради справедливості відзначимо, що не в останню чергу це пояснюється і включенням до складу доходів зведеного бюджету значних сум коштів, отриманих від закордонних країн і міжнародних організацій з метою фінансової підтримки нашої держави. 2024 рік відзначився значним зростанням обсягів податку на прибуток, сплаченого підприємствами України (на 87,7 % до показника попереднього року) з

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

наближенням показника його частки у формуванні доходів бюджету до передвоєнного рівня. Щоправда, це пояснюється не тільки адаптацією вітчизняного бізнесу до роботи в нових для нього складних умовах, а й іншими відчутними змінами в податковому законодавстві [5].

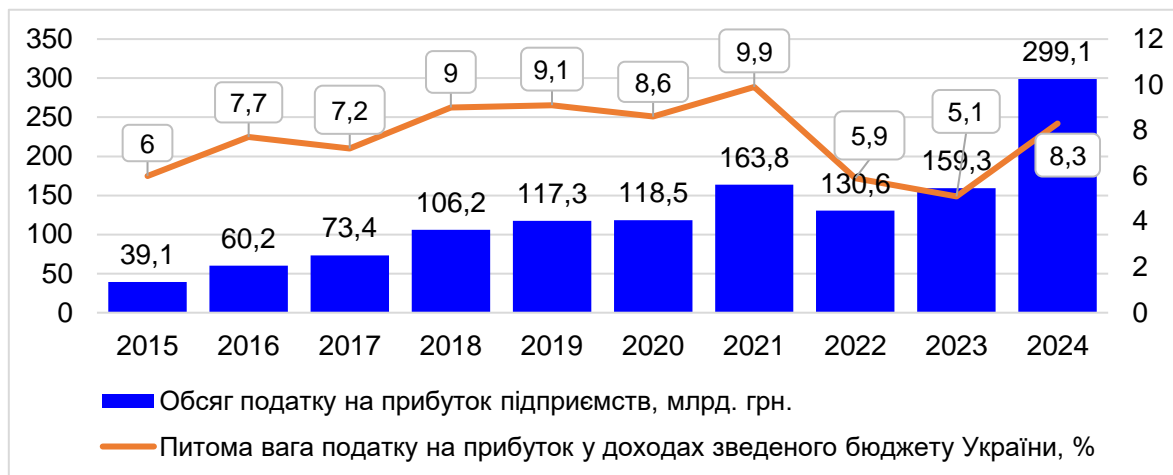


Рисунок 2. Динаміка надходжень податку на прибуток підприємств до зведеного бюджету України у 2015 – 2024 роках

Джерело: складено за даними [4].

У контексті оцінки відносного рівня соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу доречним буде порівняння питомої ваги податку на прибуток підприємств у формуванні дохідної частини бюджету України з відповідним показником аналогічного йому податку на прибуток корпорацій у зарубіжних країнах. Частка останнього в доходах бюджетів різних країн коливається від 5,5% у Франції та Німеччині до 11% у Великобританії та (періодично) у США [6]. З цього ми можемо зробити висновок, що рівень соціальної відповідальності вітчизняної бізнес-спільноти в її економічному аспекті з відповідним внеском у досягнення цілей сталого розвитку суспільства не менший (але й не більший) за їх колег у провідних країнах Заходу.

Звичайно, обсяг сплачених податкових платежів є далеко не єдиним критерієм, що розкриває економічний аспект соціальної відповідальності бізнесу. Важливе значення в цьому контексті мають обсяг інвестицій бізнесових одиниць у сталий розвиток, організація взаємодії з постачальниками та клієнтами, дотримання вимог до прозорості фінансової звітності, внесок суб'єктів підприємницької діяльності в подолання проблем корупції.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Не менш, а може ще й більш важливим за економічний є соціальний аспект корпоративної соціальної відповідальності. Його найвідомішим та найпростішим проявом є, ймовірно, належна та своєчасна оплата праці, створення нових робочих місць.

У цьому плані цікаві висновки можна зробити на основі показника питомої ваги оплати праці в операційних витратах суб'єктів підприємницької діяльності. Стосовно цього вітчизняному бізнесу давно і небезпідставно закидають досить цинічне використання вже досить традиційних переваг ведення підприємництва в Україні, пов'язаних з використанням дешевої (і при цьому досить високоякісної) робочої сили. Втім, як свідчить структура операційних витрат (рис. 3), питома вага витрат на оплату праці впродовж шести передвоєнних років підряд хоч і повільно, але невпинно зростала (на 4,1 відсоткових пунктів зазначений період). Це можна сприймати як свідчення поступового підвищення соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу стосовно залученого ним персоналу.

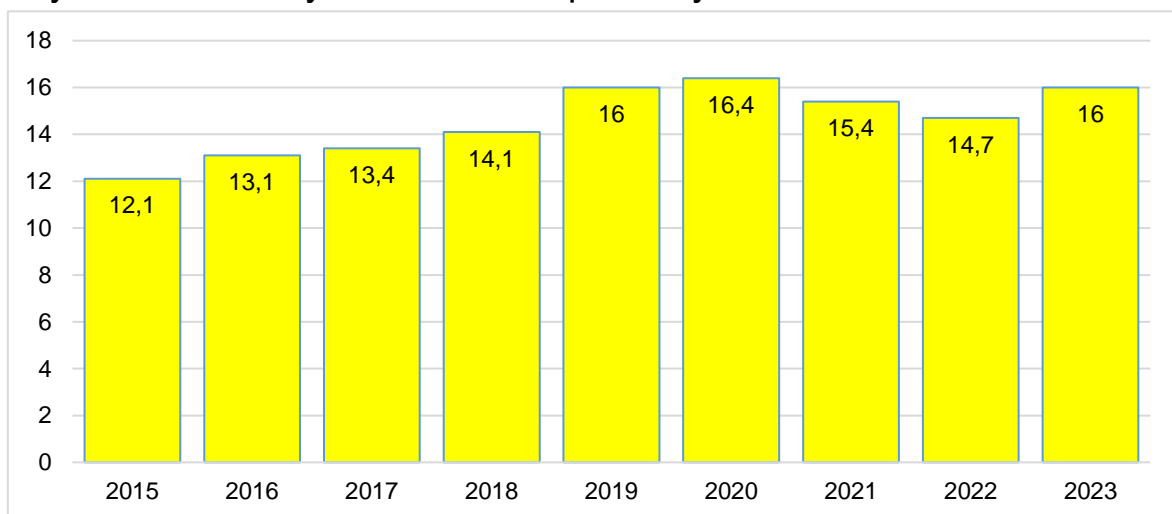


Рисунок 3. Динаміка питомої ваги оплати праці у витратах на виробництво продукції (товарів, послуг) в Україні у 2015 – 2023 роках, %

Джерело: складено за даними [7].

Але за цими параметрами вітчизняним бізнес-структурам ще досить далеко не тільки до кращих з наявних, але й середньоевропейських показників. За деякими даними на підприємствах Європейського Союзу витрати на грошову компенсацію за працю найманих

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

працівників у середньому складають 35 – 45% отриманого доходу [8]. Отже, навіть з урахуванням наявних на сьогодні умов функціонування підприємництва в Україні резерви підвищення його соціальної відповідальності за деякими напрямками є ще досить значними.

Більш звичним для широкого загалу критерієм корпоративної соціальної відповідальності є рівень оплати праці персоналу. У цьому відношенні ми теж можемо констатувати наявність у нашій державі суттєвого прогресу (рис. 4).

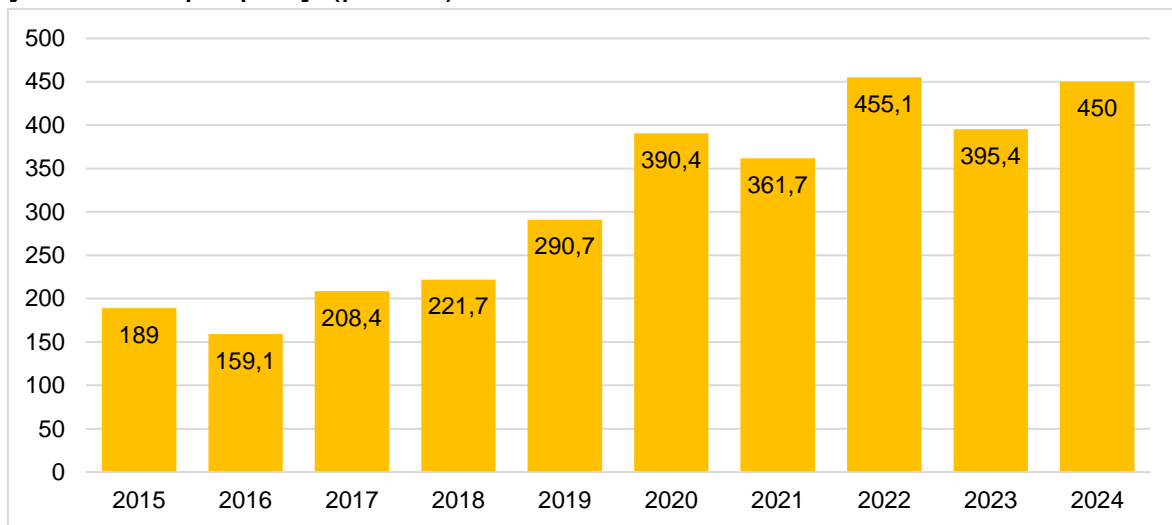


Рисунок 4. Динаміка рівня середньої заробітної плати в Україні у 2015 – 2024 роках, на початок року, EUR

Джерело: складено за даними [9].

Незважаючи на викликану початком повномасштабної війни суттєву девальвацію національної валюти, середня заробітна плата по економіці України (в перерахунку у євро по курсу НБУ) зросла за останнє десятиліття у 2,4 раза. Однак рівень оплати праці в нашій державі ще на кілька порядків відстає від аналогічних показників у європейських країнах, у тому числі тих, що є найближчими сусідами України. Так, за даними Міністерства фінансів середньомісячна заробітна плата у країнах Європи в середньому становить 2066 EUR, у тому числі в Німеччині – 4100, Франції – 3321, Італії – 2627, Литві – 1960, Словаччині – 1592 EUR [10].

Більш повно розкрити соціальний аспект корпоративної соціальної відповідальності щодо окремих бізнесових одиниць дозволяє доповнення вищезгаданих показників аналізом умов праці та забезпечення безпеки персоналу, обсягів соціальних пільг працівникам,

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

забезпечення умов для рівності можливостей та попередження дискримінації, дотримання прав людини, особливостей взаємодії з місцевими громадами, наявності важливої і резонансної в Україні в останній трирічний період добровільної і волонтерської діяльності.

Отже, вибіркова оцінка окремих параметрів, що частково проливають світло на ситуацію з корпоративною соціальною відповідальністю в Україні, дає певні підстави говорити про відносне відставання вітчизняного бізнесу від його «колег» у розвинутих країнах світу за умовним рівнем соціальної свідомості, з одного боку, і про наявність його помітного прогресу в цьому відношенні – з іншого. Звичайно, аналізу лише економічного і соціального аспектів соціальної відповідальності бізнесу для отримання повної картини про цю сторону діяльності бізнес-спільноти України (не кажучи вже про рівень конкретних бізнесових одиниць) явно недостатньо. Враховуючи сучасні пріоритети розвитку людської цивілізації, у всякому разі ті, що проявляються останнім часом у країнах – лідерах суспільного прогресу, обов'язкового врахування при оцінці рівня соціальної відповідальності бізнесу потребують екологічні показники. Ключовими параметрами у цьому відношенні вбачаються обсяги викидів парникових газів, питома вага використання відновлюваних джерел енергії, безповоротні обсяги використання водних ресурсів, обсяги переробки відходів та інші показники, що характеризуються наявністю певних міжнародних стандартів взаємодії з навколишнім середовищем. На рівні конкретних підприємств і фірм важливими є показники корпоративного управління, зокрема дотримання етичних стандартів та певного кодексу поведінки, організація взаємодії з акціонерами тощо.

Впровадження концепції соціальної відповідальності бізнесу як необхідної передумови досягнення цілей сталого розвитку в сучасному світі потребує відповідних до міжнародних стандартів методів її оцінки, що враховували б згадані вище пов'язані з цим труднощі. На рівні окремих суб'єктів підприємницької діяльності й частково на рівні бізнес-спільноти України загалом з цією метою можуть бути використані звіти про сталий розвиток, в яких компанії описують свою діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності, міжнародні та національні рейтинги компаній за відповідними показниками (у тому числі з використанням індексів), аудити та сертифікації незале-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

жних організацій на відповідність стандартам соціальної відповідальності, опитування споживачів, працівників та інших зацікавлених сторін на відповідність тим же стандартам. Важливо зазначити, що оцінка корпоративної соціальної відповідальності є динамічним процесом, який вимагає постійного моніторингу та вдосконалення.

Висновки та пропозиції. Прийняття як бізнес-спільнотою в цілому, так і її окремими низовими ланками концепції корпоративної соціальної відповідальності є на сьогодні як ніколи важливим в контексті забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, передусім європейських. Без цього в наш час майже неможливо сформувану бажану репутацію в очах споживачів, інвесторів та суспільства в цілому. При інших рівних умовах компанії, які демонструють соціальну відповідальність, мають більшу довіру, у багатьох випадках вони можуть розраховувати на поблажливість оточення до їх дрібних прорахунків. У фірмах, які враховують не лише власні, а й суспільні інтереси прагнуть знайти робоче місце працівники, причому передусім найбільш відповідальна та свідома їх частина. Підтвердження суспільних очікувань у сфері соціальної відповідальності бізнесу допомагає компаніям уникати конфліктів і непорозумінь з місцевими громадами, регуляторними органами та іншими зацікавленими сторонами. І нарешті, як керівництво, так і рядовий персонал таких суб'єктів підприємницької діяльності отримує моральне задоволення від того, що посильно сприяє сталому розвитку суспільства, економіки та гармонійним взаєминам з навколишнім середовищем.

В Україні в умовах важкої і тривалої війни соціальна відповідальність бізнесових одиниць набуває особливого значення. Найкращу репутацію, яка з часом з великою ймовірністю реалізується у вигляді високих конкурентних позицій, отримують компанії, які в складні часи відіграють посильну роль у підтримці економіки і суспільства, допомагаючи при цьому Збройним силам України й постраждалим від війни.

Оскільки корпоративна соціальна відповідальність це, певною мірою, поступка короткостроковими інтересами бізнесу на користь інтересів суспільства, необхідною умовою її забезпечення є відповідні інструменти соціального контролю. Тому соціальна відповідальність бізнесу на рівні сучасних міжнародних стандартів у принципі неможлива без розвинутого громадянського суспільства та об'єднання зусиль всіх зацікавлених у сталому розвитку суб'єктів суспільних відносин.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Список використаних джерел

1. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф. Котлер, Н. Лі. – Київ : Стандарт, 2005. – 302 с.
2. Головінов О. М. Соціальна відповідальність бізнесу: українські реалії і проблеми [Електронний ресурс] / О. М. Головінов // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 2. – С. 187-192. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_2_29.
3. Затейщикова О. О. Аналіз підходів до оцінки соціальної відповідальності бізнесу [Електронний ресурс] / О. О. Затейщикова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – Вип. 2. – С. 189-194. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2014_2_31.
4. Доходи зведеного бюджету України [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/income/2024>.
5. Яремко І. Податок на прибуток підприємств в Україні: мінуси та шляхи вдосконалення в умовах війни / І. Яремко, А. Квасницький // Економіка та суспільство. – 2024. – № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-161>.
6. Ярема Я. Р. Адаптація зарубіжного досвіду оподаткування прибутку підприємств до вітчизняної практики [Електронний ресурс] / Я. Р. Ярема, І. Бей // Приазовський економічний вісник. – 2019. – Вип. 2(13). – С. 320-325. – Режим доступу: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/55.pdf.
7. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
8. Кузьменко В. В. Зарубіжний досвід визначення частки оплати праці у ВВП та собівартості продукції [Електронний ресурс] / В. В. Кузьменко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. - № 5, т. 2. – С. 72-76. – Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/072-076.pdf.
9. Середня заробітна плата в Україні в Євро [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/eur>.
10. Середня зарплата у різних країнах [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/world>.

References

1. Kotler, F., Lee, N. (2005). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist. Yak zrobyty yakomoha bilshe dobra dlia vashoi kompanii ta suspilstva [Corporate social responsibility. How to do as much good as possible for your company and society]. *Standart*.
2. Golovinov, O.M. (2014). Sotsialna vidpovidalnist biznesu: ukrainski realii i problem [Social responsibility of business: Ukrainian realities and problems]. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbasu*, (2), 187-192. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_2_29.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3. Zateishchikova, O.O. (2014). Analiz pidkhodiv do otsinky sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu [Analysis of approaches to assessing social responsibility of business]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of Social and Economic Research*, 2, 189-194. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2014_2_31.

4. *Ministry of Finance of Ukraine*. (n.d.). Dokhody zvedenoho biudzhetu Ukrainy [Revenues of the Consolidated Budget of Ukraine]. <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/income/2024>.

5. Yaremko, I., Kvasnytskyi, A. (2024). Podatok na prybutok pidpriemstv v Ukraini: minusy ta shliakhy vdoskonalennia v umovakh viiny [Corporate profit tax in Ukraine: disadvantages and ways to improve in the time of war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-161>.

6. Yarema, Y.R., Bey, I.M. (2019). Adaptatsiia zarubizhnoho dosvidu opodatкування prybutku pid-priemstv do vitchyznianoï praktyky [Adaptation of foreign experience in corporate income taxation to domestic practice]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk – Azov Economic Bulletin*, 2(13), 320-325. http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/55.pdf.

7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). <https://www.ukrstat.gov.ua>.

8. Kuzmenko, V.V. (2009). Zarubizhnyi dosvid vyznachennia chastky opłaty pratsi u VVP ta sobivartosti produktsii [Foreign experience in determining the share of labor remuneration in GDP and production costs]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 2(5), 72-76. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/072-076.pdf.

9. *Ministry of Finance of Ukraine*. (n.d.). Serednia zarobitna plata v Ukraini v Yevro [Average salary in Ukraine in Euros]. <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/eur>.

10. *Ministry of Finance of Ukraine*. (n.d.). Serednia zarplata u riznykh krainakh [Average salary in different countries]. <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/world>.

Отримано 15.09.2024

UDC 005.35

JEL Classification: M14

Pavlo Hutsalo

Student of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education,
Department of Management, Marketing and Public Administration,
Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay
International Scientific and Technical University» (Kyiv, Ukraine)

E-mail: p.hutsalo@istu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-4748-937X>

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Mykola Poperechnyi

Student of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education,
Department of Management, Marketing and Public Administration,
Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay
International Scientific and Technical University» (Kyiv, Ukraine)

E-mail: m.poperechniy@istu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-1939-7296>

**SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS AS A BASIS
FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES**

Abstract. Adherence to the concept of social responsibility is not just a desirable but a necessary attribute of doing business in the modern world. Today, consumers, employees, and investors expect companies and firms not only to be efficient in their business operations, but also to be socially and environmentally responsible. Businesses that ignore these expectations risk losing their reputation and, consequently, their customers. Instead, compliance with the standards of corporate social responsibility set by civil society is becoming an increasingly important competitive advantage, contributing to the attraction of talented employees who want to work for companies with high ethical standards. Businesses that implement the principles of social responsibility in their operations contribute to the reduction of social and environmental risks, as well as promote sustainable development of the economy and society.

The article is devoted to certain aspects of corporate social responsibility and the role of this concept in achieving the goals of sustainable development of the economy, the state and society. Its purpose is to provide a brief overview of the existing developments in the assessment of corporate social responsibility of the business community as a whole and individual companies and firms, and to clarify the current situation with regard to social responsibility of Ukrainian business. The tasks of the article are solved by using a number of general scientific and specific methods which allow reflecting certain aspects of the corporate social responsibility concept in the activities of business units of various ranks. The author highlights the reasons for the formation of the concept of corporate social responsibility, the main aspects of its manifestation in the practice of doing business, a certain set of indicators that allows assessing the social, economic and other aspects of corporate social responsibility, the importance of compliance with the principles of corporate social responsibility in ensuring its proper competitiveness in the modern world and achieving global sustainable development goals. The author assesses some indicators of social responsibility of business in Ukraine, which determines the practical significance of this article.

Keywords: social responsibility of business; corporate social responsibility; concept; assessment of social responsibility of business; management; sustainable development; competitiveness; enterprise.

Fig.: 4. *References:* 10.

Бібліографічний опис для цитування:

Гуцало П. С., Поперечний М. С. Соціальна відповідальність бізнесу як основа сталого розвитку підприємств. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 295-307.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-308-321](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-308-321)

UDC [330.341.1+330.322]:338.32

JEL Classification: P42; O33; E22

Volodymyr Malysh

PhD Student, Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: Mvv8686@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-2720-4655>

**INNOVATION AND INVESTMENT DETERMINANTS OF ENSURING
THE ECONOMIC SECURITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

Abstract. *In the article, innovation-investment dominant of ensuring economic security of industrial enterprises is revealed. The impact of innovation-investment development of the industrial enterprise on ensuring its economic security is analyzed. The main innovation-investment determinants of ensuring economic security of the enterprise are outlined, namely: innovation potential of the enterprise, the investment activity of the enterprise, the modernization of production, technological competitiveness, financial support for innovation projects, entrepreneurial culture and innovation management. It is proven that innovation-investment determinants are key to ensure economic security of industrial enterprises, since they contribute to development, stability and adaptation to challenges of external and internal environment. It is argued that the basis for achieving the most stable and reliable protection of the industrial enterprise should be the mechanism of using optimal set of key measures, which provide for consideration of principles, methods and subject-object interaction. It is substantiated that ensuring economic security of the enterprise should be oriented towards the following key stages: determining the essence of economic security of the enterprise; development of typical principles of its provision; updating of functional content; determination of methods of provision in conditions of unstable economy; identification of appropriate tools and managerial influences; development of systems to minimize external factors of pressure on enterprise security; practical solutions. It has been determined that the basis of diagnostics of economic security of the enterprise is development of the corresponding indicator or system of indicators for measuring the level and dynamics of economic security, therefore it is of primary importance for an enterprise to determine methodological tools for assessing the level of economic security taking into account requirements of economic, accounting and operational accounting of indicators.*

Keywords: *innovation and investment dominants, innovative development, investment potential, innovations, management, innovative project, economic security, industrial enterprises.*

Fig.: 3. References: 13.

Problem statement. Innovation and investment determinants of economic security of industrial enterprises are key factors that contribute to stability, competitiveness and development of enterprises in the conditions of the modern market economy. They form strategic directions for protecting the enterprise from external and internal threats, contributing to its adaptability and ability to modernize. Innovative potential of the enterprise ensures introduction of new technologies that allow to increase production

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

efficiency, optimize production processes and improve the quality of products and services. Due to development of innovative infrastructure, new research centers, scientific departments are created. Modern requirements require modern approaches to implementation of new projects, startups. Investment activity of the enterprise contributes to attracting additional investments, which ensures stability of the flow of investments for financing projects, modernization of production, and contributes to expansion of sales markets.

Analysis of recent research and publications. Among studies of scientists who have revealed issues of innovation and investment components in ensuring economic security, it is worth noting the following: Ilyashenko S., Panchenko V., Arefiev S., Arefeva O., Popelo O., Tytykalo V., Pogrebnyak A., Polozova T, Zadorozhny S., Piletska S., Kozachenko G., Pogorelov Yu., Verhun A., Hnylytska L., Kyrychenko O., Zinchenko O. and others.

Highlighting unexplored parts of the general problem. Noting relevance and timeliness of the research conducted by leading scientists, it is advisable to draw attention to the fact that issues of innovation and investment determinants in the context of ensuring economic security require attention and further research.

The purpose of the article. The purpose of the article is to study the role of innovation and investment determinants in ensuring economic security of industrial enterprises.

Presentation of the main material. The relationship between innovation and investment determinants and economic security contributes to ensuring sustainability, i.e.: innovations allow the enterprise to remain competitive and flexible in the face of changing market conditions and threats; risk reduction: investments in modernization and innovation help reduce risks associated with technology obsolescence, production failure or loss of competitive positions; profitability growth: introduction of new technologies and products contributes to increasing profitability and efficiency of the enterprise. The impact of innovation and investment development of the enterprise on its economic security is schematically presented in Figure 1. Formation of the enterprise's economic security system is significantly influenced by innovation and investment component, which ensures overall functioning of the enterprise and contributes to its strategic development.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

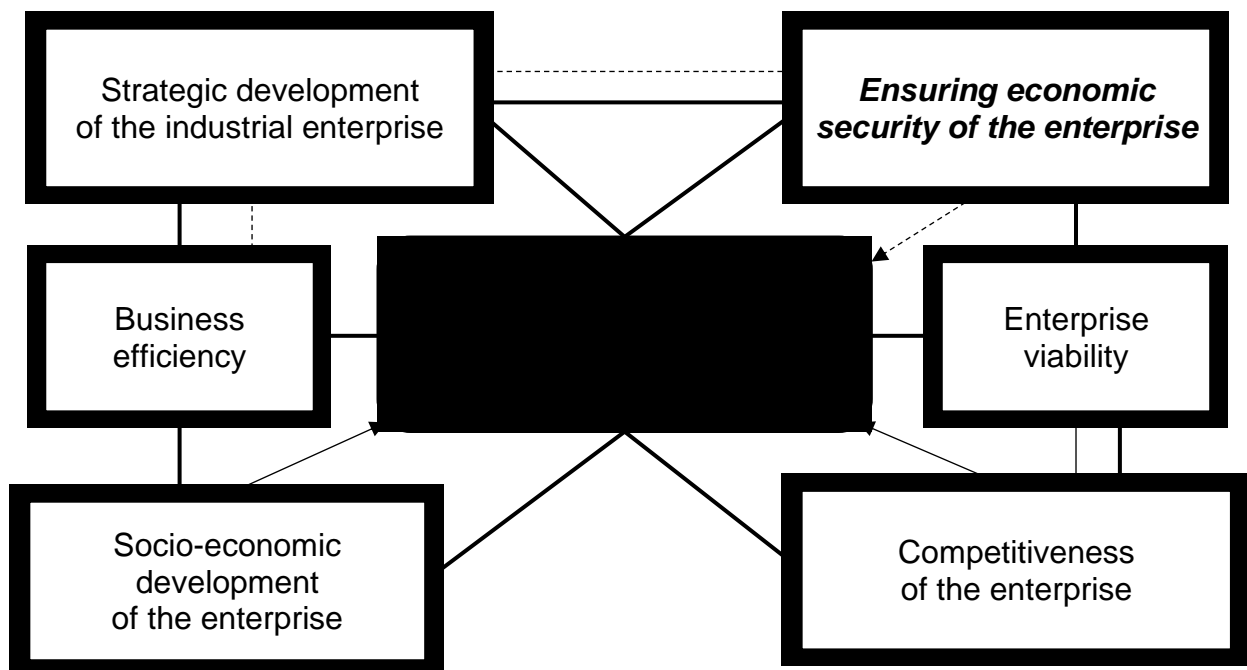


Fig. 1. The impact of innovative and investment development of the industrial enterprise on ensuring its economic security

Source: systematized by the author based on [1; 4; 8; 9; 10].

The main innovation and investment determinants of ensuring economic security of the enterprise can be distinguished in six areas, namely: innovation potential of the enterprise, investment activity of the enterprise, modernization of production, technological competitiveness, financial support for innovation projects, entrepreneurial culture and innovation management (Fig. 2).

Implementation of measures to optimize capital structure contributes to more effective management of investment resources for their rational use. Another effective investment policy tool is diversification of investment portfolios into different industries and projects to reduce the risks associated with instability in certain sectors of the economy.

Production modernization measures contribute to automation and digitalization of production processes and ensure transition to digital technologies, automated production management systems. Robotization helps reduce dependence on human resources and increase efficiency of production processes.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

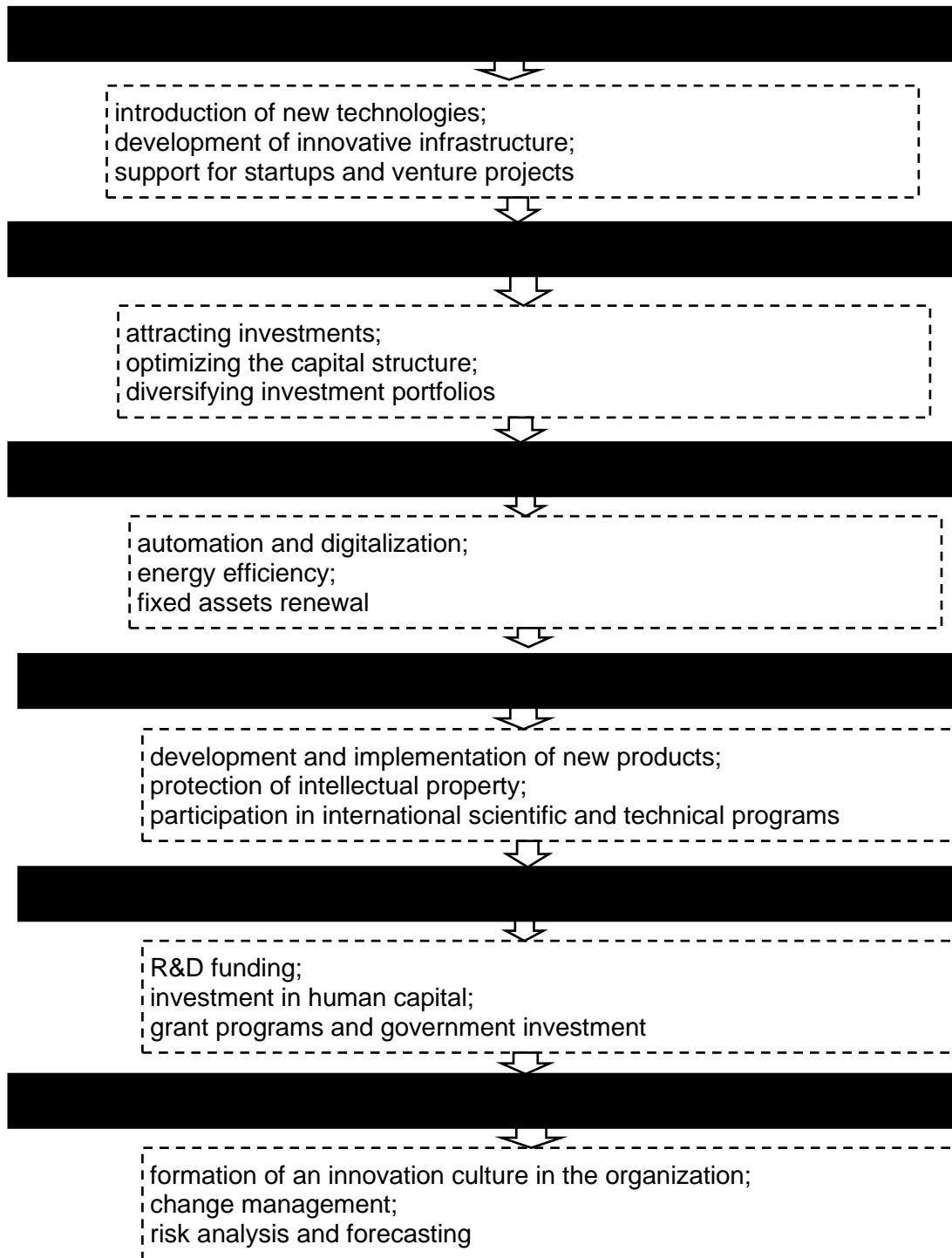


Fig. 2. Main innovation and investment determinants of ensuring economic security

Source: systematized by the author based on [5-6; 11].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Implementation of energy-saving technologies is aimed at reducing energy costs, increasing environmental safety and compliance with environmental standards. Continuous modernization of equipment and infrastructure is aimed at increasing productivity and reducing operating costs.

Directions of promoting technological competition are aimed at development and implementation of new products, because creation of innovative products that meet market needs allows enterprises to remain competitive. Protection of intellectual property through patenting innovations, which allows the enterprise to maintain uniqueness of its products and solutions and protect them from competitors. Participation in international scientific and technical programs will contribute to integration into international system of scientific research and technological exchange to access advanced developments.

Implementation of the proposed measures is not possible without appropriate financial support. Ensuring stable funding for research and development of new technologies and products, with appropriate investments in human capital, allows improving qualifications of personnel who are able to implement and use the latest technologies. Grant programs and state investments, through state subsidies, grants and financial support, contribute to implementation of innovative projects.

Formation of innovation culture at the enterprise helps encourage the creative approach to solving problems, support initiatives and innovative ideas of employees. Of particular importance is the ability to adapt to rapid changes in the market and implement innovations, in particular through effective management of projects and change processes. Important aspect is timely assessment of possible threats and risks associated with investment and innovation activities, and development of the strategy for their minimization.

Therefore, innovation and investment determinants are key to ensuring economic security of industrial enterprises, as they contribute to development, sustainability, and adaptation to challenges of external and internal environment.

Effective functioning of the selected components allows ensuring appropriate level of economic security of the industrial enterprise.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

The basis for achieving the most stable and reliable protection of the industrial enterprise should be the mechanism for using optimal set of key measures that take into account principles, methods and subject-object interaction (Fig. 3). These measures influence each other and create synergistic effect, forming general system of economic development of the industrial enterprise.

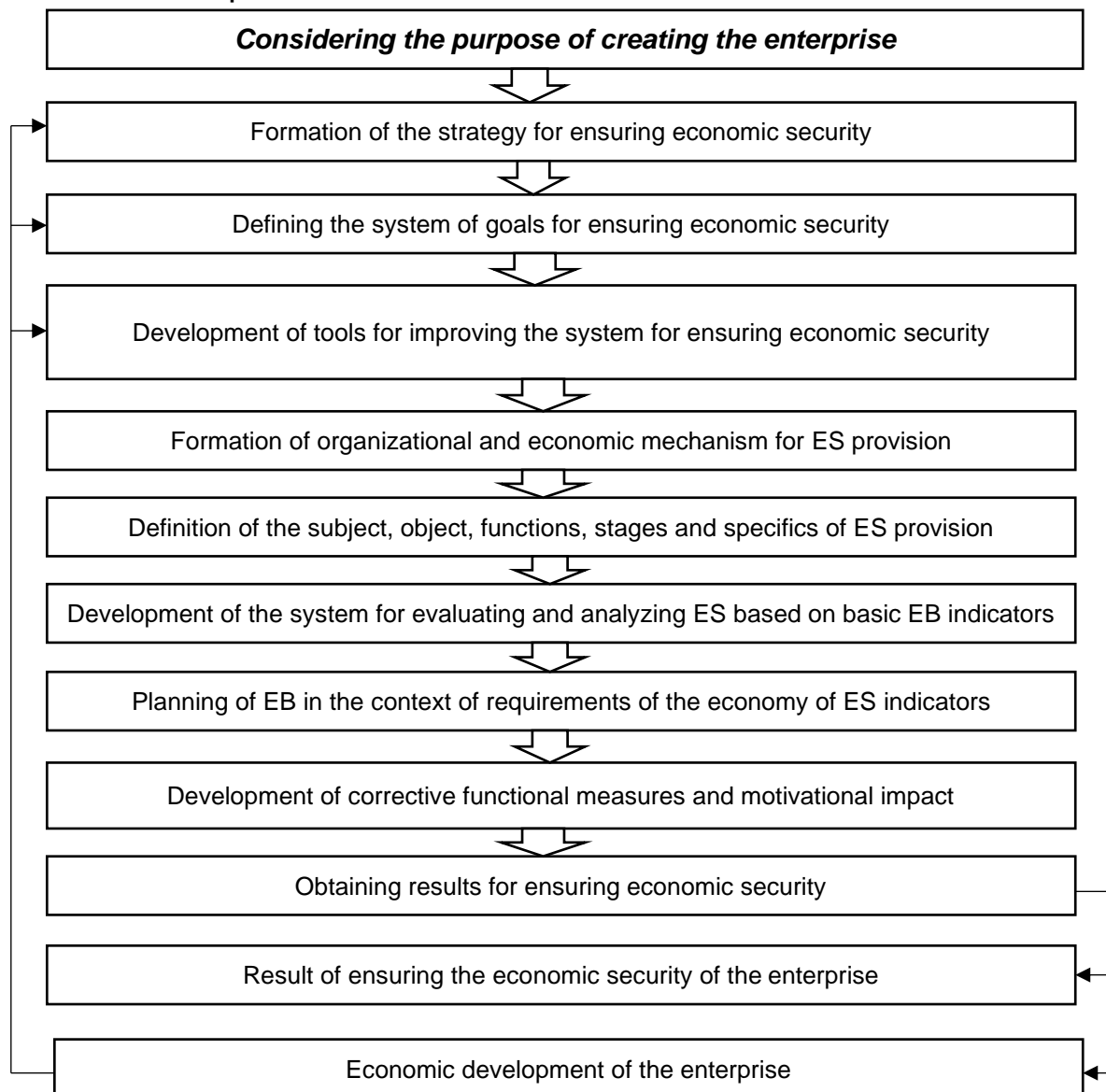


Fig. 3. Stages of implementation of functions of ensuring economic security of the industrial enterprise

Source: summarized by the author based on [2; 3; 7; 12; 13].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ensuring economic security of the enterprise should focus on the following key stages:

- 1) determining the essence of economic security of the enterprise;
- 2) development of standard principles for its provision;
- 3) updating functional content;
- 4) determining methods of provision in the unstable economy;
- 5) identification of relevant tools and management influences;
- 6) development of systems to minimize external pressure factors on enterprise safety;
- 7) practical solutions.

According to most scientists, the functional managerial approach is the most effective for ensuring economic security of the enterprise. To achieve optimal security, it is necessary to clearly formulate the goals and objectives of the enterprise, as well as ensure the quality of tools for their implementation through functional algorithms (both strategic and operational). These algorithms, schemes and mechanisms for ensuring economic security are the reflection of economic mechanism of the industrial enterprise, are unique and are based on specific prerequisites.

Today, the functional management approach is the basis for ensuring economic security of the industrial enterprise. For deeper understanding of this process, it is advisable to consider functions it covers and their key characteristics.

The analytical stage is the initial stage in any system of organizational and economic management actions and serves as the basis for development of sound plans. It is important to note that diagnostics of economic security of the industrial enterprise is not synonymous with assessment or analysis. Based on the goal of the industrial enterprise - ensuring effective, stable and competitive development, as well as economic efficiency at the level of the enterprise itself, its owners and the state - it is necessary to create effective system for diagnosing the level of economic security. This will become the basis for further economic development of the enterprise.

The generally accepted classification scheme of basic functions includes assessment of development indicators for the past period, the analysis of these indicators (which now goes beyond boundaries of traditional analysis and approaches controlling or diagnostics). Diagnostics differs from system analysis, as it has different content and approach to assessing

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

development indicators. Importance of these procedures is explained by their comprehensive approaches to identifying problems and finding appropriate solutions to eliminate them. Diagnostics is more comprehensive and effective than simple analysis, since, in addition to collecting, evaluating and analyzing data, it includes functions of identifying problem elements and factors, measuring deviations, calculating indicators for corrective actions and determining the vector of these actions. The basis of diagnostics is development of appropriate indicator or system of indicators to measure the level and dynamics of economic security of the enterprise. Therefore, it is of primary importance for the enterprise to determine methodological tools for assessing the level of economic security, taking into account requirements of economic, accounting and operational accounting of indicators.

Planning (strategic, current, operational) is the next important function of ensuring economic security of the enterprise. This is complex system of calculations, the purpose of which is to determine optimal options for economic development of industrial enterprise and their detailed accounting. On the basis of these calculations, appropriate decisions are formed to achieve high level of economic security of the enterprise. Planning defines a specific goal, develops strategic plans, connects them with the system of early detection of crisis phenomena and risks and forms the basis for making economic decisions.

Organization is a basic function that helps ensure economic security of the enterprise through effective, well-established interaction of all components (innovation and investment, financial, personnel, production, etc.).

Implementation of developed measures is one of the key functions of ensuring economic security. It is based on strategic, current and operational plans and results of assessment and diagnostics of economic indicators. At this stage, time is of particular importance, as well as objectivity and accuracy of decisions made regarding economic security of the industrial enterprise.

Economic assessment of measures to ensure economic security of the industrial enterprise and application of control and correction systems are the most complex functions, since they involve formation of appropriate analytical and regulatory basis for each component of economic security, taking into account influence of external environment. Correctness of by assessing functioning of all components of economic security of the industrial enterprise depends on its further development.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Employee motivation is a complex function from both social and financial point of view. Its detailed consideration is important, since the personnel and cognitive component is of crucial importance in innovative subsystem of ensuring economic security of the industrial enterprise in conditions of uncertainty and variability of the environment.

The role of the personnel of the industrial enterprise in ensuring economic security is key. The important aspect is to increase competence and skills of employees by implementing innovative developments, which has positive impact on economic development of the enterprise. The use of innovative approaches in management, in particular in terms of personnel development and motivation, is of great importance. Measures aimed at innovative development and stimulation of personnel, as well as improving social standards at the enterprise, are considered one of the most progressive and strategically important. This is due to the fact that these investments have long payback period. However, strategic advantages of these measures provide significant economic effect in the future.

For industrial enterprises, it is important to focus on development of personnel capable of using available resources as efficiently as possible to ensure economic security. Development of personnel skills is the foundation for adaptation of the enterprise to the conditions of the transformational economy, creating a basis for formation of information and cognitive potential of employees and its further development. The work [13] is devoted to the study of various aspects of personnel management in the context of digitalization and innovation of the economy, within which methodological recommendations are proposed for improving approaches to development and motivation of personnel.

Motivation in the system of innovative personnel management is important and influential stage that lays the foundation for basic processes at the enterprise. Currently, development of personnel skills in most industrial enterprises is unsystematic, and its planning lacks the scientifically sound methodology. The basis of this methodology is the focus on raising social standards through material incentives for personnel development. Personnel motivation should take into account interests of owners of the enterprise, investment opportunities for prospective and current development, and also ensure social security and economic efficiency within the framework of achieving economic security.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

The key element of economic mechanism of innovative personnel management is formation of the system of material incentives. It is advisable for each industrial enterprise to develop its own system of material incentives, which will contribute to development of personnel and innovativeness of the enterprise, ensuring high level of economic security, competitiveness and efficiency of activity. In the conditions of the transformational economy, each employee must realize that leading countries of the world are increasingly focused on creating added value in information sector.

Domestic industrial enterprises are at the beginning of this process, working on developing methodological tools for the model of creating innovative symbiosis of personnel development. This model, in turn, is increasingly spreading to various spheres of influence of information technologies in the modern information society.

Conclusions and suggestions. Economic and political crises cause phenomena that reduce efficiency and competitiveness of industrial enterprises, destabilize their stability, solvency and creditworthiness, destroy most of the production and marketing ties. Many industrial enterprises are on the verge of bankruptcy. In modern economic conditions, stable functioning of industrial enterprises is not always guaranteed. Their economic development is constantly influenced by wide range of external factors. The limited ability to control these external factors requires management of industrial enterprises to concentrate efforts on using internal reserves.

It is worth noting that it is precisely innovation and investment determinants that are key to ensuring economic security of industrial enterprises, since they contribute to development, stability and adaptation to challenges of the external and internal environment. Effective functioning of the identified determinants, namely innovation potential of the enterprise, investment activity of the enterprise, modernized production, technological competitiveness, financial support for innovative projects, entrepreneurial culture and innovation management will ensure appropriate level of economic security of the industrial enterprise. The basis for achieving the most stable and reliable protection of the industrial enterprise should be the mechanism of using optimal set of key measures that provide for consideration of principles, methods and subject-object interaction.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

References

1. Arefiev, S., Tytykalo, V., Kovalenko, N. (2023). Ekonomichniy mekhanizm zabezpechennia finansovoi bezpeky pidpriemstv pry nestabilnosti zovnishnoho seredovyscha [Economic mechanism software financial security enterprises in times of instability external environment]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika – Adaptive management: theory and practice. Economics series*, 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-03).
2. Arefieva, O.V., Piletska, S.T., Kravchuk, N.M. (2020). Adaptyvne upravlinnia finansovoiu stiiikistiu pidpriemstva pry zabezpechenni yoho ekonomichnoi bezpeky [Adaptive management financial stability enterprises in providing its economic security]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of the Systemic Approach in Economics*, 80-89.
3. Hnylytska, L.V. (2011). Vykorystannia kontseptualnykh osnov zbalansovanoi systemy ekonomichnykh pokaznykiv dlia otsinky stanu ta rivnia ekonomichnoi bezpeky subiektiv hospodarskoi diialnosti [Using the conceptual foundations of a balanced system of economic indicators to assess the state and level of economic security of economic entities]. *Finansy, oblik i audit – Finance, Accounting and Audit*, (18), 263–271.
4. Ilyashenko, S.M. (2024). Rol intelektualnoho kapitalu u zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [The role of the intellectual capital in provision economic security of Ukraine]. *Ekonomichna bezpeka: derzhava, rehion, pidpriemstvo: Materialy VIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Economic security: state, region, enterprise: Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference* (pp. 25-28).
5. Kozachenko, G.V., Pogorelov, Yu.S. (2019). Zahroza diialnosti pidpriemstva yak imperatyvne poniattia ekonomichnoi bezpekolohii mikrorivnia [The threat to the activity of an enterprise as an imperative concept of micro-level economic security]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific notes of the University "KROK"*, (1(53)), 161-170.
6. Kozachenko, G.V., Pogorelov, Yu.S., Gerasimenko, L.V. (2020). Otsiniuvannia ekonomichnoi bezpeky derzhavy z vykorystanniam konstruktnoho pidkhodu [Evaluation economic security states using construct approach]. *Biznes Inform – Business Inform*, (9), 44-55.
7. Kyrychenko, O.A. (Ed.). (2010). *Ekonomichna bezpeka subiektiv hospodarskoi diialnosti v umovakh hlobalnoi finansovoi kryzy [Economic security of economic entities in the context of the global financial crisis]*. IMB of the University "KRO".
8. Panchenko, V.A. (2023). Analizuvannia yak funktsiia menedzhmentu v systemi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Analysis as a management function in the system of ensuring the economic security of enterprises]. *Modern economics – Modern economics*, (41), 86-92.
9. Pogrebnyak, A.Yu., Klishch, K.A. (2023). Intehratsiia naukovykh pidkhodiv do otsiniuvannia upravlinnia efektyvnistiu vykorystannia vyrobnychoho potentsialu pidpriemstva z metoiu pidvyshchennia yoho ekonomichnoi bezpeky [Integration of scientific approaches to assessing the management of the efficiency of using the production

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

potential of an enterprise in order to increase its economic security]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» – Economic herald National technical university Ukraine «Kyiv polytechnic Institute»*, (25), 49-53.

10. Polozova, T.V., Zadorozhny, S.V., Guluzade, A.F. (2022). Teoretychni aspekty zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. Suchasni tendentsii staloho rozvytku: teoriia, metodolohiia, praktyka [Theoretical aspects software economic security enterprises]. In T.V. Polozova (Ed.), *Suchasni tendentsii staloho rozvytku: teoriia, metodolohiia, praktyka – Modern trends sustainable development: theory, methodology, practice* (pp. 273-278). KhNURE.

11. Popelo, O.V., Malyshev, 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 – Economic Synergy*, (1), 48–56. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-4>.

12. Verhun, A.M., Savchenko, M.M., Tarasenko, I.O. (2015). Diahnostyka rivnia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Diagnostics of the level of financial and economic security of an enterprise]. *International scientific journal*, (2), 23-26.

13. Zinchenko, O.A., Zinchenko, D.S. (2016). Udoskonalennia pidkhodiv do upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu promysloвого pidpriemstva shliakhom pidvyshchennia yakosti rekrutynhu ta rozvytku personal [Improving approaches to managing the economic security of an industrial enterprise by improving the quality of recruiting and personnel development]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti: zbirnyk naukovykh prats – Theoretical and practical aspects economy and intellectual Property: Collection scientific Proceedings* (Issue 14, Vol. 1, pp. 126-133). State Higher Educational Institution "PDTU".

Список використаних джерел

1. Ареф'єв С. Економічний механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств при нестабільності зовнішнього середовища / С. Ареф'єв, В. Титикало, Н. Коваленко // *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. – 2023. – № 16(32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-03).

2. Ареф'єва О. В. Адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки / О. В. Ареф'єва, С. Т. Пілецька, Н. М. Кравчук // *Проблеми системного підходу в економіці*. – 2020. – Вип. 1(75). – С. 80-89.

3. Гнилицька Л. В. Використання концептуальних основ збалансованої системи економічних показників для оцінки стану та рівня економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності / Л. В. Гнилицька // *Фінанси, облік і аудит*. – 2011. – № 18. – С. 263–271.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

4. Ілляшенко С. М. Роль інтелектуального капіталу у забезпеченні економічної безпеки України / Ілляшенко Сергій Миколайович // Економічна безпека: держава, регіон, підприємство : матеріали 8-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 16 травня 2024 р. / Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка" [та ін.]. – Полтава : НУПП, 2024. – С. 25-28.

5. Козаченко Г. В. Загроза діяльності підприємства як імперативне поняття економічної безпекології мікрорівня / Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов // Вчені записки Університету «КРОК». – 2019. – № 1 (53). – С. 161-170.

6. Козаченко Г. В. Оцінювання економічної безпеки держави з використанням конструктивного підходу / Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, Л. В. Герасименко // Бізнес Інформ. – 2020. – № 9. – С. 44-55.

7. Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності в умовах глобальної фінансової кризи: монографія / О. А. Кириченко, М. П. Денисенко, В. С. Сідак та ін. ; заг. ред. Кириченко О. А. – Київ : ІМБ Університету "КРОК", 2010. – 412 с.

8. Панченко В. А. Аналізування як функція менеджменту в системі забезпечення економічної безпеки підприємств / В. А. Панченко // Modern economics. – 2023. – № 41. – С. 86-92.

9. Погребняк А. Ю. Інтеграція наукових підходів до оцінювання управління ефективністю використання виробничого потенціалу підприємства з метою підвищення його економічної безпеки / А. Ю. Погребняк, К. А. Кліщ // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2023. – № 25. – С. 49-53.

10. Полозова Т. В. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства / Т. В. Полозова, С. В. Задорожний, А. Ф. Гулузаде // Сучасні тенденції сталого розвитку: теорія, методологія, практика: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. – Харків : ХНУРЕ, 2022. – С. 273-278.

11. 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>.

12. Вергун А. М. Діагностика рівня фінансово-економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / А. М. Вергун, М. М. Савченко, І. О. Тарасенко // International scientific journal. – 2015. – № 2. – С. 23-26. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/-mnj_2015_2_6.

13. Зінченко О. А. Удосконалення підходів до управління економічною безпекою промислового підприємства шляхом підвищення якості рекрутингу та розвитку персоналу / О. А. Зінченко, Д. С. Зінченко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць. – 2016. – Вип. 14, Т. 1. – С.126-133.

Отримано 29.08.2024

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

UDC [330.341.1+330.322]:338.32

JEL Classification: P42; O33; E22

Володимир Володимирович Малиш

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: Mvv8686@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2720-4655>**ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Анотація. У статті розкрито інноваційно-інвестиційну домінанту забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. Проаналізовано вплив інноваційно-інвестиційного розвитку промислового підприємства на забезпечення його економічної безпеки. Окреслено основні інноваційно-інвестиційні детермінанти забезпечення економічної безпеки підприємства: інноваційний потенціал підприємства, інвестиційна активність підприємства, модернізація виробництва, технологічна конкурентоспроможність, фінансове забезпечення інноваційних проєктів, підприємницька культура та менеджмент інновацій. Доведено, що інноваційно-інвестиційні детермінанти є ключовими для забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, оскільки вони сприяють розвитку, стійкості та адаптації до викликів зовнішнього та внутрішнього середовища. Аргументовано, що основою для досягнення максимально стабільного та надійного захисту промислового підприємства має стати механізм використання оптимального набору ключових заходів, що передбачають врахування принципів, методів та суб'єктно-об'єктну взаємодію. Обґрунтовано, що забезпечення економічної безпеки підприємства має орієнтуватися на такі ключові етапи: визначення сутності економічної безпеки підприємства; розробка типових принципів її забезпечення; оновлення функціонального змісту; визначення методів забезпечення в умовах нестабільної економіки; ідентифікація відповідних інструментів та управлінських впливів; розробка систем для мінімізації зовнішніх факторів тиску на безпеку підприємства; практичні рішення. Визначено, що основою діагностики економічної безпеки підприємства є розробка відповідного показника або системи показників для вимірювання рівня та динаміки економічної безпеки, тому для підприємства першочергово важливо визначити методичний інструментарій для оцінки рівня економічної безпеки з урахуванням вимог економічного, бухгалтерського та оперативного обліку показників.

Ключові слова: інноваційно-інвестиційні домінанти; інноваційний розвиток; інвестиційний потенціал; інновації, менеджмент; інноваційний проєкт; економічна безпека; промислові підприємства.

Рис.: 3. Бібл.: 13.

Бібліографічний опис для цитування:

Malysh, V. (2024). Innovation and investment determinants of ensuring the economic security of industrial enterprises. *Scientific Bulletin of Polissya*, (2(29)), 308-321.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-322-334](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-322-334)

UDC 334.716:004

JEL Classification: P42; O33

Ivan Olyfirenko

PhD Student of the Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: olifirenkoivan97@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1570-7573>

**STRATEGIC PRIORITIES OF DIGITAL DEVELOPMENT
OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

Abstract. *The article is devoted to peculiarities of forming strategic priorities for digital development of industrial enterprises. Scientific approaches to interpreting essence of the concept of strategic digital transformation of industrial enterprises are revealed. The author's vision of this definition is proposed, which should be understood as large-scale technical and innovative process that covers all aspects of production and management, which involves introduction of the latest technologies to increase efficiency, flexibility, and competitiveness of the industrial enterprise. Main components of digital transformation of industrial enterprises are considered based on priorities of strategic development priorities, namely: strategy and leadership, innovation culture, digital technologies, data and analytics, consumer experience, and operational efficiency. Strategic priorities of digital development of industrial enterprises at micro and macro levels are analyzed. The most common obstacles that hinder digital development are outlined, including: low qualification of staff, high cost of technologies, cybersecurity, etc.*

Keywords: *strategic management; strategic priorities; digital transformation; digital development; innovative development; industrial enterprises.*

Fig.: 1. References: 16.

Problem statement. The strategy of digitalization introduction at industrial production has become integral part of modern development of industrial sector of the economy. Digital transformation of industrial enterprises directly affects existing production processes, opening up new opportunities to increase effectiveness of the impact of digital technologies on various aspects of production activities, reduce costs and create innovative industrial products, optimize production lines, improve quality of industrial products, and quickly adapt to changes in the industrial market and consumer demands.

Innovative industrial enterprises note in their business activities that digital technologies are catalysts for increasing productivity of their personnel. To correctly and accurately modernize production facilities and stimulate growth of labor productivity, industrial enterprises must solve the

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

main problem, namely, how to allocate resources to maximize their competitive advantages in the industrial products market by implementing digital innovations, robotic programs for automatic management of production materials and introducing innovative production processes with the shortest possible payback period.

Analysis of recent research and publications. Scientific research devoted to issues of strategic development of industrial enterprises within digital transformation is presented in publications of the following scientists: Oneshko S., Sheludko E., Zavgorodnya M., Ilyash O., Smolyar L., Duchenko M., Popelo O., Strutynska I., Voronkova V., Metelenko N., Gupta S., Fedulova L., Lazebnyk L. and others.

Highlighting unexplored parts of the general problem. Despite significant amount of work on this topic, the issue of forming strategic priorities for digital transformation of industrial enterprises requires further in-depth research.

The purpose of the article. The purpose of the article is to study features of formation of strategic priorities for digital development of industrial enterprises.

Presentation of the main material. Implementation of strategic priorities for digital development is critically important for any industrial enterprise that seeks to remain competitive in the industrial market. Let us dwell in more detail on interpretation of the concept of strategic digital transformation of industrial enterprises, citing opinions of economists.

S.V. Oneshko believes that strategic digital transformation of industrial enterprises is the main digital trend of modern development of industrial enterprises, which can determine strategic priorities of digital development, influence production processes and shape market prospects for strategic formation in the long-term action plan [8].

E.I. Sheludko, M.Yu. Zavgorodnya, note that strategic digital transformation of industrial enterprises is introduction of radical industrial-digital innovations in manufacture and sale of industrial products, by gradually adding relevant instructions to processes and development strategy of the industrial enterprise [10].

O.I. Ilyash, L.G. Smolyar, M.M. Duchenko, I.M. Dzhadan consider strategic digital transformation of industrial enterprises as digital support for long-term development of the industrial enterprise, which is represented by components, as follows: big data, cloud computing algorithms,

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

broadband 5 G networks for high-speed exchange of production information, mobile digital industrial commerce and intelligent decision-making based on data generated by artificial intelligence [5].

I.A. Strutynska, N.M. Panyus define strategic digital transformation of industrial enterprises as a set of various elements of information and digital activities of the industrial enterprise, the main core of which is maximization of the quality of industrial products, their availability and the value of involved digital information resources [12].

V.G. Voronkova, V.O. Nikitenko express the opinion that strategic digital transformation of industrial enterprises is new form of business, which includes automation of individual production types of operations, digital rethinking of production cycle, from development of the industrial product to interaction with customers [15].

N.G. Metelenko presents strategic digital transformation of industrial enterprises as complex innovative and digital production process, which involves radical change in existing business models, processes and culture of organizing production activities using digital technologies [7].

Gupta Sunil interprets strategic digital transformation of industrial enterprises as not one-time action, but continuous permanent process in which, in accordance with the chosen digital master strategy, industrial enterprises will be able to successfully implement digital technologies and gain competitive advantages in the industrial market [3];

L.A. Fedulova considers strategic digital transformation of industrial enterprises as a set of measures aimed at introducing digital technologies into all existing aspects of industrial production and management, by increasing efficiency, competitiveness, and adaptation to changing conditions of the industrial market [2];

L.L. Lazebnyk, V.O. Voitenko define strategic digital transformation of industrial enterprises as detailed plan that defines goals, directions and sequence of actions to achieve digital transformation of the industrial enterprise, by taking into account specifics of industrial production activities and priorities of industrial development, scale of production and other factors [6].

In accordance with above interpretations, let us present the author's definition of the term: strategic digital transformation of industrial enterprises is large-scale technical and innovative process that covers all aspects of production and management, which involves introduction of the latest technologies to increase efficiency, flexibility, and competitiveness of the industrial enterprise.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

One of the main strategic priorities of digital development of industrial enterprises is digital transformation of industrial and production facilities. For successful transformation, it is necessary to develop clear strategy, create culture of innovation, invest in digital technologies, analyze data and focus on improving consumer experience. Let us consider in more detail the main components of digital transformation of industrial enterprises from the point of view of priorities of strategic development (Fig. 1) [11].

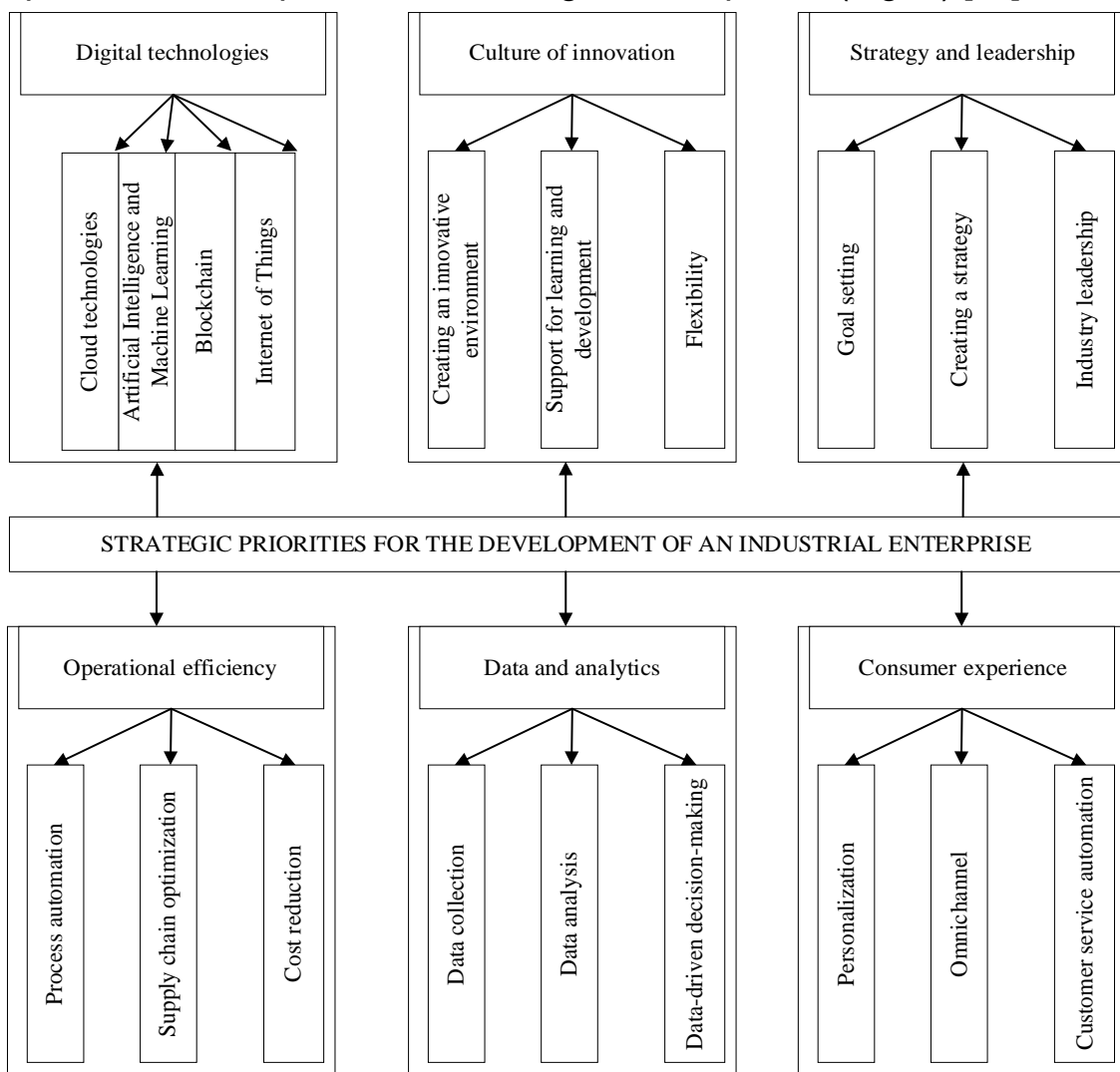


Fig. 1. Main components of digital transformation of industrial enterprises from the point of view of priorities of strategic development

Source: systematized by authors.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

The diagram of the main components of digital transformation of industrial enterprises in terms of strategic priorities shown in Fig. 1 is universal. However, each industrial enterprise has its own unique characteristics, so the list of strategic priorities for digital development may differ.

However, several key areas can be identified that are relevant for most industrial enterprises, such as:

1. Strategy and leadership:

- defining goals, clear understanding of what the industrial enterprise wants to achieve through digital transformation;
- creating the strategy, developing the detailed action plan that includes priorities, resources and success metrics;
- leadership, includes a set of actions to appoint the leader responsible for digital strategic transformation of the industrial enterprise, who will be able to motivate the team and ensure necessary changes.

2. Culture of innovation:

- creating environment that promotes innovation, i.e. encouraging employees to put forward new ideas and implement them;
- supporting learning and development by investing in training employees in new technologies and working methods;
- flexibility, willingness to change and experiment.

3. Digital technologies:

- cloud technologies, data storage and processing in the cloud to increase scalability and availability;
- artificial intelligence and machine learning, automation of routine tasks, data analysis and decision-making based on the data received;
- Internet of Things (IoT), connecting production facilities to the Internet for data collection and analysis;
- block chain, ensuring security and transparency of transactions;
- mobile technologies, development of mobile applications for interaction with customers.

4. Data and analytics:

- collection of primary data from various sources to obtain more complete picture of management of the industrial enterprise;
- data analysis to use analytical tools and identify trends and insights;
- data-driven decision-making, to use the obtained data by making informed management decisions.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

5. Consumer experience:

- personalization, provision and development of personalized industrial products for each client;
- omnichannel, ensuring seamless customer experience across different types of digital channels;
- customer service automation, by using chatbots and other tools for fast and efficient customer service.

6. Operational efficiency:

- automation of processes and routine tasks to increase efficiency of job duties and reduce costs;
- supply chain optimization, through improved supply chain management using digital tools;
- cost reduction due to lower operating costs.

Thus, we can argue that strategic priorities of digital development of industrial enterprises are specific goals and directions to which the industrial enterprise directs its efforts by digital transformation [9; 14].

It is strategic priorities of digital development of industrial enterprises that determine which technologies will be implemented, which business processes will be optimized, and what results are expected. Strategic priorities of digital development of industrial enterprises radically change production processes and business models of industrial enterprises. This process is characterized by widespread use of digital technologies that are integrated into all aspects of production, from design to maintenance of industrial products [13]. Let us consider strategic priorities of digital development of industrial enterprises.

Micro level:

- connecting maximum number of production elements to the Internet connection, thus production facilities are equipped with sensors that collect data on various process parameters: temperature, pressure, vibration, etc.; obtained data is transmitted in real time to cloud systems for analysis and strategic decision-making;
- predictive analytics, which allows the industrial enterprise to predict permanent failures of production equipment, optimize production processes and increase efficiency of their use;
- smart automated industrial production, making industrial processes more autonomous and self-adjusting;

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- automation of routine tasks using artificial intelligence, which is used to automate many routine processes and production tasks, such as quality control of industrial products, production planning and logistics;
- robotization of production, robots equipped with artificial intelligence technology are capable of performing complex tasks that previously required participation of exclusively qualified personnel;
- machine learning, by implementing embedded machine learning algorithms, which allows manufacturing and industrial systems to self-learn based on data collected from production processes [16].

Macro level:

- analysis of large volumes of data, involving production and software capabilities of other involved technological enterprises, which allows identifying new patterns and trends, optimizing production processes and developing new industrial products;
- cloud servers provide necessary computing power to store and process large volumes of industrial raw data;
- organization of personnel training at industrial facilities on open external virtual machines, using the AR/VR technology, which is risk-free for main elements of industrial production;
- using 3D printing technologies in separate external divisions, which allows production of products in small quantities or even single copies, which increases production flexibility;
- organized protection of production, design, management and data constituting commercial secret, which is becoming one of the key challenges of strategic priorities of digital development of industrial enterprises [4].

Implementing changes in strategic priorities for digital development in industrial enterprises is complex process that requires industrial enterprises to significantly transform their workforce and production capacities [1]. Despite obvious benefits, such as increased efficiency, reduced costs, and improved product quality, this path is accompanied by many challenges. Let's take closer look at some of the most common obstacles:

1. Low qualification of personnel

- insufficient use of digital skills at industrial production, large number of personnel at industrial enterprises do not have sufficient knowledge and experience in working with modern digital technologies, which significantly complicates implementation of new digital systems and processes;

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- resistance to change, as personnel of the industrial enterprise are afraid of losing their jobs due to failure to perform new work tasks using modern digital technologies;

- difficulties with production adaptation, as personnel training requires significant resources and time.

2. High cost of technology

- significant innovative and digital industrial projects and introduction of new technologies require significant financial investments;

- ongoing maintenance costs after purchasing equipment and software, additional costs arise for their maintenance and updating;

- uncertainty of return on investment period (quantitative assessment of the period over which investments in digital transformation of the industrial enterprise will pay off).

3. Cybersecurity

- increased risk of cyberattacks, with increased number of industrial devices connected to the Internet, makes the industrial enterprise more vulnerable;

- data protection and maintaining confidentiality of important information is one of the top priorities, especially in production processes;

- lack of the clear cybersecurity policy, since many industrial enterprises in Ukraine do not have the developed cybersecurity strategy or neglect its development, which increases risks of information leakage.

4. Other challenges

- compatibility of old and new production systems when integrating new digital technologies with existing systems can be difficult and costly;

- lack of clearly defined and approved general digital transformation strategy, which puts the industrial enterprise at risk of spending significant resources without achieving desired results;

- regulatory requirements and changes in legislation may negatively affect implementation of changes in strategic priorities for digital development at industrial enterprises.

Conclusions and suggestions. Therefore, specific goals and directions to which the industrial enterprise directs its efforts within digital transformation are strategic priorities for digital development of enterprises. Strategic priorities of digital development of industrial enterprises are radically changing production processes and business models of industrial

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

enterprises; this process is characterized by widespread use of digital technologies that are integrated into all aspects of production, from design to maintenance of industrial products.

Based on the analysis of strategic priorities for digital development of industrial enterprises at micro and macro levels, the following were identified: connecting maximum number of production elements to the Internet connection, predictive analytics, smart automated industrial production, automation of routine tasks using artificial intelligence, production robotization, machine learning; analysis of large volumes of data, cloud servers, organization of personnel training at industrial facilities on open external virtual machines, application of 3D printing technologies in separate external units, organization of protection of production, design, management and data that constitute a trade secret, etc.

References

1. Artemenko, L.P., Guk, O.V., Zhigalkevych, Zh.M. (2009). Realizatsiia stratehii rozvytku pidpriemstva: synerhichniy pidkhid [Implementation of the enterprise development strategy: a synergistic approach]. *Investytsii: praktyka i dosvid – Investments: practice and experience*, (19), 12-14.
2. Fedulova, L.A. (2020). Tendentsii rozvytku ta vprovadzhennia tsyfrovyykh tekhnolohii dlia realizatsii tsilei staloho rozvytku [Development trends and implementation of digital technologies for the implementation of sustainable development goals]. *Ekonomika pryrodokorystuvannia i stalyy rozvytok – Environmental economics and sustainable development*, (7(26)), 6-14.
3. Gupta Sunil. (2020). *Tsyfrova stratehiia. Posibnyk iz pereosmyslennia promyslovoho biznesu [Digital Strategy. A Guide to Rethinking Industrial Business]*. KM-BUKS Publishing House.
4. Ilkhan, O.L. (2010). Naukova interpretatsiia funktsii stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy [Scientific interpretation of the functions of strategic management of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: «Ekonomichni nauky» – Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: "Economic Sciences"*, 2(1), 29-35.
5. Ilyash, O.I., Smolyar, L.G., Duchenko, M.M., Dzhadan, I.M. (2022). tratehichni priorytety derzhavnoi polityky stymuliuвання promyslovo-tekhnolohichnoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky Ukrainy na zasadakh marketynhu v tsiliakh zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky [Strategic priorities of the state policy of stimulating the industrial and technological development of the national economy of Ukraine on the principles of marketing in order to ensure economic security]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, (1), 41-50.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

6. Lazebnyk, L.L., Voitenko, V.O. (2020). Informatsiina infrastruktura v tsyfrovizatsii biznes-protsesiv promyslovoho pidpriemstva [Information infrastructure in the digitalization of business processes of an industrial enterprise]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, 42, 18-22.

7. Voronkovi, V.H., Metelenko, N.H. (2022). *Promyslovyi potentsial skladnykh sotsialno-ekonomichnykh system tsyfrovoho suspilstva: makro-, mezo- ta mikroriven [Industrial potential of complex socio-economic systems of the digital society: macro-, meso- and micro-level]*. Vydavnyi dim «Helvetyka».

8. Oneshko, S.V. (2021). Metodolohichni zasady formuvannia modeli realizatsii promyslovoi polityky Ukraini v konteksti pidvyshchennia ekonomichnoho potentsialu [Methodological principles of forming a model for implementing industrial policy in Ukraine in the context of increasing economic potential]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, (12), 70-77.

9. Popelo, O., Samoilovych, O. (2023). Mekhanizm adaptivnoho upravlinnia rozvytkom promyslovykh pidpriemstv u konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v epokhu tsyfrovizatsii natsionalnoi ekonomiky [Mechanism of adaptive management of the development of industrial enterprises in the context of ensuring economic security in the era of digitalization of the national economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (1(33)), 75-84. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/281996>.

10. Sheludko, E.I., Zavgorodnya, M.Yu. (2022). Zmina napriamiv derzhavnoi polityky v stratehii promyslovoho rozvytku u povoiennyi period [Changing the directions of state policy in the strategy of industrial development in the post-war period]. *Materialy II Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii «Boholibski chytannia» – Materials of the II International Scientific and Practical Conference "Bogolyub Readings"* (pp. 52-55). Hryhoriy Skovoroda University in Pereyaslav.

11. Sidenko, V.R. (2021). Vyklyky i ryzyky tsyfrovoyi transformatsii promyslovykh pidpriemstv: svitovy ta ukraïnskyi konteksty [Challenges and risks of digital transformation of industrial enterprises: global and Ukrainian contexts]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, (5), 40-58.

12. Strutynska, I.A., Panyus, N.M. (2022). *Perspektyvy tsyfrovoyi transformatsii promyslovykh pidpriemstv v Ukraini – ELARTU [Prospects for digital transformation of industrial enterprises in Ukraine – ELARTU]* (pp. 65-67).

13. Ustenko, M.K., Ruskyh, A.V. (2019). Didzhitalizatsiia: osnova konkurentos-promozhnosti promyslovoho pidpriemstva v realiiakh tsyfrovoyi ekonomiky [Digitalization: the basis of the competitiveness of an industrial enterprise in the realities of the digital economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, 68, 181-192.

14. Vishnevsky, V.P., Knyazev, S.I. (Ed.). (2020). *Tsyfrovizatsiia ekonomiky Ukrainy: transformatsiinyi potentsial [Digitalization of the Ukrainian economy: transformational potential]*. Akademperiodika.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

15. Voronkova, V.G., Nikitenko, V.O. (2023). *Tsyfrova transformatsiia promyslovoho pidpriemstva: Naukovo-metodychnyi posibnyk dlia zdobuvachiv vyshchoi osvity stupenia doktora filosofii u haluzi znan 07 «Upravlinnia ta administruvannia» spetsialnosti 073 «Menedzhment» [Digital transformation of an industrial enterprise: Scientific and methodological manual for higher education applicants for the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 07 "Management and Administration" specialty 073 "Management"]*.

16. Zyanko, V.V. (2015). *Innovatsiina diialnist pidpriemstv ta yii finansove zabezpechennia v umovakh tranzytyvnykh zmin ekonomiky Ukrainy [Innovative activity of enterprises and its financial support in the conditions of transitive changes in the economy of Ukraine]*. VNTU.

Список використаних джерел

1. Артеменко Л. П. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід / Л. П. Артеменко, О. В. Гук, Ж. М. Жигалкевич // Інвестиції: практика і досвід. – 2009. – № 19. – С. 12-14.

2. Федулова Л. А. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку / Л. А. Федулова // Економіка природокористування і сталий розвиток. – 2020. – № 7(26). – С. 6-14.

3. Гупта Суніл. Цифрова стратегія. Посібник із переосмислення промислового бізнесу / Гупта Суніл ; пер. з англ. І. Ковалишеної. – Київ : Вид-во КМ-БУКС, 2020. – 320 с.

4. Ільхан О. Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами / О. Л. Ільхан // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки». – 2010. – № 1, Т. 2. – С. 29-35.

5. Стратегічні пріоритети державної політики стимулювання промислово-технологічного розвитку національної економіки України на засадах маркетингу в цілях забезпечення економічної безпеки / О. І. Ілляш, Л. Г. Смоляр, М. М. Дученко, І. М. Джадан // Проблеми економіки. – 2022. – № 1. – С. 41-50.

6. Лазебник Л. Л. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів промислового підприємства / Л. Л. Лазебник, В. О. Войтенко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2020. – Випуск 42. – С. 18-22.

7. Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень : колективна монографія / за ред. д.філос.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. – Запоріжжя : Видавний дім «Гельветика», 2022. – 480 с.

8. Онешко С. В. Методологічні засади формування моделі реалізації промислової політики Україні в контексті підвищення економічного потенціалу / С. В. Онешко // Економіка та держава. – 2021. – № 12. – С. 70-77.

9. Попело О. Механізм адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки [Електронний ресурс] / О. Попело, О. Самойлович // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 1(33). – С. 75-84. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/281996>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

10. Шелудько Е. І., Завгородня М. Ю. Зміна напрямів державної політики в стратегії промислового розвитку у повоєнний період / Шелудько Е. І., Завгородня М. Ю. // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Боголібські читання», 16 вересня 2022 р. – Переяслав : Університет Григорія Сковороди в Переяславі. – С. 52-55.

11. Сіденко В. Р. Виклики і ризики цифрової трансформації промислових підприємств: світовий та український контексти / В. Р. Сіденко // Економіка України. – 2021. – № 5. – С. 40-58.

12. Струтинська І. А. Перспективи цифрової трансформації промислових підприємств в Україні – ELARTU / І. А. Струтинська, Н. М. Панюс. – Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна 2022. – С. 65-67.

13. Устенко М. К. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності промислового підприємства в реаліях цифрової економіки / М. К. Устенко, А. В. Руських // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2019. – Випуск 68. – С.181-192.

14. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал / ред. В. П. Вишневський, С. І. Князев. – Київ : Академперіодика, 2020. – 188 с.

15. Воронкова В. Г. Цифрова трансформація промислового підприємства: Науково-методичний посібник для здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / В. Г. Воронкова, В. О. Нікітенко. – Запоріжжя : ЗНУ, 2023. – 158 с.

16. Зянько В. В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах транзитивних змін економіки України: монографія / В. В. Зянько. – Вінниця: ВНТУ, 2015. – 172 с.

Отримано 21.08.2024

УДК 334.716:004

JEL Classification: P42; O33

Іван Сергійович Олифіренко

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: olifirenkoivan97@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1570-7573>

**СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

***Анотація.** Стаття присвячена особливостям формування стратегічних пріоритетів цифрового розвитку промислових підприємств. Розкрито наукові підходи до трактування сутності поняття стратегічної цифрової трансформації промислових підприємств. Запропоновано авторське бачення щодо даної дефініції, під якою слід розуміти*

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

масштабний техніко-інноваційний процес, який охоплює всі аспекти виробництва та управління, що передбачає впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності, гнучкості, конкурентоспроможності промислового підприємства. Розглянуто основні компоненти цифрової трансформації промислових підприємств з погляду стратегічних пріоритетів розвитку. Окреслено основні компоненти цифрової трансформації промислових підприємств з погляду стратегічних пріоритетів розвитку, а саме: стратегія та лідерство, культура інновацій, цифрові технології, дані та аналітика, споживчий досвід та операційна ефективність. Доведено, що стратегічні пріоритети цифрового розвитку промислових підприємств – це конкретні цілі та напрямки, на які промислове підприємство спрямовує свої зусилля в процесі цифрової трансформації. Обґрунтовано, що стратегічні пріоритети цифрового розвитку промислових підприємств радикально змінюють виробничі процеси та бізнес-моделі промислових підприємств; цей процес характеризується широким застосуванням цифрових технологій, які інтегруються у всі аспекти виробництва, від проєктування до обслуговування промислової продукції. Проаналізовано стратегічні пріоритети цифрового розвитку промислових підприємств на мікро- і макрорівнях, а саме: підключення максимальної кількості виробничих елементів до інтернет-з'єднання, прогностична аналітика, розумне автоматизоване промислове виробництво, автоматизація рутинних задач за допомогою штучного інтелекту, роботизація виробництва, машинне навчання; аналіз великих обсягів даних, хмарні сервери, організація тренування персоналу на промислових потужностях відкритих зовнішніх віртуальних машинах, застосування у відокремлених зовнішніх підрозділах технологій 3D-друку, організація захисту виробничих, конструкторських, управлінських та даних, які становлять комерційну таємницю тощо. Окреслено найпоширеніші перешкоди, що стримують процеси цифрового розвитку, серед яких: низька кваліфікація персоналу, висока вартість технологій, кібербезпека тощо.

Ключові слова: стратегічне управління; стратегічні пріоритети; цифрова трансформація; цифровий розвиток; інноваційний розвиток; промислові підприємства.

Рис.: 1. Бібл.: 15.

Бібліографічний опис для цитування:

Olyfirenko, I. (2024). Strategic priorities of digital development of industrial enterprises. *Scientific Bulletin of Polissya*, (2(29)), 322-334.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-335-358](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-335-358)

УДК 330.101:[336.22+339.137.2]

JEL Classification: E26; H21; D41

Олена Юрївна Акименко

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки, обліку і оподаткування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: elena.akymenko@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0323-5978>
ResearcherID: [G-9876-2016](https://orcid.org/0000-0002-0323-5978)

Владислав Сергійович Андарак

здобувач ступеня доктора філософії
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: Geometria.dark@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0511-4237>
ResearcherID: [AAB-7619-2020](https://orcid.org/0000-0003-0511-4237)

Ірина Сергіївна Рогова

здобувач вищої освіти
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: irarogova325@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-5692-0008>
ResearcherID: [LNP -8697-2024](https://orcid.org/0009-0007-5692-0008)

ВПЛИВ ТІНЬОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА ОПТИМІЗАЦІЮ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті досліджено взаємозв'язок між тіньовою економікою, конкурентоспроможністю підприємств та податковою системою. Визначено сутність тіньової економіки, методи її оцінювання (витрати населення, електричний метод, монетарний спосіб, збитковості підприємств), структуру та взаємозв'язок її проявів. Досліджено особливості створення національної системи протидії мінізації в різних країнах. Виділено способи маніпуляцій з бухгалтерською інформацією. Доведено, що надійним інструментом, який запобігає мінізації економіки та змушує платників податків переходити на електронну систему обміну інформацією є технологія блокчейн, яка має потенціал для революціонізації системи електронного документообігу та забезпечення більш ефективного контролю. Обґрунтовано необхідність податкової реформи для створення сприятливого бізнес-клімату.

Ключові слова: податкова система; тіньова економіка; податкове навантаження; конкурентоспроможність; контроль; прогнозування; бухгалтерський облік; блокчейн; електронний документообіг; стабільність.

Табл.: 2. Рис.: 5. Бібл.: 21.

Постановка проблеми. Збройна агресія РФ проти України призвела до значних економічних втрат, руйнування інфраструктури та відтоку населення. У цих умовах питання наповнення бюджету та залучення інвестицій є критично важливими для забезпечення

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

життєдіяльності країни та її відновлення. Тіньова економіка, масштаби якої можуть зрости через кризи та послаблення контролю, стає серйозною перешкодою на цьому шляху.

Водночас повномасштабна війна в Україні створює і певні можливості для детінізації економіки. Спрощення процедур, цифровізація державних послуг та посилення контролю за фінансовими потоками можуть стати ефективними інструментами боротьби з тіньовими схемами. Проте реалізація цих можливостей потребує комплексного підходу та ефективної державної політики. Оптимізація податкової системи є одним із ключових інструментів детінізації економіки та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Проблема полягає в тому, як саме має бути трансформована податкова система в умовах воєнного стану, щоб забезпечити баланс між необхідністю наповнення бюджету та підтримкою бізнесу, стимулюванням його до легальної діяльності.

Зважаючи на підвищення уваги до зазначеної проблеми, вважаємо тему дослідження актуальною, що зумовлено: 1) необхідністю посилення боротьби з тіньовою економікою з урахуванням доцільності вдосконалення податкової системи та ведення обліку, що сприятиме відкритості та прозорості фінансових систем, збільшенню та раціональному використанню податкових надходжень в умовах воєнного стану, що є критично важливим для забезпечення обороноздатності країни, підтримки соціальної сфери та відновлення економіки; 2) активізацією залучення інвестицій на стабільні та прозорі ринки, що позитивно вплине на інвестиційний клімат держави; 3) відповідністю міжнародним стандартам, застосування яких сприятиме підвищенню якості фінансової звітності, покращенню ухвалення управлінських рішень, спрощенню процесу залучення іноземних інвестицій; 4) зниженню податкового тягара для бізнесу через стимулювання його розвитку за рахунок забезпечення більшої справедливості та зменшення податкового тиску; 5) використанням у бухгалтерії таких технологій, як блокчейн чи штучний інтелект для оптимізації облікових процесів та забезпечення більшої точності.

З початку повномасштабного вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року питання підтримки та оптимізації податкової системи набуло критичного значення. В умовах воєнного стану, коли економіка

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

країни зазнає значних збитків, а фінансові ресурси є життєво необхідними для забезпечення обороноздатності, соціальної підтримки та відновлення інфраструктури, ефективного функціонування податкової системи є запорукою стабільності та життєздатності держави. Саме тому дослідження цієї проблеми є дуже актуальним та своєчасним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні вчені здійснили значний внесок у дослідження фундаментальних та прикладних аспектів тіньової економіки, приділивши увагу причинам та наслідкам розвитку тіньової економіки, виявленню шляхів її подолання та впливу на ухвалення політичних рішень у цьому напрямку. Учені вивчають різні аспекти тіньової економіки, такі як її розміри, причини виникнення, вплив на економіку країни, методи боротьби та інші аспекти. Їхні дослідження часто базуються на аналізі статистичних даних, соціологічних опитуваннях, математичних моделях та інших методах наукового дослідження. Так, З. Варналій розкрив сутність тіньової економіки та шляхи її легалізації [1], С. Суворова та О. Кульганік розглядають стан тіньової економіки в Україні та шляхи її подолання [2], І. Супрунова досліджує сутність тіньової економіки як структурної складової державної безпеки [3], Ю. Огренич, А. Сопіна, О. Дяченко, Я. Фенюк, І. Грановська, В. Малишко, І. Макарчук досліджують світовий досвід оподаткування в період війни, що надає інформаційну базу для розробки ефективної податкової політики в умовах конфлікту [4-6], А. Лісовий, К. Проскура, С. Кирпа, А. Савченко, М. Скорик акцентують увагу на необхідності формування механізму протидії тіньовій економіці та корупції на основі податкового регулювання [7]. Також у результаті дослідження було вивчено наукові напрацювання К. Краус, Н. Краус та В. Шевчук, А. Панченко тощо [8]. Однак ця проблема й надалі не втрачає своєї актуальності та потребує подальших наукових розвідок.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проблема оптимізації податкової системи як інструменту детінізації економіки та підвищення конкурентоспроможності підприємств є багатогранною та комплексною. Незважаючи на значний інтерес науковців та практиків до цієї теми, залишається низка недосліджених питань, які потребують більш глибокого аналізу, серед яких: вплив воєнного стану на податкову систему та тіньову економіку; взаємозв'язок між податковим навантаженням та конкурентоспроможністю підприємств;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

ефективність податкового адміністрування; адаптація міжнародних стандартів до умов української економіки; вплив тіньової економіки на соціально-економічний розвиток країни; зміцнення інституційної спроможності держави для протидії тіньовій економіці. Дослідження цих та інших аспектів проблеми оптимізації податкової системи є важливим для забезпечення сталого розвитку України. Результати таких досліджень можуть бути використані для розробки ефективної державної політики у сфері оподаткування та сприяти підвищенню конкурентоспроможності української економіки.

Мета статті. Головною метою статті є проведення ґрунтовного аналізу взаємозв'язку між тіньовою економікою, податковою системою та конкурентоспроможністю підприємств в Україні з метою виявлення основних причин виникнення тіньового сектору, оцінки його впливу на економіку та розробки пропозицій щодо зменшення масштабів тінізації.

Виклад основного матеріалу. В Україні є значний сектор тіньової економіки, який включає різноманітні види діяльності, що здійснюються неформально, поза державним регулюванням та наглядом. Це можуть бути як трудові відносини без офіційного оформлення, так і підприємницька діяльність без реєстрації, а також доходи, що не декларуються, незаконна торгівля та інші операції, що ухиляються від оподаткування та офіційного контролю. За оцінками Міністерства економіки України, рівень тіньової економіки в Україні 2021 року становив 32 % від офіційного ВВП, що на 2 відсоткові пункти більше за показник 2020 року [9]. «Але загалом за 2022 р. рівень тіньової економіки в Україні становив 50 %», – вважає І. Макаренко, директор Інституту еволюційної економіки [10].

За словами голови Комітету з питань фінансів, податкової та митної політики Д. Гетманцева, «гіперінфляція першої половини 90-х років, бартеризація, масові неплатежі й водночас високий рівень готівкових розрахунків, непрозора зовнішньоекономічна діяльність, слабкість державних інституцій, які завжди йшли у своєму розвитку на кілька не кроків, а поверхів позаду рівня розвитку тіньової економіки, незавершеність багатьох розпочатих трансформацій (наприклад, приватизації), корупція – все це підвищило тінь до того рівня, з яким ми змушені мати справу зараз...» [11]. Тож, проблема тіньової економіки залишається актуальним питанням в Україні під час воєнного стану, коли розміри тіньової економіки зростають.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

З економічного погляду поняття «тіньової економіки» можна трактувати як «економічну діяльність, яка не враховується і не контролюється офіційними державними органами, а також діяльність, спрямована на отримання доходу засобом порушення чинного законодавства» [12, с. 32]. Отже, це економічна діяльність, яка уникає податкового контролю та відбувається поза межами офіційного обліку. Це явище охоплює як введення заборонених видів діяльності, так і порушення легальних, зокрема приховування доходів або їхньої частки, заниження податків до сплати або ж їх повна несплата. Отже, тіньова економіка є багатограним явищем, яке можна розглядати з різних поглядів, що і зумовлює різноманітність наукових підходів до його визначення, з-поміж яких:

–юридичний (правовий) - тіньова економіка визначається як сукупність економічних операцій, які здійснюються поза межами правового поля або з його порушенням, з притаманними їй юридичними ознаками, серед яких: відсутність державної реєстрації суб'єктів господарювання, неведення бухгалтерського обліку, отримання доходів, які не декларуються, використання готівкових розрахунків, здійснення операцій із використанням офшорних зон;

–економічний - тіньова економіка розглядається як сукупність економічних операцій, що здійснюються поза межами офіційного обліку та контролю, якій притаманні такі економічні ознаки: розбіжності між офіційними та фактичними показниками, структурні диспропорції в економіці, фінансові аномалії, соціальні ознаки;

–статистичний - під тіньовою економікою розуміється вся економічна діяльність, що через різні причини не враховується офіційною статистикою, і, відповідно, не належить до складу ВВП [7, с.14], статистичний підхід до визначення тіньової економіки передбачає використання кількісних методів для оцінки масштабів та динаміки економічної діяльності, яка не відображається в офіційній статистиці (метод «витрат населення», електричний метод, монетарний метод, метод фіскальних розривів тощо);

–соціологічний - дозволяє розглядати тіньову економіку не лише як сукупність економічних операцій, але і як складний соціальний процес, який формується під впливом різних факторів, основні положення соціологічного підходу: тіньова економіка як соціальний інститут, роль соціальних норм і цінностей, вплив соціальних груп;

–комплексний - об'єднує всі розглянуті вище підходи (рис. 1) [7; 13].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

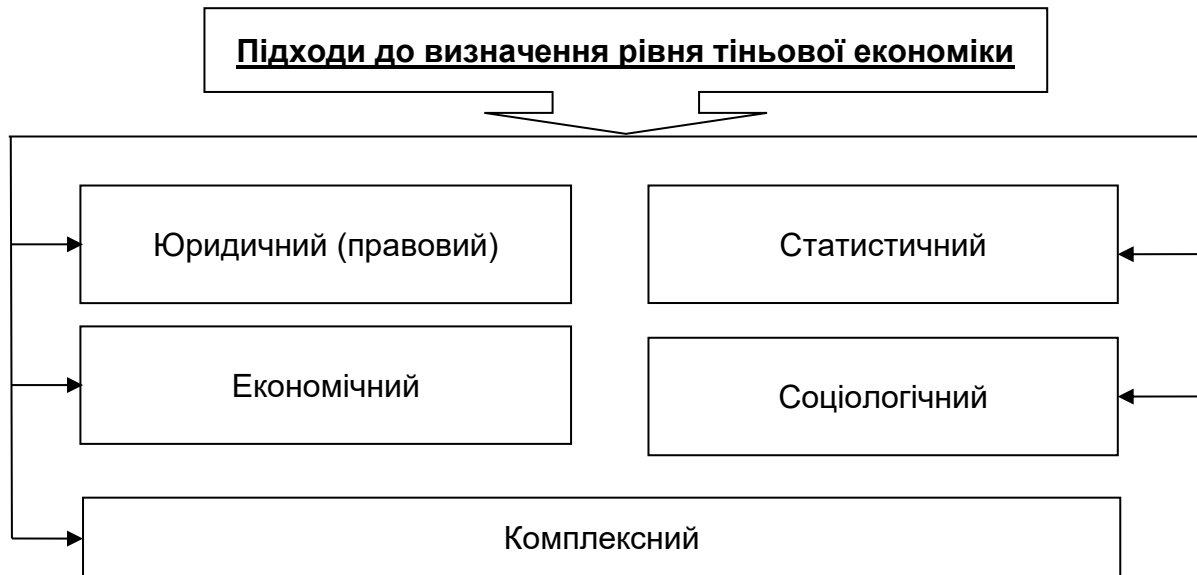


Рисунок 1. Наукові підходи до визначення рівня тіньової економіки

Джерело: сформовано авторами на основі джерела [6; 12] та власних напрацювань.

Оцінювання рівня тіньової економіки в Україні здійснюється Міністерством економіки, як і іншими державними органами, із застосуванням низки методів для спроби кількісно оцінити масштаби цього явища. Основні методи оцінки тіньової економіки в Україні: 1) метод «витрат населення (роздрібний товарооборот і послуги), який базується на порівнянні офіційних даних про доходи населення з даними про споживання товарів та послуг; 2) електричний метод, який ґрунтується на припущенні, що реальне зростання ВВП супроводжується адекватним збільшенням споживання електроенергії (крім побутових споживачів); 3) монетарний спосіб, який базується на аналізі динаміки готівкової маси в обігу та банківських депозитів, а зростання готівкових розрахунків може свідчити про збільшення обсягів тіньової економіки [13; 14]. Жодна із зазначених методик не може бути абсолютно точною, тому в Мінекономіки розраховують агрегований показник (на жаль, публікацію цих показників, як і багатьох інших, призупинено з початком війни).

Метод «витрат населення» (роздрібна торгівля) ґрунтується на порівнянні витрат населення на товари з офіційним товарооборотом. Дивергенція між динамікою роздрібною торгівлі та динамікою доходів населення може свідчити про процес детінізації економіки, тобто пе-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

реведення частини тіньових доходів у легальний оборот. Динаміка роздрібної торгівлі у 2023 році (1,8 трлн грн, збільшившись із 1,4 трлн грн 2021 року на 30,5 % у номінальному вираженні та на 15,4 % з урахуванням інфляції) вказує на процес детінізації економіки. Зростання споживчих витрат набагато перевищило зростання офіційних доходів населення, що свідчить про легалізацію частини тіньових доходів [15].

Сутність електричного методу полягає у використанні даних щодо споживання електроенергії населенням та підприємництвом. Логіка методу базується на тому, що зростання ВВП зазвичай супроводжується збільшенням споживання електроенергії, тож, якщо зростання ВВП не є пропорційним до динаміки споживання електроенергії, це свідчить про те, що частина економіки обходить офіційну статистику та є прихованою [14]. Як видно з рис. 2, 2022-го року реальний ВВП у гривні скоротився майже на 29 %, 2023-го та 2024-го (перші дев'ять місяців) спостерігаємо зростання (відновлювальне зростання на низькій статистичній базі порівняння).

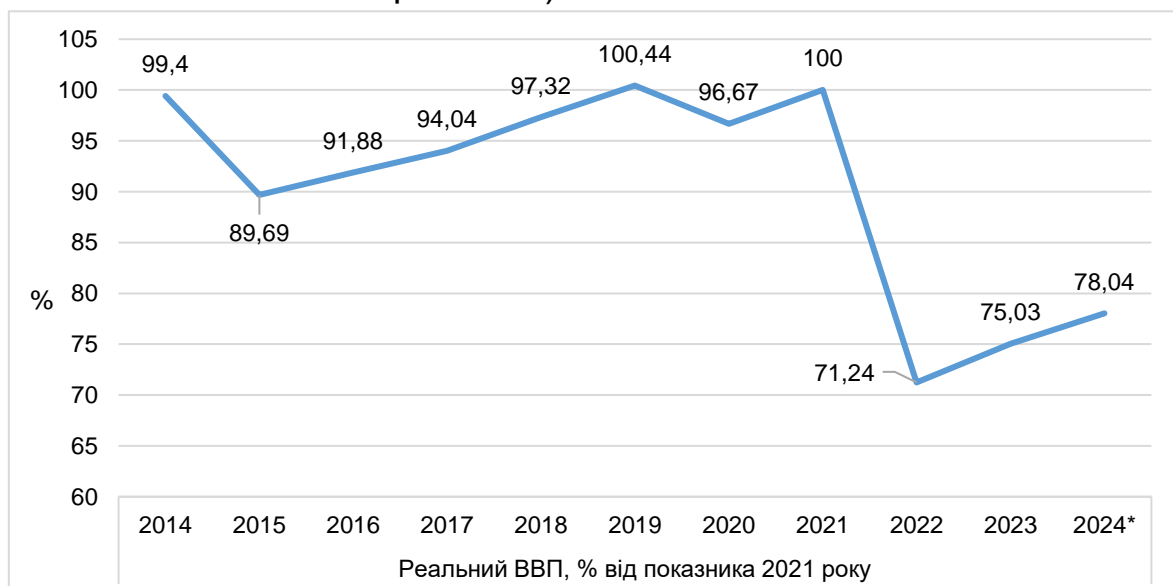


Рисунок 2. Динаміка ВВП України за роками, % від показника 2021 року

* – прогноз.

Джерело: сформовано авторами на основі джерела [16].

Здійснимо оцінювання зростання валового продукту із використанням електричного методу. Енергетичний сектор України зазнав значних втрат у 2022 році: виробництво електроенергії скоротилося

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

на 26 %, а споживання – на 25 % порівняно з 2021 роком. Попри це, частка споживання від виробництва залишилася приблизно на тому ж рівні – близько 78 %.

У 2023 році спостерігалось суттєве скорочення виробництва та споживання електроенергії на 9 та 6 % відповідно, при цьому Україна перетворилася з експортера на імпортера електроенергії. Парадоксально, що при такому падінні енергоспоживання ВВП зріс на 5,3 %. Спостережувана динаміка економічних показників свідчить про нестандартну ситуацію, коли традиційні кореляції між виробництвом, споживанням енергії та зростанням ВВП порушені. Це може бути пов'язано з низкою факторів, включаючи структурні особливості української економіки та значний вплив зовнішніх чинників (зовнішня фінансова допомога). Із позитивних ефектів такої структурної трансформації - зростання частки спожитої електроенергії з 77 % у 2021 році до 81 % у 2023 році свідчить про підвищення ефективності використання енергоресурсів та зменшення втрат. Зменшення втрат електроенергії в мережах на 4 % свідчить про підвищення ефективності енергосистеми. Це може бути пов'язано з оптимізацією процесів виробництва та передачі електроенергії, а також зі зменшенням несанкціонованого споживання. Теоретично електричний метод демонструє вплив на детінізацію на 5 % [15].

Монетарний метод базується на використанні співвідношення готівки в обігу з депозитами в банку, отже, збільшення готівкових коштів з одночасним зменшенням депозитів може бути підтвердженням зростання тіньової економіки. Однак, враховуючи те, що готівкові розрахунки використовуються і легальною частиною бізнесу, метод дає тільки приблизні розрахунки. Отже, застосування монетарного методу, заснованого на аналізі динаміки готівкового обігу, дозволило виявити зменшення частки тіньової економіки на 5 % за період 2021-2024 (2024 р. – за перші дев'ять місяців) років. Ці результати корелюють з даними, отриманими іншими методами.

Вищенаведене означає те, що є безліч методів вимірювання рівня тіньової економіки (в т. ч. метод беззбитковості [14]), які постійно вдосконалюються та оновлюються. Дотримуємось погляду, що незважаючи на різноманітність методів оцінки тіньової економіки, жоден з них не може забезпечити абсолютно точного результату. Це пов'язано з

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

тим, що тіньова економіка, за визначенням, є явищем, яке прагне уникнути офіційного обліку. Тому для отримання більш достовірних оцінок та точного результату необхідно використовувати комбінацію методів, тим самим мінімізуючи вплив обмежень кожного окремого методу.

Структура тіньової економіки є досить різноманітною і може відрізнятися залежно від країни, історичного періоду та інших факторів. Проте можна виділити основні складові тіньової економіки за секторами (табл. 1).

Таблиця 1

Складові тіньової економіки за секторами

№	Складові тіньової економіки
1	2
I.	<i>Нелегальні товари та послуги</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Наркотики - виробництво, обіг і продаж наркотичних речовин є одним з найбільш поширених і прибуткових видів незаконної діяльності, який пов'язаний з організованою злочинністю та має руйнівний вплив на суспільство. ➤ Контрабанда - незаконне переміщення товарів через кордон без сплати митних платежів або з приховуванням їхньої справжньої природи, що може стосуватися широкого спектра товарів (сигарети, алкоголь, зброя, культурні цінності). ➤ Підроблені товари - виробництво та продаж підроблених товарів (одяг, взуття, ліки, електроніка тощо), що завдає шкоди легальному бізнесу та споживачам. ➤ Заборонена зброя - незаконний обіг зброї, включаючи її виробництво, зберігання, перевезення та продаж, створюючи тим самим загрозу для національної безпеки. ➤ Види діяльності, які пов'язані з порушенням прав людини та часто супроводжуються іншими злочинами, такими як насильство, експлуатація та торгівля наркотиками.
II	<i>Ухилення від оподаткування</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Недекларовані доходи - доходи, які приховуються від податкової служби та можуть бути отримані від різних видів діяльності, як легальної (наприклад, підробіток), так і нелегальної (наприклад, торгівля наркотиками). ➤ Фальшиві податкові звіти - свідоме спотворення фінансової звітності для зменшення податкових зобов'язань. ➤ Шахрайство з податками - ширше поняття, яке включає не лише фальсифікацію звітів, але й інші незаконні схеми ухилення від сплати податків. Операції з великими сумами готівки - один із способів приховування доходів, адже великі суми готівки не легко відстежити і проконтролювати.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Продовження таблиці 1

1	2
III	<i>Нелегальна праця</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Робота без офіційного трудового контракту – спосіб ухилення роботодавців від сплати податків і соціальних внесків (працівники залишатися незахищеними у випадку звільнення або травми на виробництві). ➤ Неоплачувана праця - включає в себе різні форми експлуатації праці, такі як домашня робота, безкоштовне стажування тощо (особливо вразливими до такої форми експлуатації є жінки, мігранти та молодь). ➤ Нелегальна міграція - іноземці, які працюють без відповідних дозволів, часто змушені працювати в умовах, що порушують трудове законодавство, за низьку оплату і без соціальних гарантій. ➤ Експлуатація робочої сили - широкий спектр порушень трудових прав, включаючи дитячу працю, примусову працю, торгівлю людьми.
IV	<i>Корупція</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Хабарництво - пряме передавання коштів або інших цінностей посадовій особі з метою впливу на прийняття ним певного рішення. ➤ Вплив - використання свого службового становища або особистих зв'язків задля отримання певних переваг для себе або третіх осіб. ➤ Лобювання - діяльність, спрямована на вплив на прийняття рішень органами державної влади. ➤ Підкуп - форми матеріального стимулювання для отримання певної переваги. ➤ Відмивання грошей - процес легалізації грошей, отриманих злочинним шляхом.
V	<i>Тіньовий бізнес</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Нелегальні підприємства - підприємства, які працюють без офіційної реєстрації, не сплачують податки, не дотримуються інших вимог законодавства. ➤ Бізнес, що обходить регуляції та норми - підприємства, які формально зареєстровані, але систематично порушують законодавство. ➤ Уникнення відшкодування соціальних виплат та страхувань – поширена практика серед нелегальних підприємств.
VI	<i>Фінансові операції</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Нелегальне відмивання грошей - процес легалізації грошей, отриманих злочинним шляхом, що дозволяє інвестувати незаконно отримані кошти в легальний бізнес, нерухомість та інші активи, таким чином приховуючи їхнє походження. ➤ Фінансування тероризму - надання фінансової підтримки терористичним організаціям. ➤ Контрабанда готівки - незаконне переміщення великих сум готівки через кордон для ухилення від митного контролю та податків. ➤ Інші фінансові маніпуляції (шахрайство з банківськими картками, фінансова піраміда, маніпуляції на фондовому ринку тощо).

Джерело: сформовано авторами на основі джерел [17] та власних напрацювань.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Зниження рівня тіньової економіки важливе для підвищення конкурентоспроможності підприємств, адже це забезпечує справедливі умови конкуренції, збільшення інвестицій, підвищення ефективності державного управління, поліпшення іміджу країни. Вважаємо, що спрощення податкового законодавства та посилення контролю над його дотриманням є одними з найефективніших інструментів боротьби з тіньовою економікою. На наш погляд, тіньова економіка, яка часто означає ухилення від оподаткування, у воєнний період може стати критичною, коли країна потребує додаткових фінансових ресурсів для забезпечення оборони та соціальної підтримки. Нами здійснена спроба представити в узагальненому вигляді вплив детінізації на економіку країни в умовах воєнного стану (рис. 3). Отже, боротьба з тіньовою економікою стає важливою не лише для фінансової стійкості, але і для успішного ведення війни та підтримки соціальних та економічних процесів в умовах воєнного стану.



Рисунок 3. Вплив детінізації на економіку країни в умовах воєнного стану

Джерело: сформовано авторами на основі джерел [8; 13] та власних напрацювань.

В умовах воєнних конфліктів податкові та бухгалтерські системи країн стають критичним елементом для забезпечення фінансової стійкості та ефективного управління ресурсами. Аналіз досвіду інших країн у вдосконаленні цих систем протягом воєнних ситуацій виявляється надзвичайно важливим завданням для розуміння та впрова-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

дження оптимальних стратегій у власній країні. Збільшення ставок податків, оптимізація бюджету та управління фінансовими ресурсами стають основними викликами в період воєнного стану. У цьому контексті, огляд інших державних практик надає можливість для вивчення успішних стратегій та уникнення можливих помилок у процесі вдосконалення власної системи. У цьому контексті проведення аналізу досвіду інших країн стає ключовим етапом для розробки та впровадження ефективних інструментів управління фінансами та оптимізації податкових механізмів у період воєнного стану.

Ми здійснили аналітичний огляд особливостей створення національних систем протидії тінізації в різних країнах світу (рис. 4). Додатково висновку, що найбільш ефективними є моделі, які поєднують жорсткий контроль та стимулювання легалізації бізнесу.

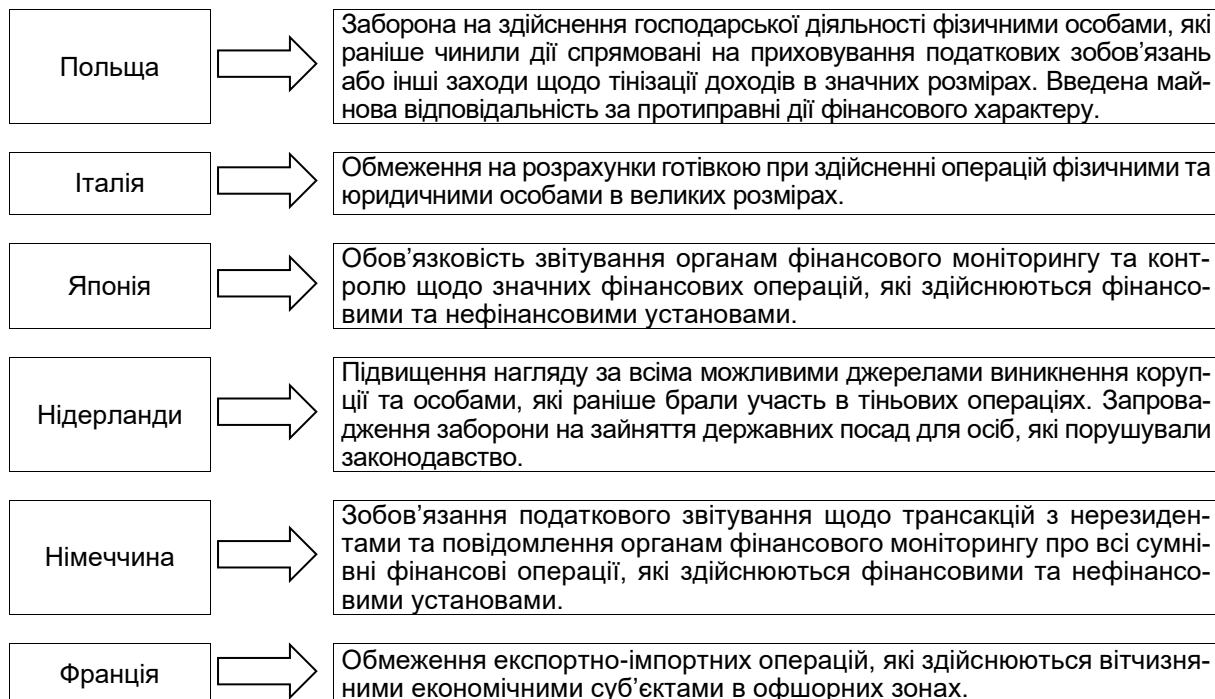


Рисунок 4. Особливості створення національних систем протидії тінізації в різних країнах світу

Джерело: розроблено авторами на основі [16-18].

Бухгалтерський облік, з урахуванням можливостей, що використовуються для зменшення податкового тягаря, уникнення або зменшення обов'язкових виплат, ухилення від зовнішнього контролю та фальсифікації фінансової інформації, цілком може стати об'єктом ті-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

нізації. Найчастіше ці схеми пов'язані з приховуванням реальних доходів, штучним збільшенням витрат, відсутністю відображення в обліку активів чи зобов'язань та іншими маніпуляціями інформацією.

Нами згруповано найпоширеніші види маніпуляцій з бухгалтерською інформацією (табл. 2).

Таблиця 2

Способи маніпуляцій з бухгалтерською інформацією

Заниження доходів	Відсутність реєстрації виручки від касового апарату чи терміналу.
	Невидача чеків після отримання.
	Легалізація незаконних доходів.
	Заниження вартості товарів чи послуг в документації. Створення фальшивих акцій та знижок.
Завищення витрат	Створення фальшивих контрагентів.
	Реєстрація несправжніх відряджень.
	Списання неіснуючих активів.
Невідображення активів та зобов'язань	Відсутність відображення в обліку основних засобів, грошових коштів тощо.
	Оформлення активів на інших осіб.
	Невідображення заборгованості перед постачальниками, підрядниками, працівниками, кредиторами.
	Приховування позик.
Інші схеми	Використання «сірих» схем.
	Створення фальшивих надлишків або дефіциту.
	Некоректна оцінка активів та зобов'язань.

Джерело: сформовано авторами на основі [18; 19].

З огляду на наведену інформацію доцільним є розробка рекомендацій щодо коригування бухгалтерського обліку, які будуть націлені на зменшення рівня тіньової економіки, ускладнення шляхів застосування схем маніпуляцій інформацією, посилення контролю та відповідальності за їх вчинення [20]. У контексті планових і позапланових перевірок рекомендується розробити систему оцінки тіньової діяльності підприємств для визначення ймовірності бухгалтерських маніпуляцій (включаючи аналіз фінансової звітності, перегляд попередніх порушень, партнерство з компаніями-порушниками). У разі виявлення ознак тіньової діяльності контролюючий орган зобов'язаний ініціювати комплекс заходів щодо посилення контролю та проведення детальних перевірок.

Надійним інструментом, який запобігає тінізації економіки та змушує платників податків переходити на нову електронну систему є технологія блокчейн, яка має потенціал для революціонізації системи електронного документообігу та забезпечення більш ефективного

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

контролю. З метою стимулювання переходу на безпечну та прозору систему обміну інформацією, можна розглянути зниження штрафних санкцій для тих, хто вже перейшов на електронну систему або веде бухгалтерський облік виключно в ній. Технологія блокчейн - це база даних, яка базується на створенні певного ланцюга з блоків інформації, кожен з яких тим чи іншим чином пов'язаний із попереднім. Ця технологія дозволяє децентралізувати потоки даних та зберігати їх в мережі.

За допомогою технології блокчейн можна створити безпечну та прозору систему обміну інформацією між різними сторонами, такими як платники податків, бухгалтери та податкові органи, що сприятиме швидшій обробці даних, запобігатиме подвійному обліку та зменшуватиме можливість фальсифікації інформації. Це створить платформу, що пропонує переваги як для підприємств, так і для контролюючого органу. Перші матимуть можливість адаптуватися до нової системи і відчувати себе більш захищеними від можливих ризиків порушень. У той же час контролюючий орган матиме доступ до більшого обсягу даних, що дозволить ефективніше виявляти ризики тіньової економіки. З використанням цієї технології буде можливо формувати список підприємств, які підозрюються у тіньовій діяльності та зосереджувати зусилля на їх перевітках [21]. Система стимулів для підприємств, які ведуть прозорий облік та ефективно впроваджують електронні системи, може бути дієвим інструментом у боротьбі з тіньовою економікою. Така система може включати певні заходи та переваги, що допоможуть підтримати та заохочувати підприємства діяти законно. Це може включати податкові пільги, прискорені процедури аудиту, надання грантів на субсидій тощо.

Отже, з метою зменшення рівня тіньової економіки та покращення прозорості в бухгалтерському обліку рекомендується пришвидшити впровадження електронного документообігу (далі, ЕДО) бізнесом, провести реформування законодавства, спростити податкову систему. Посилення контролю, встановлення системи оцінки та стимулювання підприємств, які дотримуються прозорих практик призведе до підвищення відповідальності та сприятиме легальній діяльності. Впровадження ЕДО в рамках боротьби з тіньовою економікою доречно розглядати не тільки в якості ефективного механізму оптимізації діяльності, але й важливого інструменту контролю за фінансовими операціями.

Очевидно, що перехід до ЕДО, порівняно з паперовим, відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління підприємством на всіх його етапах - від планування діяльності до обліку та контролю. Це означає впровадження комплексного підходу, системного

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

аналізу та можливостей прогнозування, що підвищує стійкість підприємства в умовах кризи та зменшує ризики в умовах невизначеності. Проте важливість цього процесу усвідомлюють поки не всі, остерігаючись деяких моментів: по-перше, того, що перехід на ЕДО для підприємства означає переведення всіх потоків документів у цифрову форму та автоматизацію їх обробки; по-друге, дотримання норм чинного законодавства у сфері ЕДО. Зрозуміло, що впровадження ЕДО вимагає від підприємства ретельного вивчення існуючих процедур та перегляду внутрішніх механізмів. Такий підхід уможливить виникнення ризиків та недостовірної звітності, що часто сприяє утворенню тіньових схем оподаткування та фінансових маніпуляцій. Крім того, оскільки ЕДО передбачає взаємодію між контрагентами за допомогою електронних платформ, це сприятиме підвищенню прозорості та контролю над фінансовими операціями. Однак, для цього необхідно узгодити перехід на ЕДО з усіма контрагентами та партнерами, а також забезпечити їх достатньою інформацією щодо переваг такого рішення.

З погляду прискорення бізнес-процесів ЕДО також має переваги, коли йдеться про обмін документами як з партнерами, так і всередині компанії. У порівнянні з паперовим обміном, ЕДО дозволяє швидко та зручно підписувати документи, навіть коли учасники операції знаходяться в різних країнах або у важкодоступних місцях. Помилковий документ можна легко виправити та переслати з необхідними корекціями, що допомагає зекономити час та ресурси компанії. Крім того, ЕДО сприяє оптимізації процесів внутрішньої взаємодії, адже службові записки, накази, заяви та інші документи знаходяться в обміні без зайвої бюрократії та затримок.

Враховуючи складність досліджуваної проблематики та доведену необхідність введення ЕДО надаємо власне визначення цієї категорії. *Система електронного документообігу* - це комплекс програмних та апаратних засобів, який дозволяє здійснювати обмін, зберігання, обробку та контроль документів в електронному форматі за рахунок інструментів для створення, редагування, підписування та пересилання документів, а також забезпечення автоматизації процесів документообігу, спрощення рутинних завдань і підвищення ефективності роботи з документами. Для успішного впровадження ЕДО пропонуємо детальний алгоритм переходу на ЕДО, дотримання якого дозволить оптимізувати робочі процеси, підвищити ефективність та знизити витрати (рис. 5).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

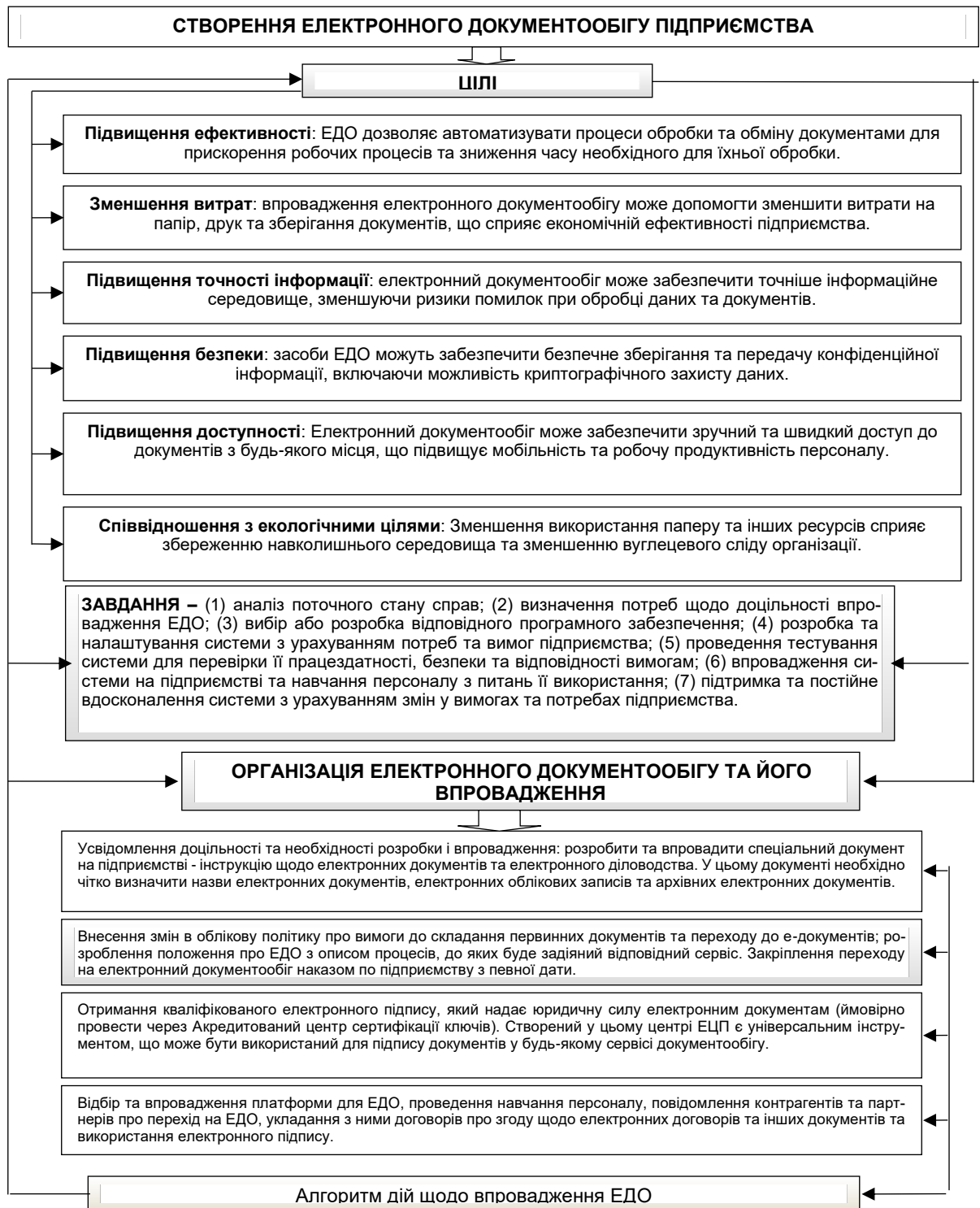


Рисунок 5. Алгоритм впровадження електронного документообігу

Джерело: розроблено авторами.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Отже, впровадження ЕДО може бути ефективним інструментом боротьби з тіньовою економікою. Законодавство, що регулює цю сферу, забезпечує контроль за фінансовими операціями та уникненням ризиків, пов'язаних із тіньовими схемами оподаткування, а електронний архів дозволяє безпечно зберігати дані підприємства й уникнути їхньої втрати в умовах надзвичайних обставин, забезпечуючи швидкий доступ до них. Однак варто зазначити, що багато сервісів ЕДО є платними, що стримує підприємців від їх використання. Для стимулу держава може надавати фінансову підтримку або субсидії для підприємств, які впроваджують ЕДО. Крім того, можна запровадити податкові пільги або знижки на оподаткування для компаній, які використовують ЕДО, щоб збільшити їхню зацікавленість у переході на електронну систему.

Крім того, підвищенню рівня тіньової економіки сприяє перелік проблем податкової системи. Є гостра необхідність зробити її більш прозорою, скоротивши податки та збори, і скорегувавши правила справляння податків так, щоб вони уникали двозначності та складності для платників. В Україні спостерігається значна частка незареєстрованої економічної діяльності. Це явище має негативні наслідки для держави, адже веде до недоотримання податків, зниження рівня зайнятості та соціального захисту працівників. Питання незареєстрованої підприємницької діяльності є надзвичайно гострим з погляду податкової системи. Однією з ключових причин ведення незареєстрованого бізнесу є страх перед штрафами та іншими санкціями з боку податкових органів. Підприємці очікують жорсткого контролю, складної бюрократії та високого податкового навантаження. Для ефективної детінізації економіки необхідно провести податкову реформу, спрямовану на створення сприятливого бізнес-клімату. Це передбачає спрощення податкового законодавства, зниження адміністративного тиску, впровадження системи ризик-орієнтованого контролю та надання податкових пільг для нових підприємств. Такий підхід дозволить знизити привабливість тіньової економіки та стимулювати легалізацію бізнесу.

Також необхідно досягти змін в ідеології функціонування податкової служби, перетворити її з фіскального органу на сервісну службу, що в перспективі приведе до зростання рівня добровільної сплати податків та сприяння соціально-економічному розвитку країни. Створення конструктивних відносин між владою, податківцями та суб'єктами господарювання є одним із найважливіших кроків на шляху до форму-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

вання нової податкової культури в Україні. Необхідно перейти від моделі «податківець-контролер» до моделі «податківець-консультант», де основний акцент робиться на профілактиці порушень та співпраці з платниками податків.

Таким чином, необхідна комплексна реформа податкової системи та обліку для подолання тіньової економіки, яка має включати в себе законодавче вдосконалення, впровадження ЕДО та стимулювання легалізації бізнесу. Ці заходи передбачають усунення прогалин у законодавстві, зменшення податків, впровадження електронних систем та спрощення процедур для стимулювання легального бізнесу. Реалізація цих заходів призведе до легалізації значної частини економіки, збільшення податкових надходжень до бюджету, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників та економічного розвитку країни.

Висновки та пропозиції. Отримані результати дають підстави для таких висновків:

- доведено необхідність розгляду тіньової економіки з позиції її впливу на податкову систему та конкурентоспроможність підприємств в контексті досліджених підходів: юридичного (правового), економічного, статистичного, соціологічного, комплексного;
- узагальнено теоретичні надбання щодо сутності та причин виникнення тіньової економіки, з'ясовано основні риси, що дозволило отримати об'єктивне уявлення про її механізми та особливості;
- аргументовано засади методології дослідження рівня тіньової економіки та підкреслено, що для отримання достовірних результатів необхідно використовувати комплексний підхід, що враховує особливості конкретної економіки та застосовує різноманітні методи дослідження;
- проведено огляд міжнародного досвіду в галузі боротьби з тіньовою економікою та виявлено, що найбільш ефективними є моделі, які поєднують жорсткий контроль та стимулювання легалізації бізнесу;
- обґрунтовано концептуальні засади процесу детінізації в контексті воєнного конфлікту та доведено її важливість у воєнний період, що дозволило визначити основні напрями дій для подальшого розвитку дослідження;
- доведено, що надійним інструментом, який запобігає тінізації економіки та змушує платників податків переходити на електронну систему, є технологія блокчейн, яка має потенціал для революціонізації системи електронного документообігу та забезпечення більш ефективного контролю;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- наведено алгоритм процесу створення ЕДО підприємства з визначенням цілей, завдань та етапів впровадження;
- обґрунтовано необхідність проведення податкової реформи, спрямованої на створення сприятливого бізнес-клімату, що передбачає спрощення податкового законодавства, зниження адміністративного тиску, впровадження системи ризик-орієнтованого контролю та надання податкових пільг для нових підприємств.

Список використаних джерел

1. Тіньова економіка: сутність, особливості та шляхи легалізації : монографія / З. С. Варналій та ін. – Київ : НІСД, 2006. – 576 с.
2. Суворова С. Тіньова економіка в Україні: стан та шляхи подолання / С. Суворова, О. Кульганік // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2023. – № 8 (08). – С. 168-172. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-28>.
3. Супрунова І. В. Сутність тіньової економіки як структурної складової державної безпеки / І. В. Супрунова // Інвестиції: практика та досвід. – 2020. – № 15-16. – С. 153–157.
4. Огренич Ю. Особливості функціонування податкових систем країн ЄС і України та шляхи їх реформування / Ю. Огренич, А. Сопіна // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. – 2021. – № 9. – С. 7-16. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.9.1>.
5. Грановська І. В. Світовий досвід оподаткування в період воєнного стану / І. В. Грановська, В. В. Малишко, І. М. Макарчук // Економіко-правові аспекти господаювання: сучасний стан, ефективність та перспективи : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 23-24 вересня 2022 р.). – Одеса, 2022. – С. 255-259.
6. Дяченко О. П. Світовий досвід оподаткування доходів фізичних осіб в контексті реформування податкової системи України / О. П. Дяченко // Economic Bulletin of the Black Sea Littoral. – 2021. – Issue 2. – Pp. 26-37.
7. Організаційно-економічний механізм протидії тіньовій економіці та корупції : монографія / А. В. Лісовий, К. П. Проскура, С. В. Кирпа, А. М. Савченко, М. О. Скорик та ін. ; за заг. ред. А. В. Лісового ; Державний податковий університет. – Ірпінь, 2024. – 246 с.
8. Тіньова економіка в Україні: причини, масштаби та наслідки розвитку / К. М. Краус, Н. М. Краус, В. С. Шевчук, А. Панченко // Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. – 2020. – №1 (5). – С. 77-85.
9. Загальні тенденції тіньової економіки в Україні у 2021 році [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Міністерства економіки України. – 31.10.2022. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

10. Красовська К. Рівень тіньової економіки в Україні становить 50 % [Електронний ресурс] / Катерина Красовська. – Режим доступу: <https://i-ua.tv/news/44267-riven-tinvoi-ekonomiky-v-ukraini-stanovyt-50protsent-ekspert>.
11. Чому в Україні такий високий рівень тіньової економіки – Гетьманцев / Businessua. – Режим доступу: <https://businessua.com/finance/99755chomu-v-ukraini-takii-visokii-riven-tinvoi-ekonomiki-getmancev.html>.
12. Турчинов О. В. Тіньова економіка: теоретичні основи дослідження / О. В. Турчинов. – Київ : АртЕк, 1995. – 300 с.
13. Куц О. Тіньова економіка України та її розмір [Електронний ресурс] / Олексій Куц. – Режим доступу: <https://cripo.com.ua/processes/tinova-ekonomika-ukrayiny-ta-yiyi-rozmir/>.
14. Шепель Т. В. Тіньова економіка як загроза економічній безпеці України: методи вимірювання та оцінка масштабів / Т. В. Шепель // Науково-виробничий журнал "Інноваційна економіка". – 2021. – № 5-6. – С. 22-30.
15. Куц О. Якими є розмір тіньової економіки України та її вплив на наш розвиток [Електронний ресурс] / Олексій Куц. – Режим доступу: <https://zn.ua/ukr/macroeconomics/jakimi-je-rozmir-tinvoji-ekonomiki-ukrajini-ta-jiji-vpliv-na-nash-rozvitok.html>.
16. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни [Електронний ресурс] / М. Самойлюк. – Режим доступу: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>.
17. Біляк Ю. Тіньова економіка як фактор загрози фінансовій безпеці держави / Ю. Біляк // Економіка та суспільство. – 2024. – № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-25><https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3922/3845>.
18. Пухальський В. В. Удосконалення форм та процедур податкового контролю у протидії ухилення від оподаткування / В. В. Пухальський // Економіка та держава. – 2021. – № 4. – С. 92–98.
19. Лагодієнко Н. В. Моніторинг впливу ухилення від оподаткування на державний бюджет України / Н. В. Лагодієнко, В. Ю. Паламарчук, В. В. Гамаюн // Modern Economics. – 2020. – № 23(2020). – С. 89-94.
20. Акименко О. Ю. Взаємозв'язок між розвитком тіньової економіки та діючою податковою системою / О. Ю. Акименко, І. С. Рогова // XVI International scientific and practical conference «Innovative Approaches to the Progressive Solution of Scientific Research Problems» (March 27-29, 2024). – Valencia, Spain : International Scientific Unity, 2024. – Pp. 42-44.
21. Ярощук О. Технологія блокчейн в бухгалтерському обліку та аудиті / О. Ярощук, І. Белова // Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. – 2020. – Випуск 3-4. – С. 28-44. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2020.03.028>.

References

1. Varnalii, Z.S. et al. (2006). *Tinova ekonomika: sutnist, osoblyvosti ta shliakhy lehalizatsii [Shadow economy: essence, features and ways of legalization]*. NISD.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

2. Suvorova, S., Kulhanik, O. (2023). Tinova ekonomika v Ukraini: stan ta shliakhy podolannya [Shadow economy in Ukraine: state and ways to overcome]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomich-na bezpeka – Digital economy and economic security*, (8(08)), 168-172. <https://doi.org/10.32782/dees.8-28>.

3. Suprunova, I.V. (2020). Sutnist tinovoi ekonomiky yak strukturnoi skladovoi derzhavnoi bezpeky [The essence of the shadow economy as a structural component of state security]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (15-16), 153–157.

4. Ohrenych, Yu., Sopina, A. (2021). Osoblyvosti funktsionuvannya podatkovykh system krain YeS i Ukrainy ta shliakhy yikh reformuvannya [Peculiarities of the functioning of tax systems of EU countries and Ukraine and ways of their reform]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*, (9), 7-16. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.9.1>.

5. Hranovska, I.V., Malyshko, V.V., Makarchuk, I.M. (2022). Svitovyi dosvid opodatkovuvannya v period voiennoho stanu [World experience of taxation during martial law]. *Ekonomiko-pravovi aspekty hospodariuvannya: suchasnyi stan, efektyvnist ta perspektyvy: materialy VIII Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii Economic and legal aspects of the economy: current state, efficiency and prospects: materials of the VIII International Scientific and Practical Conference* (pp. 255-259).

6. Diachenko, O.P. (2021). Svitovyi dosvid opodatkovuvannya dokhodiv fizychnykh osib v konteksti reformuvannya podatkovoi systemy Ukrainy [World experience in taxation of individual incomes in the context of reforming the tax system of Ukraine]. *Economic Bulletin of the Black Sea Littoral – Economic Bulletin of the Black Sea Littoral*, 2, 26-37.

7. Lisovyi, A.V. (Ed.), Proskura, K.P., Kyrpa, S.V., Savchenko, A.M., Skoryk, M.O. (2024). *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm protydii tinovii ekonomitsi ta koruptsii [Organizational and economic mechanism of combating the shadow economy and corruption]*.

8. Kraus, K.M., Kraus, N.M., Shevchuk, V.S., Panchenko, A. (2020). Tinova ekonomika v Ukraini: prychny, masshtaby ta naslidky rozvytku [Shadow economy in Ukraine: causes, scale and consequences of development]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii – European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, (1(5)), 77-85.

9. *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy [Official website of the Ministry of Economy of Ukraine]* (31.10.2022). Zahalni tendentsii tinovoi ekonomiky v Ukraini u 2021 rotsi [General trends of the shadow economy in Ukraine in 2021]. <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=>

10. Krasovska, K. (15.06.2022). *Riven tinovoi ekonomiky v Ukraini stanovyv 50 % [The level of the shadow economy in Ukraine is 50%]*. <https://i-ua.tv/news/44267-riven-tinovoi-ekonomiky-v-ukraini-stanovyv-50protsent-ekspert>.

11. Businessua. (18.09.2024). Chomu v Ukraini takyi vysokyi riven tinovoi ekonomiky – Hetmantsev [Why is the shadow economy so high in Ukraine – Getmantsev]. <https://businessua.com/finance/99755chomu-v-ukraini-takii-visokii-riven-tinovoi-ekonomiki-getmancev.html>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

12. Turchynov, O.V. (1995). *Tinova ekonomika: teoretychni osnovy doslidzhennia [Shadow economy: theoretical foundations of research]*. ArtEk.
13. Kushch, O. (August 27, 2024). *Tinova ekonomika Ukrainy ta yii rozmir [The Shadow Economy of Ukraine and Its Size]*. <https://cripo.com.ua/processes/tinova-ekonomika-ukrayiny-ta-yiyi-rozmir/>.
14. Shepel, T.V. (2021). *Tinova ekonomika yak zahroza ekonomichnii bezpetsi Ukrainy: metody vymiriuvannia ta otsinka masshtabiv [The shadow economy as a threat to the economic security of Ukraine: methods of measurement and assessment of the scale]*. *Naukovo-vyrobnychiy zhurnal "Innovatsiina ekonomika" – Scientific and Production Journal "Innovative Economy"*, (5-6), 22-30.
15. Kushch, O. (August 26, 2024). *Yakymy ye rozmir tinovoi ekonomiky Ukrainy ta yii vplyv na nash rozvytok [What is the size of the shadow economy of Ukraine and its impact on our development]*. <https://zn.ua/ukr/macroeconomics/jakimi-je-rozmir-tinovoji-ekonomiki-ukrajini-ta-jiji-vplyv-na-nash-rozvitok.html>.
16. Samoiluk, M. (March 3, 2025). *Treker ekonomiky Ukrainy pid chas viiny [Tracker of the economy of Ukraine during the war]*. <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>.
17. Biliak, Yu. (2024). *Tinova ekonomika yak faktor zahrozy finansovii bezpetsi derzhavy [Shadow economy as a threat to the financial security of the state]*. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-25><https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3922/3845>.
18. Pukhalskyi, V.V. (2021). *Udoskonalennia form ta protsedur podatkovoho kont-roliu u protydii ukhlyennia vid opodatkuvannia [Improving the forms and procedures of tax control in combating tax evasion]*. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, (4), 92–98.
19. Lahodiienko, N.V., Palamarchuk, V.Yu., Hamaiun, V.V. (2020). *Monitorynh vplyvu ukhlyennia vid opodatkuvannia na derzhavnyi biudzheth Ukrainy [Monitoring the impact of tax evasion on the state budget of Ukraine]*. *Modern Economics*, (23), 89-94.
20. Akymenko, O.Yu., Rohova, I.S. (2024). *Vzaiemozviazok mizh rozvytkom tinovoi ekonomiky ta diiuchoiu podatkovoiu systemoiu [The relationship between the development of the shadow economy and the current tax system]*. *XVI International scientific and practical conference «Innovative Approaches to the Progressive Solution of Scientific Research Problems» – XVI International scientific and practical conference «Innovative Approaches to the Progressive Solution of Scientific Research Problems»* (pp. 42-44). Valencia, Spain : International Scientific Unity.
21. Yaroshchuk, O., Belova, I. (2020). *Tekhnolohiia blokchein v bukhhalterskomu obliku ta audyti [Blockchain technology in accounting and auditing]*. *Institut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii – Institute of Accounting, Control and Analysis in the Context of Globalization*, 3-4, 28-44. <https://doi.org/10.35774/ibo2020.03.028>.

Отримано 20.08.2024

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

UDC 330.101:[336.22+339.137.2]**JEL Classification: E26; H21; D41****Olena Akymenko**

Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Economics, Accounting and Taxation
National University "Chernihiv Polytechnic" (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: elena.akymenko@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0323-5978>**ResearcherID:** [G-9876-2016](https://orcid.org/0000-0002-0323-5978)**Vladyslav Andarak**

PhD of Degree of Doctor of Philosophy
National University "Chernihiv Polytechnic" (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: Geometria.dark@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0511-4237>**ResearcherID:** [AAB-7619-2020](https://orcid.org/0000-0003-0511-4237)**Iryna Rohova**

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

E-mail: irarogova325@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-5692-0008>**ResearcherID:** [LNP -8697-2024](https://orcid.org/0009-0007-5692-0008)**THE IMPACT OF THE SHADOW ECONOMY
ON THE OPTIMIZATION OF THE TAX SYSTEM
AND THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES**

Abstract. *The article is devoted to substantiating the relationship between the shadow economy, the competitiveness of enterprises, and the optimization of the tax system. The need to strengthen the fight against the shadow economy is proven, taking into account the feasibility of improving the tax system and accounting, which will contribute to the openness and transparency of financial systems, the increase and rational use of tax revenues under martial law. The economic content of the shadow economy is revealed, scientific approaches to determining its level (legal, economic, statistical, sociological, comprehensive) and the main methods for its assessment (method «population expenditure - retail trade and services», electrical method, monetary method, unprofitability of enterprises) are presented. It is emphasized that despite the variety of methods for assessing the shadow economy, none of them can provide an absolutely accurate result. This is because the shadow economy, by definition, is a phenomenon that seeks to avoid official accounting. Therefore, to obtain more reliable estimates and an accurate result, it is necessary to use a combination of methods, thereby minimizing the impact of the limitations of each individual method. Various manifestations of the shadow economy have been systematized, and their structure and interdependence have been identified. The impact of de-shadowing on the country's economy under martial law is presented in a generalized form. The features of creating a national system to combat shadowing in different countries of the world have been studied. The main methods of manipulating accounting information are highlighted, including: concealing real income, artificially increasing expenses, failure to record assets or liabilities, etc.*

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

It has been proven that a reliable tool that prevents the shadow economy and forces taxpayers to switch to a new system is blockchain technology, which has the potential to revolutionize the electronic document management system and ensure more effective control. It has been proven that for effective de-shadowing of the economy, it is necessary to carry out a tax reform aimed at creating a favorable business climate, which involves simplifying tax legislation, reducing administrative pressure, implementing a risk-based control system, and providing tax benefits for new enterprises. This approach will reduce the attractiveness of the shadow economy and stimulate business legalization. It is also necessary to achieve changes in the ideology of the functioning of the tax service, to transform it from a fiscal body into a service service, which in the future will lead to an increase in the level of voluntary tax payment and contribute to the socio-economic development of the country.

Key words: *tax system; shadow economy; tax burden; competitiveness; control; forecasting; accounting; blockchain; electronic document management; stability.*

Table: 2. Fig.: 5. References: 21.

Бібліографічний опис для цитування:

Акименко О. Ю., Андарак В. С., Рогова І. С. Вплив тіньової економіки на оптимізацію податкової системи та конкурентоспроможність підприємств. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 335-358.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-359-381](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-359-381)

УДК 336.77:631.11

JEL Classification: G21; Q12

Максим Вікторович Дубина

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: maksim-32@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5305-7815>
ResearcherID: [F-3291-2014](https://orcid.org/0000-0002-5305-7815). **Scopus Author ID:** [56912277800](https://orcid.org/0000-0002-5305-7815)

Максим Миколайович Забаштанський

доктор економічних наук, професор,
директор ННІ природокористування та гуманітарних наук
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: mazani@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-9417-0163>
ResearcherID: [G-6145-2014](http://orcid.org/0000-0001-9417-0163)

**РОЗВИТОК БАНКІВСЬКОГО КРЕДИТУВАННЯ
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Анотація. У статті розглянуто сучасні тенденції та особливості банківського кредитування аграрних підприємств, його розвиток в сучасних умовах політичної, економічної та соціальної нестабільності. Для цього досліджено особливості економічної діяльності аграрних підприємств, визначені специфічні ознаки їхньої фінансової діяльності. Також увага приділена аналізу стану банківського кредитування в Україні в останні роки. Це дозволило конкретизувати особливості банківського кредитування аграрних підприємств. Розглянуто вплив військової агресії на діяльність аграрних підприємств, що дало можливість конкретизувати наслідки війни для банківського кредитування. Враховуючи результати аналізу у статті визначено проблеми здійснення такого кредитування. Відповідно у подальшому запропоновані напрямки вирішення таких проблем, реалізація яких сприятиме розвитку аграрних підприємств в Україні, удосконаленню їхньої співпраці з комерційними банками і загалом створюватиме умови для відновлення і підвищення рівня довіри між цими підприємствами та зазначеними фінансовими установами.

Ключові слова: банк; банківське кредитування; фінансове забезпечення; аграрне підприємство; аграрна сфера; державна фінансова підтримка; нестабільність; конкурентоспроможність.

Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 23.

Вступ. Розвиток аграрних підприємств у сучасних умовах відіграє одну з ключових ролей у формуванні передумов для економічного та соціального розвитку України. Такі суб'єкти господарювання мають

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

здатність забезпечувати належний рівень продовольчої безпеки в країні, експортувати значні обсяги власної продукції за межі країни й тим самим залучати валютну виручку, створювати нові робочі місця, сприяти розвитку економічної інфраструктури та підтримувати розвиток сільських територій. До початку повномасштабної війни щорічне зростання галузі становило 5-6 %, частка сільськогосподарського виробництва у ВВП становила 10 %, а разом із переробкою сільськогосподарської продукції – 16 % [3]. Проте для такого розвитку аграрні підприємства потребують належного інституційного забезпечення та особливо фінансових ресурсів, використання яких дозволяє їм здійснювати власну господарську діяльність, впроваджувати інноваційні технології та підвищувати конкурентоспроможність на світових ринках сільськогосподарської продукції.

Банківське кредитування в сучасних умовах є невід'ємною складовою системи фінансового забезпечення розвитку аграрних підприємств. В Україні ці установи посідають провідне місце в такому забезпеченні, надаючи значні обсяги коштів у позику зазначеним підприємствам. Враховуючи досить високий рівень розвитку сільськогосподарських підприємств в країні, роль банківських установ є об'єктивно необхідною і важливою для створення сприятливих умов для активізації господарської діяльності таких суб'єктів та забезпечення стабільного їх функціонування. Кредитування аграрних підприємств також є важливим і для розвитку банківських установ, які, надаючи позики таким суб'єктам, мають змогу формувати власні доходи, розширювати спектр активних операцій, особливо враховуючи масштабність розвитку аграрної сфери та потенціал аграрних підприємств до залучення позикових фінансових ресурсів. Окреслене актуалізує питання дослідження стану банківського кредитування аграрних підприємств в Україні, визначення наявних недоліків у такому кредитуванні та конкретизації напрямів його активізації в сучасних економічних політичних та соціальних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку аграрних підприємств, їх фінансове забезпечення досліджували в наукових роботах такі вчені: А. Білоченко, Н. Вдовенко, О. Гривківська, Н. Жук, Г. Кузьменко, В. Мацьків, М. Негрей, Г. Пасенко, Г. Станко, Є. Шаховалова та ін.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Особливості здійснення банківського кредитування аграрних підприємств, розвиток такого способу фінансування їхньої діяльності, підтримки інноваційного розвитку досліджували у своїх працях І. Іванець, Н. Кручок, В. Лебідь, Г. Сидор, Н. Трусова, О. Чигрин, О. Яцух.

Попри наявність значної кількості праць учених у сфері фінансового забезпечення розвитку аграрних підприємств і зокрема в напрямку активізації банківського кредитування для підтримки функціонування цих суб'єктів господарювання, актуальними в сучасних умовах для проведення додаткових досліджень є питання підтримки такого кредитування з урахуванням сучасних політичних, економічних та соціальних реалій розвитку України.

Мета статті є поглиблення теоретико-прикладних положень розвитку банківського кредитування аграрних підприємств у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Розпочнемо дослідження з обґрунтування особливостей господарської діяльності аграрних підприємств, оскільки саме це зумовлює специфічні риси їхнього фінансового стану, що вже впливає і на розвиток банківського кредитування цих підприємств.

У Законі України «Про державну підтримку сільського господарства України» зазначено, що «суб'єктом агропромислового комплексу є суб'єкт господарювання, що здійснює свою діяльність з виробництва, переробки, збереження та реалізації сільськогосподарської продукції, а також матеріально-технічного обслуговування сільськогосподарського виробництва» [20]. Загалом можна констатувати, що аграрне підприємство – це суб'єкт господарювання, який займається вирощуванням, переробкою та реалізацією сільськогосподарської продукції з метою отримання доходів від своєї діяльності. У науковій літературі трапляються різні категорії, які використовуються для конкретизації сутності такого підприємства: «сільськогосподарське підприємство», «аграрне підприємство», «агропромислове підприємство» тощо. Проте в межах статті не ставимо за мету дослідити їхню етимологічну сутність та визначити відмінності. Безпосередньо всі категорії відображають економічну діяльність суб'єктів господарювання, які здійснюють свою основну діяльність у межах аграрної сфери.

Серед специфічних ознак господарської діяльності аграрного підприємства можна виокремити такі:

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

– наявність значної кількості суб'єктів господарювання, які здійснюють свою діяльність у межах аграрної сфери й відрізняються масштабом функціонування, економічною спрямованістю діяльності, територіальним розташуванням;

– розміри аграрних підприємств значним чином відрізняються, існують як великі агрохолдинги, які займаються вирощуванням сільськогосподарської продукції, її промисловою переробкою, експортом, так і невеликі фермерські господарства, які фокусують свою увагу на реалізації декількох напрямків господарської діяльності;

– залежність аграрних підприємств від кліматичних і загалом природних чинників, які значним чином мають здатність впливати на стабільність їх функціонування, визначати напрямки їхньої діяльності в різних регіонах країни;

– наявність об'єктивної потреби в залученні іноземного обладнання, посівного матеріалу, що вимагає відповідної кваліфікації працівників для його закупівлі, організації відносин з іноземними компаніями;

– високий рівень залежності від ефективного взаємозв'язку аграрних підприємств з територіальними громадами, на території яких вони створені та функціонують;

– значна залежність від державної підтримки, враховуючи стратегічну важливість аграрних підприємств для розвитку національної економіки, окремих регіонів країни;

– вплив кон'юнктури світових ринків сільськогосподарської продукції на функціонування аграрних підприємств, насамперед агрохолдингів, інших агрофірм, що здійснюють експорт своєї продукції;

– сезонність виробництва, що впливає на операційну діяльність аграрних підприємств, їхню економічну активність і відповідно надходження і витрачання фінансових ресурсів;

– низький рівень ліквідності основних фондів, серед яких є земля, техніка, побудована на певній території інфраструктура та ін. [2; 4, с. 25; 17; 12].

Безпосередньо специфічні риси економічної діяльності аграрних підприємств визначають і особливості їхньої фінансової діяльності, серед яких можна виокремити такі:

– нестабільність доходів, що зумовлена сезонністю виробництва сільськогосподарської продукції;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- існування потреби в сезонних кредитах, використанні інших фінансових інструментів для залучення короткострокових ресурсів;
- стабільність надходження доходів зумовлена кон'юктурою світових ринків, природно-кліматичними умовами;
- необхідність використання послуг страхових компаній для страхування значної кількості економічних ризиків, які притаманні функціонуванню аграрних підприємств;
- існування потреби в державній фінансовій підтримці, що вимагає впровадження відповідної моделі державного регулювання економічної діяльності аграрних підприємств, надання пільг для закупівлі обладнання, добрив, посівного матеріалу, палива і т. ін.;
- наявність постійної потреби в залученні інвестиційних ресурсів як для операційної діяльності, так і для стратегічного розвитку аграрних підприємств, їхньої інноваційної модернізації;
- можливість значного коливання світових цін на сільськогосподарську продукцію актуалізує використання різних фінансових інструментів для мінімізації впливу кон'юктури ринку на фінансову стабільність аграрних підприємств (форвардні та ф'ючерсні контракти)
- необхідність побудови ефективної системи фінансового планування розвитку аграрного підприємства, враховуючи значну кількість економічних, фінансових ризиків, які притаманні його діяльності, наявність різних напрямів економічної діяльності, інші особливості господарської діяльності цих суб'єктів та ін. [7; 12; 23].

Аналіз окреслених вище специфічних ознак фінансової діяльності аграрних підприємств дає підстави стверджувати, що наявність доступних фінансових ресурсів для здійснення насамперед їхньої операційної діяльності є однією з ключових умов для забезпечення стабільного розвитку цих підприємств, створення передумов для довгострокового та якісного їхнього розвитку. Об'єктивно можливості держави у фінансовій підтримці зазначених суб'єктів господарювання є обмеженим і саме тому органи державної влади здебільшого фокусують увагу на забезпеченні доступності фінансових ресурсів, їх прийнятної вартості для аграрних підприємств, зважаючи на показники макроекономічного розвитку країни.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

У сучасних умовах також виникають нові можливості для залучення фінансових ресурсів аграрними підприємствами, які пов'язані з активним використанням інноваційних фінансових технологій (краудфандинг, р2р-кредитування). Проте для значної кількості аграрних підприємств такі напрями фінансування їхньої діяльності поки що є складними для розуміння і використання, або не забезпечують залучення значних обсягів фінансових ресурсів. Окреслені напрями, при їх правильному використанні, можуть забезпечити залучення відносно невеликих обсягів фінансових ресурсів для фермерських господарств, невеликих агрофірм.

Як уже зазначалося, провідну роль у фінансуванні аграрних підприємств відіграють банківські установи. Загалом банківське кредитування таких підприємств – це сукупність відносин, які виникають між зазначеними фінансовими установами та суб'єктами господарювання, котрі здійснюють свою діяльність у сфері вирощування, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, і пов'язані з рухом фінансових ресурсів від одних учасників (власників кредитних ресурсів) до інших (позичальників) на умовах платності, строковості, поверненості, забезпеченості та цільового використання.

Банківське кредитування в Україні є одним із найбільш важливих та дієвих способів залучення коштів аграрними підприємствами. Особливо його перевага полягає в досить швидкому отриманні фінансових ресурсів для поточної діяльності в порівнянні з іншими способами їх залучення. Важливу роль у цьому процесі відіграє якість співпраці між такими підприємствами та банківськими установами.

На рис. 1 представлено аналітичну інформацію про розвиток банківського кредитування аграрних підприємств в Україні.

З представленої інформації робимо висновок, що у 2023 р. кількість аграрних підприємств в Україні, які отримали банківські позики досить різко зменшилася в порівнянні з 2022 р. Проте у 2022-2023 рр. їх загальна чисельність значним чином зросла, що свідчить про погіршення їхнього фінансового стану і виникнення суттєвої потреби в залученні зовнішніх фінансових ресурсів.

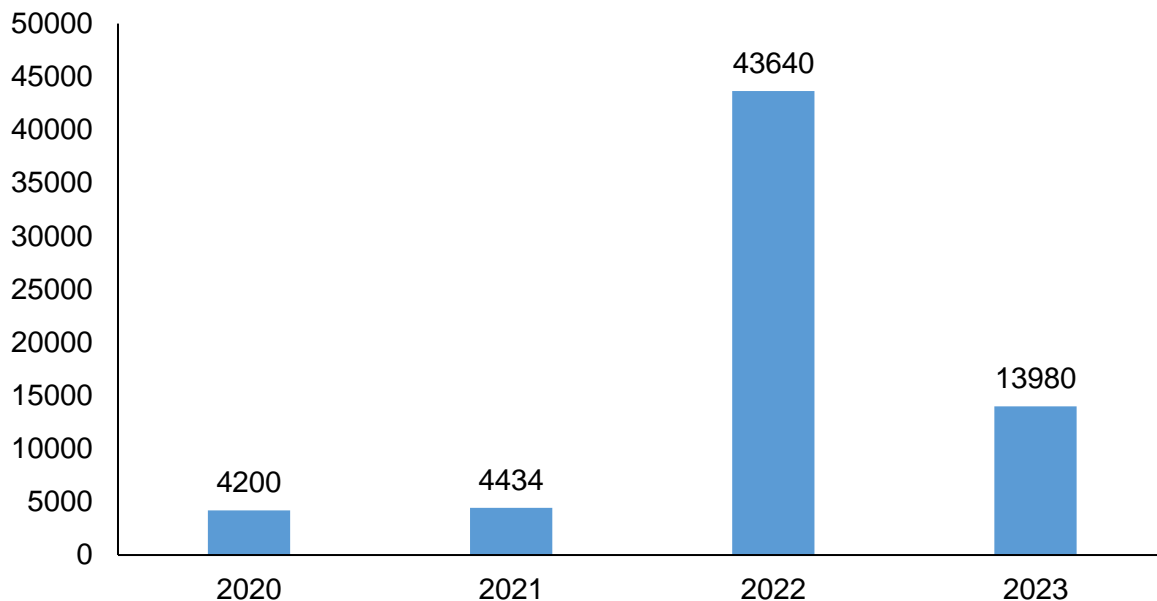
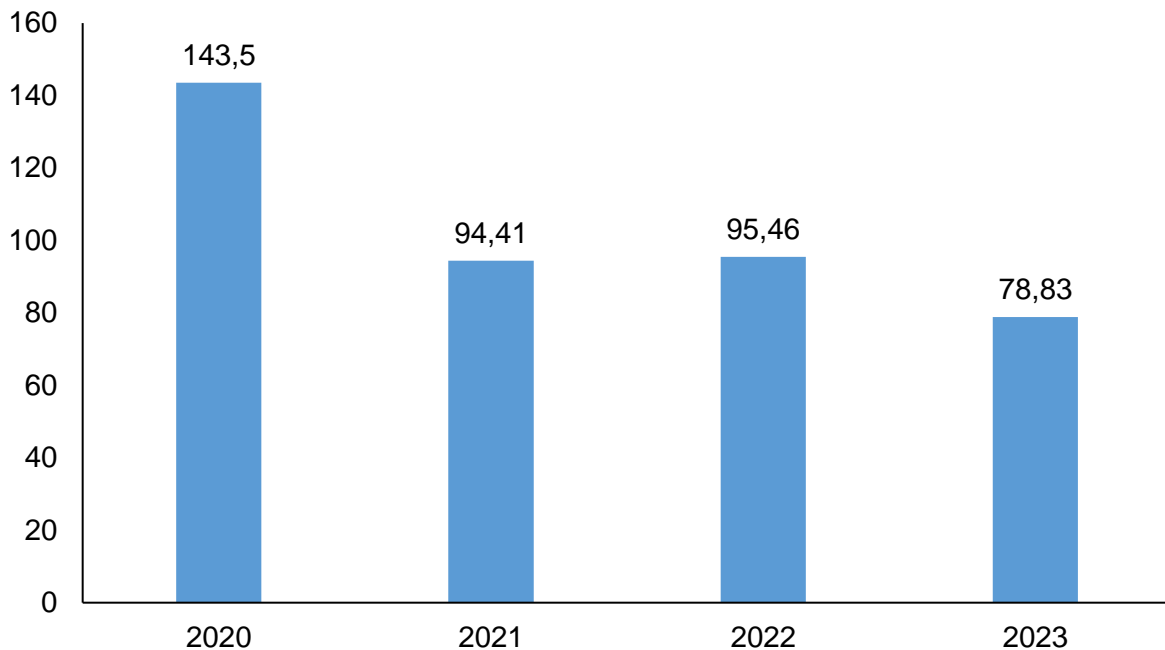
ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Рисунок 1. Кількість суб'єктів підприємництва агропромислового комплексу, які отримали банківські позики у 2024 р., од.

Джерело: складно за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/finansova-politika/kredituvannya/stan-kredituvannya-pidpriyemstv-ark>.

При цьому різке зростання кількості аграрних підприємств, які отримали банківські позики у 2022-2023 рр. (рис. 1), не вплинуло на різке зростання обсягів таких позик, що були видані комерційними банками (рис. 2). У 2020-2023 рр. спостерігаємо різке зменшення таких кредитів. У 2020 р. були видано банками 143,5 млрд грн, а у 2023 – 78,83 млрд грн, що майже вдвічі менше.

Дані рис. 1 та рис. 2 також засвідчують, що у 2022-2023 рр. банківські установи видавали позики значній кількості аграрних підприємств, проте обсяг таких кредитів був незначним. Якщо у 2021 р. у середньому на одного позичальника приходилося 21,29 млн грн, то у 2023 р. – 5,63 млн грн. Це підтверджує той факт, що банки диверсифікують фінансові ризики, які пов'язані з кредитуванням зазначених суб'єктів господарювання. А ці суб'єкти передусім залучають такі ресурси для організації поточної діяльності, не використовуючи їх для реалізації довгострокових проєктів.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**Рисунок 2. Обсяги банківського кредитування суб'єктів підприємництва агропромислового комплексу в Україні, млрд грн**

Джерело: складно за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України <https://minagro.gov.ua/napryamki/finansova-politika/kredituvannya/stan-kredituvannya-pidpriyemstv-apk>.

У табл. 1 представлено дані про банківські установи, які активно у 2023 р. кредитували аграрні підприємства в Україні. Таким чином, АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» видав найбільший обсяг позик зазначеним суб'єктам господарювання, а саме – 17,24 млрд грн. При цьому банк профінансував лише 257 підприємств із 13,98 тисячі.

Активну роль у кредитуванні аграрних підприємств відіграють і державні банки. АТ «Ощадбанк» і АТ КБ «ПриватБанк» у 2023 р. разом видали позик на загальну суму 23,38 млрд грн, кошти отримали 8,96 тис. суб'єктів господарювання. Не досить активне кредитування аграрної сфери здійснював АТ «Сенс-Банк», що може бути пов'язане з націоналізацією цього банку та адаптацією його операційної діяльності до нових умов функціонування. Зауважимо, що в процесі кредитування аграрних підприємств беруть участь як вітчизняні банки, так і банківські установи з іноземним капіталом.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Таблиця 1

**Найбільші банки-кредитори аграрних підприємств
в Україні у 2023 р.**

Назва банківської установи	Кількість с.-г. товаровироб- ників, які залучили кредити	Обсяг залу- ченого кре- диту/креди- тної лінії, млрд грн	Процентна ставка за ук- ладеними кредитами/кре- дитними лініями, %	
			мінімальна	максимальна
АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	257	17,24	0,01	24,14
АТ «Ощадбанк»	4779	12,02	8,5	28,72
АТ КБ «ПриватБанк»	4183	11,36	14,46	18,37
АТ «ПУМБ»	570	7,21	6,0	28,17
АТ «Прокредит Банк»	914	6,86	4,5	28,96
АТ АБ «Укргазбанк»	465	4,94	0,01	32,55
АТ «ОТП Банк»	232	3,9	0,01	36,5
АТ «Укрексімбанк»	142	3,47	5,45	30,95
АТ «Кредобанк»	214	1,8	4,5	26,0
АТ «Сенс-Банк»	23	1,66	17,5	25,0
ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ»	41	1,58	7,0	30,0
АТ «Райффайзен Банк»	1,27	1,57	20,0	45,0
АТ АКБ «Львів»	449	1,21	15,0	29,9
АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО»	170	1,13	20,0	26,0
АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК»	118	0,81	8,0	28,67

Джерело: складно за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України <https://minagro.gov.ua/napryamki/finansova-politika/kredituvannya/stan-kredituvannya-pidpriyemstv-apk>.

У табл. 1 також представлено інформацію про відсоткові ставки, під які відбувається кредитування аграрних підприємств. Дійсна вартість таких позик є високою для забезпечення стабільної роботи зазначених установ і варіюється досить сильно. Найменші ставки за такими позиками пропонує АТ КБ «ПриватБанк» (18,37 %), а найбільші - АТ «Райффайзен Банк» (45,0 %). Отже, аналізуючи значення відсоткових ставок за кредитами аграрним підприємствам, можемо стверджувати, що багато банківських установ не зацікавлені у видачі таких позик. Це є також цілком зрозумілим, враховуючи значні ризики такого кредитування. Загалом се-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

редня відсоткова ставка перших п'ятнадцяти банків за обсягами кредитування таких підприємств становить 29,26 %. Така висока вартість позикових ресурсів значно знижує можливості аграрних підприємств для розширення власної діяльності, впровадження інноваційних технологій у роботу. Більшість позик зазначеними суб'єктами господарювання було залучено через об'єктивну необхідність фінансування посівної компанії і підтримки поточної роботи.

Зважаючи на результати представленої аналізу щодо стану банківського кредитування аграрних підприємств в Україні можна конкретизувати й особливості здійснення такого фінансування діяльності зазначених підприємств. З одного боку, зазначені особливості визначаються специфічними рисами фінансової діяльності аграрних підприємств, а з іншого – пов'язані з можливостями банківських установ надавати позики таким підприємствам, їх специфікою функціонування в межах національної економіки. Серед зазначених особливостей доцільно, на наше переконання, виокремити такі (рис. 3).

У сучасних умовах аграрні підприємства зазнали значних втрат від військової агресії, яка мала деструктивний вплив на функціонування різних типів таких підприємств, особливо тих з них, які здійснювали свою діяльність на окупованих територіях або в зоні бойових дій. Зокрема, за попередньою оцінкою Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO) тільки прямі втрати активів аграрної галузі складають орієнтовно 6 млрд дол США. Нині вважається пошкодженими близько 5 % земель сільськогосподарського призначення. Втрати доступних посівних площ становлять понад 25 %, зрошуваних земель перевищують 70 %, ягідників близько 25 %, садів – 20 % [3].

Відбулося зростання вартості виробництва продукції внаслідок зростання цін на добрива, паливо та насіння. Значні масиви земель є небезпечними для виробничої діяльності через пошкодження та мінування. Істотних руйнувань зазнали об'єкти інфраструктури: сільськогосподарської, складської, транспортної, енергетичної, переробної промисловості. Через фізичне знищення аграрних підприємств в зоні ведення бойових дій потенційно очікується втрата до 30 % поголів'я тварин [3; 9].

Крім того, додаткові економічні втрати галузі від війни лише у 2022 році за оцінками Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки» становлять близько 22 мільярди доларів, а зниження доходів сільського господарства та суміжних секторів складає від 10 до 30 % [5].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ



Рисунок 3. Особливості банківського кредитування аграрних підприємств

Джерело: складено авторами на основі [13; 21, с. 185; 6; 8; 22].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

У 2024 році Україна вийшла на довоєнний період експорту - 24,5 млрд дол, який становив 59 % у загальному експорті. Це є другим історичним рекордом (2021 року відповідна сума становила 27,7 млрд доларів). Загалом минулого року Україна експортувала 78,3 млн тонн аграрної продукції [20].

Серед наслідків військової агресії для діяльності аграрних підприємств можна виокремити такі:

- знищення значної кількості основних фондів або їх пошкодження, що унеможливорює здійснення подальшої господарської діяльності, їх використання;
- руйнування об'єктів інфраструктури, які необхідні для забезпечення стабільного функціонування аграрних підприємств;
- значні території мінування, в першу чергу сільськогосподарських земель, що унеможливорює їх обробку і відповідно впливає на економічний потенціал аграрних підприємств;
- періодичне блокування морських портів негативно впливало на здатність аграрних підприємств експортувати продукцію;
- складна ситуація з експортом сільськогосподарської продукції до країн ЄС, які поступово впроваджують заходи щодо зменшення імпорту такої продукції та підтримки вітчизняних аграрних підприємств;
- складна ситуація з наявністю електроенергії також негативно впливає на діяльність аграрних підприємств;
- підвищення економічних ризиків, наявність яких обумовлюється як внутрішніми, так і зовнішніми причинами, і негативно впливає на рівень конкурентоздатності вітчизняних аграрних підприємств на світових ринках сільськогосподарської продукції, їх здатності вчасно виконувати взяті на себе зобов'язання;
- різке зниження кредитоспроможності аграрних підприємств, що обумовлюється знищенням об'єктів застави, підвищенням економічних ризиків;
- зниження капіталізація аграрних підприємств, їх спроможності залучати довгострокові інвестиційні ресурси для власного розвитку, що призводить до скорочення виробництва;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

– значна міграція сільського населення до великих міст, за кордон, що впливає на кадровий потенціал аграрних підприємств, підвищує складність залучення працівників для здійснення операційної діяльності;

– мобілізація значної кількості мешканців сільських територій також поглиблює проблему кадрового забезпечення діяльності аграрних підприємств;

– часткова втрата традиційних ринків збуту сільськогосподарської продукції через неможливість аграрних підприємств вчасно виконувати власні зобов'язання на початку військової агресії;

– зменшення фінансових можливостей держави для підтримки діяльності аграрних підприємств;

– погіршення екологічних умов для здійснення виробництва сільськогосподарської продукції;

– зниження довіри партнерів до вітчизняних аграрних підприємств та ін. [3; 10, с. 27; 11; 18].

Війна значним чином зменшила економічний потенціал аграрної сфери України й на сьогодні зрозуміло, що його відновлення вимагатиме значних зусиль як самих підприємств, так і органів державної влади, і вимагатиме тривалого часу. Втрата значної території країни через її окупацію, мінування, руйнування сільської інфраструктури, інфраструктура аграрних підприємств на різних територіях лише поглиблює кризові ситуації в аграрній сфері та призводить до зменшення кількості таких підприємств в країні, зниженню обсягів виробленої сільськогосподарської продукції.

Війна також вплинула і на банківське кредитування аграрних підприємств, оскільки комерційні банки також зазнали значних втрат через військову агресію, поступово адаптуючись до реальної ситуації на фінансовому ринку та наявного макроекономічного стану в країні. Серед наслідків деструктивного впливу війни на банківське кредитування аграрних підприємств можна виокремити наступні:

– значне зменшення кількості аграрних підприємств, які залишилися кредитоспроможними і мають змогу при отриманні позик виконувати взяті на себе зобов'язання перед банківською установою;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

– необхідність зміни підходів до оцінки заставного майна залучення відповідних спеціалістів до аналізу його сучасної вартості з урахуванням реальної економічної ситуації в країні, пошкодження значної кількості основних фондів аграрних підприємств;

– втрата значних обсягів позикових ресурсів, які були видані аграрним підприємствам, котрі залишилися на окупованих територіях і не здійснюють оплату отриманих раніше позик, що вимагало від банків створення додаткових резервів;

– зниження обсягів залучених і запозичених коштів банківськими установами також негативно вплинуло і на їхні можливості щодо кредитування аграрних підприємств;

– зміна напрямів кредитування реального сектору економіки, оскільки банківські установи намагаються надавати позики тим економічним суб'єктам, для яких характерний стабільний фінансовий стан і які здатні в короткостроковий період повернути такі позики;

– підвищення вартості ресурсів для банківських установ також сприяло зростанню відсоткових ставок за кредитами, що сприяло зменшенню кількості платоспроможних клієнтів в аграрній сфері;

– встановлення банківськими установами нових умов для отримання позик аграрними підприємствами (надання додаткової застави, страхування фінансових ризиків тощо);

– підвищення зацікавленості банківських установ в участі в державних програмах підтримки аграрних підприємств, співпраці з міжнародними фінансовими організаціями та ін. [16; 19]

Таким чином, можна сьогодні виокремити основні проблеми, наявність яких стримує розвиток банківського кредитування аграрних підприємств. Їх сукупність представлена на рис. 4.

Для вирішення окреслених проблем щодо розвитку банківського кредитування аграрних підприємств необхідно впровадити сукупність заходів для активізації такого кредитування, підвищення обсягів кредитних ресурсів, які залучаються зазначеними підприємствами. Серед таких заходів варто насамперед реалізувати такі:

– розширення державних програм часткового погашення процентних виплат за банківськими кредитами, що у довгостроковій перспективі дозволить отримати додаткові надходження до державного бюджету від діяльності аграрних підприємств і компенсувати витрати держави на таку підтримку;

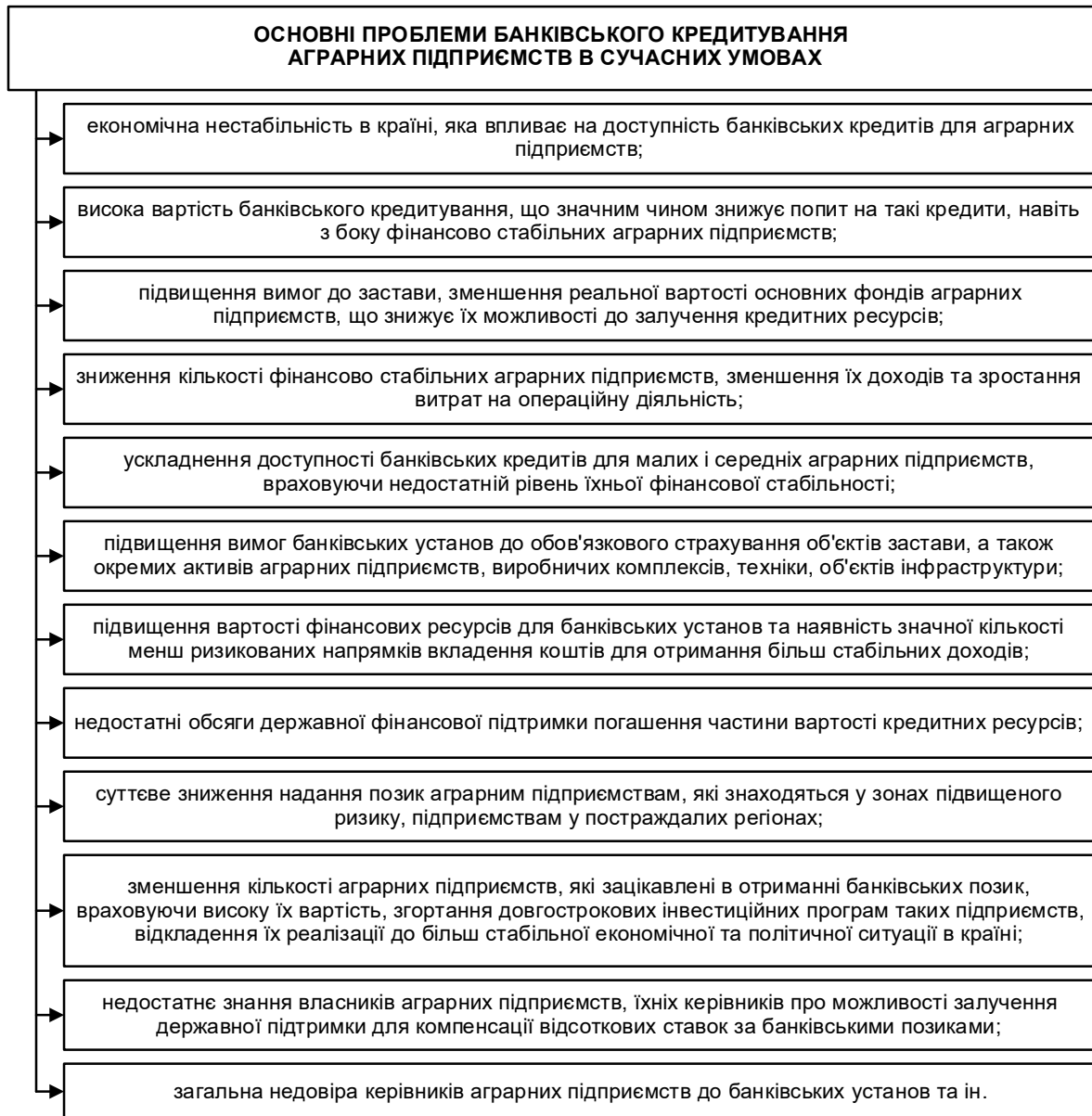
ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Рисунок 4. Основні проблеми банківського кредитування аграрних підприємств у сучасних умовах

Джерело: складено авторами з урахуванням [14; 15; 1; 16].

- створення системи державного гарантування кредитів аграрних підприємств;
- впровадження механізмів державної підтримки аграрних підприємств у період значних їхніх витрат, особливо під час посівної кампанії;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- залучення державою фінансових ресурсів міжнародних фінансових організацій для подальшого їх надання аграрним підприємствам за опосередкованої участі комерційних банків;
- створення державних фондів для часткового покриття витрат на страхування фінансових, військових ризиків аграрних підприємств, що сприятиме підвищенню їхньої спроможності залучати банківські позики;
- зменшення бюрократичних процедур для отримання державного фінансування аграрними підприємствами, використання цифрових технологій для швидкої подачі необхідних документів, мінімізації контактної взаємодії між такими підприємствами та державними установами;
- зменшити обсяги блокування податкових накладних, що значним чином зменшує обсяги власних ресурсів аграрних підприємств для їх поточного використання;
- популяризація знань про наявність можливостей залучення фінансування аграрними підприємствами в сучасних умовах, залучення банківських установ до цього процесу;
- надання банківським установам, які активно займаються кредитуванням аграрних підприємств, пільгових позик від НБУ та ін.

Висновки та пропозиції. Отже, у межах статті проведено дослідження теоретико-прикладних аспектів розвитку банківського кредитування аграрних підприємств в Україні в сучасних нестабільних політичних, економічних та соціальних умовах. З'ясовано, що комерційні банки в Україні є основними кредиторами розвитку аграрної сфери й відіграють ключову роль у фінансовому забезпеченні аграрних підприємств. Таким чином, для конкретизації особливостей банківського кредитування у статті детально розглянуто специфічні ознаки господарської діяльності аграрного підприємства, обґрунтовано особливості фінансової діяльності цих суб'єктів господарювання. Визначено, що доступність фінансових ресурсів для аграрних підприємств є необхідною умовою забезпечення їхнього стабільного функціонування з урахуванням сезонності роботи, природно-кліматичних умов. Також встановлено, що банківські установи об'єктивно необхідні для фінансування різних типів аграрних підприємств, включаючи як агрохолдинги, так і малі, середні підприємства, фермерські господарства. Це у свою чергу обумовлює і важливість розробки різних підходів до кредитування таких підприємств.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

У статті увага також приділена дослідженню впливу війни на функціонування аграрних підприємств і безпосередньо банківське кредитування їхньої діяльності. Детальний аналіз наслідків військової агресії для сільськогосподарських підприємств дозволяє констатувати втрати в результаті окупації частини країни, активного ведення бойових дій, мінування значної території сільськогосподарських земель. Такий аналіз дозволив також конкретизувати наслідки війни для банківського кредитування аграрних підприємств. Зокрема встановлено, що в реаліях політичної, економічної і соціальної нестабільності банки змушені враховувати сучасні тенденції на фінансовому ринку, макроекономічні показники розвитку країни, власні ресурсні можливості, потенціал аграрних підприємств для залучення кредитних ресурсів. Банківські установи протягом 2022-2024 років змінили підходи до кредитування таких підприємств, підвищили вимоги до їхнього фінансового стану, якості застави, переглянули вартість позикових ресурсів.

Деструктивний вплив війни на діяльність аграрних підприємств знижив їхній економічний потенціал, що зменшило можливості залучення кредитних ресурсів банківських установ на прийнятних умовах. Це негативно вплинуло й на можливості здійснювати власну операційну діяльність, розширювати виробництво, підвищувати рівень конкурентоспроможності на світовому ринку сільськогосподарської продукції.

На основі результатів аналізу поточної ситуації у сфері банківського кредитування аграрних підприємств, результатів дослідження впливу війни на їх економічну діяльність і на функціонування банківських установ у статті конкретизовано наявні проблеми розвитку такого кредитування. Визначено, що найбільшими проблем є погіршення фінансового стану аграрних підприємств, що відбулося в результаті значних економічних втрат, які обумовлені військовою агресією, зменшення фінансових можливостей держави для здійснення підтримки таких підприємств та зміна умов отримання позик від комерційних банків. Для вирішення окреслених проблем у статті запропоновані заходи, провадження яких сприятиме активізації банківського кредитування зазначених суб'єктів господарювання і дозволить створити фінансову основу для їх поступового відновлення і розвитку.

Список використаних джерел

1. Білоченко А. Кредитування аграрного сектору України в умовах війни [Електронний ресурс] / А. Білоченко // Економіка та суспільство. – 2023. – № 48. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2186>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

2. Бруханський Р. Ф. Облік і аналіз у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємництва [Електронний ресурс] : монографія / Р. Ф. Бруханський. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 384 с. – Режим доступу: <http://surl.li/rhucmz>.

3. Вплив війни на стан аграрної галузі в Україні [Електронний ресурс] / Українська Рада Бізнесу. – Режим доступу: <https://economics.org.ua/images/Analitika-agro-sector2023.pdf>.

4. Гривківська О. Розвиток аграрних підприємств України в умовах війни [Електронний ресурс] / О. Гривківська, Р. Карпінський // Київський економічний науковий журнал. – 2024. – № 6. – С. 24-28. – Режим доступу: <https://journals.kytmu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/154>.

5. Громов О. Сільське господарство під час війни: зміна пріоритетів [Електронний ресурс] / Олег Громов // Урядовий кур'єр. – 13 березня 2022. Режим доступу: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/silske-gospodarstvo-pid-chas-vijni-zmina-prioritet>.

6. Дубина М. В. Трансформація кредитної діяльності банківських установ в умовах макрофінансової нестабільності та економічного відновлення / М. В. Дубина, М. М. Білий, І. В. Поцелуйко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 3(39). – С. 182-200.

7. Жук Н. Т. Аналіз фінансової безпеки підприємств харчової промисловості [Електронний ресурс] : дис. ... доктора філософії за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування (галузь знань 07 – Управління та адміністрування)» / Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2023. – Режим доступу: <https://www.wunu.edu.ua/svr/disertatcia/zhuk/dusertatsia.pdf>.

8. Забаштанський М. М. Роль цифрової трансформації ринку кредитних послуг в інноваційному розвитку національної економіки / М. М. Забаштанський, Т. В. Забаштанська // Бізнес Інформ. – 2023. – № 12. – С. 330-335. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-330-335>.

9. Збитки, завдані сільськогосподарському сектору внаслідок війни, становлять від 4 до 6 млрд доларів [Електронний ресурс] / Інтерфакс-Україна. – 2022 – Режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/economic/849293.html>.

10. Кузьменко Г. О. Вплив війни на аграрний сектор України: виклики та роль державного управління у відновленні галузі [Електронний ресурс] / Г. О. Кузьменко // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. – 2024. – Том 35 (74), № 5. – С. 22-29. – Режим доступу: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/5_2024/6.pdf.

11. Макалюк І. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти [Електронний ресурс] / І. Макалюк, Т. Кашпуренко, М. Баранніков // Економіка та суспільство. – 2023. – № 49. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2280/2201>.

12. Мацьків В. В. Фінансове забезпечення розвитку аграрної сфери України [Електронний ресурс] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Прикарпатський національний університет імені В. Стефаника. – Чернігів, 2020. – 22 с. – Режим доступу: <https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/>

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

123456789/18652/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%20%D0%9C%D0%B0%D1%86%D1%8C%D0%BA%D1%96%D0%B2%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

13. Наконечна О. С. Особливості банківського кредитування аграрних підприємств України [Електронний ресурс] / О. С. Наконечна // Агросвіт. – 2015. – № 7. – С. 25-30. – Режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/7_2015/6.pdf.

14. Негрей М. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи [Електронний ресурс] / М. Негрей, А. Тараненко, І. Костенко // Економіка та суспільство. – 2022. – № 40. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474>.

15. Пасемко Г. Державне регулювання аграрного сектору під час війни (на прикладі харківської області) [Електронний ресурс] / Г. Пасемко, О. Таран // Економіка та суспільство. – 2023. – № 51. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2487>.

16. Сухорукова Г. Аграрний бізнес під час війни: труднощі та перспективи [Електронний ресурс] / Ганна Сухорукова // Kyivstar Busines HUB. – 16 червня 2022. – Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/articles/agrarnyj-biznes-pid-chas-vijny-trudnoshhi-ta-perspektyvu>.

17. Томашук І. Забезпечення та організаційні засади банківського кредитування аграрних підприємств [Електронний ресурс] / І. Томашук, Л. Вольська // Економіка та суспільство. – 2024. – № 68. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4865/4805>.

18. Трансформація аграрного експорту України в умовах російської військової агресії: структурні зміни, адаптивні механізми та глобальні наслідки [Електронний ресурс] / Світлана Бондаренко, Оксана Нікішина, Оксана Зеркіна, Валерій Шапошніков // Journal of Scientific Papers "Social Development and Security". – 2024. – Vol. 14, No. 3. – С. 116-142. – Режим доступу: <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/704>.

19. Трусова Н. В. Моделі банківського кредитування підприємств аграрної галузі [Електронний ресурс] / Н. В. Трусова, Н. Г. Радченко, Н. М. Рубцова // Ефективна економіка. – 2021. – № 4. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/9.pdf.

20. У 2024 році аграрна продукція склала 59% в загальному експорті / Міністерство аграрної політики та продовольства України [Електронний ресурс]. – 2025. – Режим доступу: <https://minagro.gov.ua/news/u-2024-rotsi-ahragna-produktsiia-sklala-59-v-zahalnomu-eksporti>.

21. Фаюра Н. Д. Особливості банківського кредитування підприємств АПК [Електронний ресурс] / Н. Д. Фаюра, О. О. Костюк // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. – 2012. – № 2 (64). – С. 184-188. – Режим доступу: <http://repository.vsau.org/getfile.php/6204.pdf>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

22. Чигрин О. Банківське кредитування аграрного сектора економіки України / Олена Чигрин, Олена Івахненко // Галицький економічний вісник. – 2020. – Т. 64. – № 3. – С. 14–24.

23. Шаховалова Є. О. Фінансове забезпечення відтворення основних засобів аграрних підприємств [Електронний ресурс] : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси, кредит» / Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. – Київ, 2016. – 225 с. – Режим доступу: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.04/2017/Shahovalova_dis.pdf.

References

1. Bilochenko, A. (2023). Kredytuvannia aharnoho sektoru Ukrainy v umovakh viiny [Lending to the agricultural sector of Ukraine in times of war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (48). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2186>.

2. Brukhanskyi, R.F. (2014). *Oblik i analiz u systemi stratehichnoho menedzhmentu aharnoho pidpriemnytstva [Accounting and analysis in the system of strategic management of agricultural entrepreneurship]*. TNEU. <http://surl.li/rhucmz>.

3. *Ukraiinska Rada Biznesu [Ukrainian Business Council]*. (n.d.). Vplyv viiny na stan ahurnoi haluzi v Ukraini [The impact of war on the state of the agricultural sector in Ukraine]. <https://economics.org.ua/images/Analitika-agro-sector2023.pdf>.

4. Hryvkivska, O., Karpinskyi, R. (2024). Rozvytok ahrarykh pidpriemstv Ukrainy v umovakh viiny [Development of Ukrainian agricultural enterprises in wartime]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, (6), 24-28. <https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/154>.

5. Hromov, O. (March 13, 2022). Silske hospodarstvo pid chas viiny: zmina prioritytiv [Agriculture during the war: changing priorities]. *Uriadovyi kurier – Government Courier*. <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/silke-gospodarstvo-pid-chas-vijni-zmina-priorityt>.

6. Dubyna, M.V., Bilyi, M.M., Potseluiko, I.V. (2024). Transformatsiia kredytnoi diialnosti bankivskykh ustanov v umovakh makrofinansovoi nestabilnosti ta ekonomichnoho vidnovlennia [Transformation of credit activity of banking institutions in conditions of macrofinancial instability and economic recovery]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (3(39)), 182-200.

7. Zhuk, N.T. (2023). *Analiz finansovoi bezpeky pidpriemstv kharchovoi promyslovosti [Analysis of the financial security of food industry enterprises]* [Dissertation of Doctor of Philosophy; Zakhidnoukra-yinskyi natsionalnyi universytet]. <https://www.wunu.edu.ua/svr/disertatsia/zhuk/dusertatsia.pdf>.

8. Zabashtanskyi, M.M., Zabashtanska, T.V. (2023). Rol tsyfrovoy transformatsii rynku kredytnykh posluh v innovatsiinomu rozvytku natsionalnoi ekonomiky [The role of digital transformation of the credit services market in the innovative development of the national economy]. *Biznes Inform – Business Inform*, (12), 330-335. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-330-335>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

9. Interfaks-Ukraina [Interfax-Ukraine]. (2022). *Zbytky, завдani silskohospodarskomu sektoru vnaslidok viiny, stanovliat vid 4 do 6 mlrd dolariv [Damages caused to the agricultural sector as a result of the war amount to 4 to 6 billion dollars]*. <https://interfax.com.ua/news/economic/849293.html>.

10. Kuzmenko, H.O. (2024). *Vplyv viiny na ahraryi sektor Ukrainy: vyklyky ta rol derzhavnoho upravlinnia u vidnovlenni haluzi [The impact of war on the agricultural sector of Ukraine: challenges and the role of public administration in the restoration of the industry]*. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific notes of the V. I. Vernadsky TNU. Series: Public administration and administration*, 5(35(74)), 22-29. https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/5_2024/6.pdf.

11. Makaliuk, I., Kashpurenko, T., Barannikov, M. (2023). *Stanovyshche pidpriemstv ahraryi sektoru ukrainy v umovakh viiny: finansovo-investytsiini aspekty [The situation of enterprises of the agricultural sector of Ukraine in wartime conditions: financial and investment aspects]*. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (49). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2280/2201>.

12. Matskiv, V.V. (2020). *Finansove zabezpechennia rozvytku ahraryi sfery Ukrainy [Financial support for the development of the agricultural sector of Ukraine]*. [PhD dissertation; Precarpathian National University named after V. Stefanyka]. <https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/18652/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%20%D0%9C%D0%B0%D1%86%D1%8C%D0%BA%D1%96%D0%B2%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

13. Nakonechna, O.S. (2015). *Osoblyvosti bankivskoho kredytuvannia ahrarykh pidp-ryiemstv Ukrainy [Peculiarities of bank lending to agricultural enterprises of Ukraine]*. *Ahrosvit – Agrosvit*, (7), 25-30. http://www.agrosvit.info/pdf/7_2015/6.pdf.

14. Nehrei, M., Taranenko, A., Kostenko, I. (2022). *Ahraryi sektor ukrainy v umovakh viiny: problemy ta perspektyvy [The agricultural sector of Ukraine in wartime: problems and prospects]*. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (40). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474>.

15. Pasemko, H., Taran, O. (2023). *Derzhavne rehuliuвання ahraryi sektoru pid chas viiny (na prykladi kharkivskoi oblasti) [State regulation of the agricultural sector during the war (on the example of the Kharkiv region)]*. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (51). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2487>.

16. Sukhorukova, H. (June 16, 2022). *Ahraryi biznes pid chas viiny: trudnoshchi ta perspektyvy [Agrarian business during the war: difficulties and prospects]*. *Kyivstar Busines HUB*. <https://hub.kyivstar.ua/articles/ahraryj-biznes-pid-chas-viiny-trudnoshchi-perspektyvy>.

17. Tomashuk, I., Volska, L. (2024). *Zabezpechennia ta orhanizatsiini zasady bankivskoho kredytu-vannia ahrarykh pidpriemstv [Provisions and organizational principles of bank lending to agricultural enterprises]*. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (68). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4865/4805>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

18. Bondarenko, S., Nikishyna, O., Zerkina, O., Shaposhnikov, V. (2024). Transformatsiia ahrarynoho eksportu Ukrainy v umovakh rosiiskoi viis-kovoi ahresii: strukturni zminy, adaptyvni mekhanizmy ta hlobalni naslidky [Transformation of Ukrainian agricultural exports under Russian military aggression: structural changes, adaptive mechanisms and global consequences]. *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security" – Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*, 14(3), 116-142. <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/704>.

19. Trusova, N.V., Radchenko, N.H., Rubtsova, N.M. (2021). Modeli bankivskoho kredytuvannia pidpriemstv ahrarynoi haluzi [Models of bank lending to agricultural enterprises]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, (4). http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/9.pdf.

20. U 2024 rotsi ahraryna produktsiia sklala 59% v zahalnomu eksporti / Ministerstvo ahrarynoi polityky ta prodovolstva Ukrainy [In 2024, agricultural products accounted for 59% of total exports]. (2025). <https://minagro.gov.ua/news/u-2024-rotsi-ahraryna-produktsiia-sklala-59-v-zahalnomu-eksporti>.

21. Faiura, N.D., Kostiuk, O.O. (2012). Osoblyvosti bankivskoho kredytuvannia pidpriemstv APK [Peculiarities of bank lending to agricultural enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats VNAU. Serii: Ekonomichni nauky – Collection of scientific works of the Ukrainian Academy of Sciences. Series: Economic Sciences*, (2(64)), 184-188. – Rezhym dostupu: <http://repository.vsau.org/getfile.php/6204.pdf>.

22. Chyhryn, O., Ivakhnenko, O. (2020). Bankivske kredytuvannia ahrarynoho sektora ekonomiky Ukrainy [Bank lending to the agricultural sector of the economy of Ukraine]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, 64(3), 14–24.

23. Shakhovalova, Ye.O. (2016). *Finansove zabezpechennia vidtvorennia osnovnykh za-sobiv ahrarynykh pidpriemstv [Financial support for the reproduction of fixed assets of agricultural enterprises]* [PhD Dissertation] Kyivskyi natsionalnyi ekonomichnyi univer-sytet imeni Vadyma Hetmana]. https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.04/2017/Shakhovalova_dis.pdf.

Отримано 26.08.2024

UDC 336.77:631.11

JEL Classification: G21; Q12

Maksym Dubyna

Doctor in Economics, Professor,

Head of the Department of Finance, Banking and Insurance

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: maksim-32@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5305-7815>

ResearcherID: [F-3291-2014](https://orcid.org/0000-0002-5305-7815). **Scopus Author ID:** [56912277800](https://orcid.org/0000-0002-5305-7815)

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Maksym Zabashtansky

Doctor in Economics, Professor, Doctor of Economics, Professor,
Director of the Educational-Scientific Institute Environmental Management and Humanities
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: mazani@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-9417-0163>

ResearcherID: [G-6145-2014](https://orcid.org/0000-0001-9417-0163)

DEVELOPMENT OF BANK CREDITING OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN CURRENT CONDITIONS

Abstract. *Agricultural enterprises play important role in economic development of Ukraine, as they have significant economic potential and can have considerable impact on the country's development. Development of agricultural enterprises is important for state regulation of the economy and state authorities pay considerable attention to supporting activities of these enterprises, creating conditions for innovative development and increasing competitiveness in global agricultural markets. One of key conditions for development of agricultural enterprises is available financial resources, among which bank crediting plays a key role. Commercial banks are the largest creditors of agricultural enterprises, and therefore, creating appropriate level of financial support for these enterprises is to stimulate bank crediting. This makes the issue of the article and the need for additional research in this area relevant.*

In the article current trends and features of bank crediting of agricultural enterprises, its development in current conditions of political, economic and social instability are considered. To this end, features of economic activity of agricultural enterprises are studied in detail, specific features of their financial activity are identified, which determine their ability to obtain bank credits. Attention is also paid to the analysis of bank crediting in Ukraine in recent years, identifying commercial banks that play a key role in this crediting. It helped to specify specific features of bank crediting of agricultural enterprises.

The author considers impact of military aggression on activities of agricultural enterprises, which made it possible to specify main consequences of the war for bank crediting of these economic entities. Given these results, in the article, the main problems of this type of crediting are identified. Accordingly, some solutions to these problems have been proposed, which implementation will facilitate development of agricultural enterprises in Ukraine, improve their cooperation with commercial banks and generally create conditions for restoring and increasing trust between these enterprises and financial institutions.

Keywords: *bank; bank crediting; financial support; agricultural enterprises; agricultural sector; state financial support; instability; competitiveness.*

Бібліографічний опис для цитування:

Дубина М. В., Забаштанський М. М. Розвиток банківського кредитування аграрних підприємств у сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 359-381.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-382-401](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-382-401)

УДК [005.35:336.73]:338.245

JEL Classification: M14; G23

Валерій Петрович Ільчук

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

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

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

Андрій Миколайович Шпомер

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: 6248747@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0009-0006-6326-0266>

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ НЕБАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. Виявлено основні причини низької ефективності небанківських фінансових установ на ринку фінансових послуг. Показано суттєве ускладнення ситуації на ринку фінансових послуг у зв'язку з введенням воєнного стану внаслідок військової агресії проти України. Розкрито сутність стратегії бізнесу фінансових посередників, яка базується на принципах соціальної відповідальності та характер виявлення соціальної відповідальності фінансових посередників у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Акцентується увага на найбільш значущих для клієнтів проявах соціальної відповідальності. Розроблена схема реалізації соціальної відповідальності небанківських фінансових установ в умовах воєнного стану, яка враховує особливості їх функціонування в ситуації, що склалась унаслідок військової агресії проти України.

Ключові слова: ринок фінансових послуг; небанківські фінансові установи; соціальна відповідальність; ефективність функціонування; воєнний стан; інституціональне забезпечення.

Рис.: 3. Бібл.: 11.

Постановка проблеми. Ефективне функціонування економіки та економічне зростання країни неможливе без розвитку її фінансового сектору, зокрема ринку фінансових послуг, у функції якого входить акумуляція вільних грошових коштів суб'єктів господарювання та спрямування їх на потреби розвитку вітчизняного виробництва. Суб'єктами ринку фінансових послуг, що надають відповідні послуги, крім банків є небанківські фінансові установи (НФУ): кредитні спілки, довірчі товариства, страхові компанії, ломбарди, лізингові компанії,

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

установи накопичувального пенсійного забезпечення, інвестиційні фонди та компанії й інші юридичні особи, виключним видом діяльності яких є надання фінансових послуг.

На сьогодні рівень розвитку НФУ не відповідає зростаючим потребам національної економіки та суттєво відстає від рівня європейських країн. Причиною такого стану стали глобальні виклики, спричинені світовою фінансовою кризою, впливом пандемії COVID-19 та іншими факторами негативного впливу на економіку країни, що зумовило виникнення багатьох проблем у небанківському фінансовому секторі, які призвели до зниження ринкової вартості фінансових інструментів, особливо страхових компаній, недержавних пенсійних фондів. Це вплинуло на прибутковість цих установ та рівень їхніх резервів, сформованих ними для покриття майбутніх виплат своїм клієнтам [7].

Неспровоковане повномасштабне військове вторгнення агресора в Україну суттєво погіршило умови функціонування НФУ, що ускладнило виконання ними своїх функцій щодо надання фінансових послуг і суттєво знизило їх ефективність. Фінансові компанії, які надавали послуги з мікрокредитування, практично припинили свою діяльність, лізингові компанії суттєво пригальмували її, ломбарди зіштовхнулись із мародерством та розкраданням майна, страхові компанії потерпають від падіння обсягів продажів своїх продуктів [3].

До того ж викликає негативну реакцію сама поведінка НФУ на ринку фінансових послуг через невиконання ними в багатьох випадках своїх зобов'язань перед клієнтами, що створило проблему довіри до зазначених установ.

В умовах, що склалися на ринку фінансових послуг України, постає проблема пошуку дієвих засобів та методів щодо активізації діяльності НФУ, підвищення ефективності їх функціонування, відновлення довіри клієнтів до них, формування нової стратегії їх функціонування, спрямованої на реалізацію принципів соціальної відповідальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем соціальної відповідальності суб'єктів бізнесу, зокрема фінансових посередників займалися як зарубіжні, так і вітчизняні вчені. Серед зарубіжних вчених слід відзначити таких, як: Дж. Акерпот, Г. Боуен, П. Друкер, Ф. Котлер, М. Фрідмен, Р. Каплан, Д. Нортон, К. Мануель та ін., які досліджували різні аспекти соціальної відповідальності суб'єктів ринку.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Значну увагу приділили дослідженню соціальної орієнтації бізнесу вітчизняні вчені, а саме: А. Колота, С. Король, О. Кузьмин, Н. Балабанова, С. Гончарова, М. Сухотеріна, Н. Сіренко, О. Захаркіна, О. Новікова, О. Панькова та ін., які зробили значний внесок у розвиток понятійного апарату, дослідили теоретичні основи та практичні аспекти соціальної відповідальності.

Дослідженню соціальної відповідальності фінансових посередників, що функціонують на ринку фінансових послуг України в умовах воєнного стану, присвятили свої праці вітчизняні вчені, такі як В. Дранус, Л. Дранус, О. Прокопишин, Н. Трушкіна та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявність досліджень, які аналізують соціальну відповідальність фінансових установ, недостатньо уваги приділено тому, як саме НФУ реагують на виклики, що виникають унаслідок воєнних дій. Не вивчені аспекти адаптації цих установ до нових реалій, включаючи допомогу постраждалим від конфлікту, підтримку соціальних програм та відновлення довіри до послуг у післявоєнний період. Тому виникає необхідність дослідити, як можна поєднати принципи соціальної відповідальності з практичними стратегіями підвищення репутації та відновлення довіри НФУ.

Метою статті є виявлення можливостей підвищення ефективності функціонування НФУ в умовах воєнного стану шляхом впровадження в їхню діяльність принципів соціальної відповідальності.

Виклад основного матеріалу. Соціально орієнтована економіка потребує нового підходу й розуміння цілей функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, основна мета діяльності яких має фокусуватися не тільки на отриманні прибутку, а й на соціальній відповідальності як перед клієнтами, так і перед державою. Сталий розвиток економіки орієнтує суб'єктів економічних відносин не тільки на максимізацію економічних результатів, а й на поліпшення соціальних і екологічних показників розвитку суспільства.

Запровадження воєнного стану, що зумовлене військовою агресією проти України, різке зростання ризиків унаслідок поширення військових дій, суттєво ускладнило економічну ситуацію в країні, що відбилось і на функціонуванні ринку фінансових послуг, діяльності НФУ,

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

які потерпають від багатьох проблем економічного, соціального і правового характеру, розв'язання яких є необхідною умовою їхньої економічної стійкості, життєдіяльності і виживання.

Військова агресія створила катастрофічні умови для існування бізнесу особливо у прикордонних регіонах, зумовила виникнення надзвичайних ситуацій, у яких вимушені функціонувати НФУ, потерпаючи від маси ризиків, що негативно впливають як на самих фінансових посередників, так і на їхніх клієнтів. Форс-мажорні обставини виникають з обох боків, що дестабілізує ринок фінансових послуг, призводить до виходу з ринку окремих НФУ.

З боку клієнтів посилюються ризики невчасного погашення кредиторської заборгованості або припинення договірних зобов'язань унаслідок зниження або втрати платоспроможності. За таких умов ефективність функціонування НФУ суттєво знизилась порівняно з довоєнним періодом.

Проте економіка країни, її фінансовий сектор навіть в умовах воєнного стану повинні функціонувати, створюючи і підтримуючи економічний потенціал для забезпечення потреб як населення, так і армії в її протистоянні агресії. НФУ мають робити свій посильний внесок у підтримку економіки країни, у стабільне функціонування ринку фінансових послуг, базуючись на нових підходах до виконання своїх функцій в умовах воєнного стану.

Мова йде про їхню соціальну відповідальність, в основі якої лежить не максимізація власного прибутку, а піклування про клієнтів, задоволення їхніх інтересів і нагальних потреб особливо в період воєнного стану. Клієнти мають відчувати користь від діяльності НФУ, захист своїх фінансових інтересів, безпеку фінансових операцій, що має сформувати довіру до них і довготерміновість взаємовигідних стосунків.

За різних соціально-економічних причин і обставин НФУ дедалі менше відіграють роль в економіці країни, і така тенденція стрімко посилюється в умовах воєнного стану, що негативно впливає на функціонування ринку фінансових послуг.

Відновлення довіри клієнтів до діяльності НФУ, що відповідає їхнім довгостроковим інтересам, можливо за умов посилення соціальної відповідальності як перед своїми клієнтами, так і перед суспільством загалом.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

При реалізації політики соціальної відповідальності в умовах воєнного стану в пріоритетах потреб наявних і потенційних клієнтів НФУ виступає фінансова безпека, захист фінансових інтересів інвесторів та інших учасників ринку фінансових послуг. Клієнти мають бути захищеними від шахрайських схем фінансових посередників, від невиконання або неякісного виконання ними своїх зобов'язань.

Орієнтація НФУ на максимізацію прибутку без урахування економічних інтересів клієнтів, нехтування їхньою довірою, фінансовою безпекою призводить до згортання їхньої діяльності на ринку фінансових послуг та зниженню ефективності функціонування.

У ситуації, що склалась у всіх сферах підприємницької діяльності, здійснюється переоцінка цінностей, що впливає на цілі функціонування суб'єктів бізнесу.

Поряд з матеріальними здобутками, фінансовими результатами діяльності суттєво акцентується увага на підвищенні стійкості до стресових ситуацій, безпеки бізнесу, людських цінностях, що зумовлене новими реаліями ведення бізнесу, негативним впливом на бізнес надзвичайних ситуацій.

Стратегія сталого розвитку для окремих суб'єктів бізнесу трансформується у стратегію виживання в умовах надзвичайних ситуацій. За цих умов соціальна відповідальність суб'єктів бізнесу, зокрема НФУ, має формуватися на нових засадах, в основі яких лежить фінансова безпека всіх учасників ринку фінансових послуг, захист їхніх бізнес-інтересів, особиста безпека клієнтів.

На шляху реалізації нової стратегії бізнесу соціальна відповідальність НФУ має здійснюватися за таких умов:

- переорієнтація структури управління та бізнес-процесів у відповідність до нових реалій функціонування та у зв'язку з посиленням вірогідності ризиків в умовах воєнного стану;

- переформатування цілей своєї діяльності, коли головною метою НФУ поряд з отриманням прибутку має бути безпека як фінансових внесків, фінансових операцій, так і безпека зв'язків та комунікацій із наявними та потенційними клієнтами;

- НФУ мають стати осередками фінансової безпеки клієнтів. Фінансовим захистом за умов настання можливих надзвичайних ситуацій;

- існуюча практика функціонування НФУ, яка орієнтує всі бізнес-процеси, фінансові операції за будь-яких умов їх реалізації на свою користь, має переорієнтуватись у напрямі захисту фінансових інтересів клієнтів з метою формування їх лояльності до діяльності зазначених установ;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- переорієнтувати ідеологію своєї діяльності, спрямовану не на отримання прибутку за будь-яких умов без урахування інтересів клієнтів, на ідеологію задоволення їхніх потреб у фінансових послугах, їхніх законних інтересів з метою утримання та залучення нових клієнтів для довгострокового функціонування на ринку;

- сформулювати нову концепцію соціальної відповідальності НФУ в умовах воєнного стану з метою реалізації всіх її положень та вимог, що забезпечить стійкість функціонування та розвитку зазначених установ у надзвичайних ситуаціях.

Соціальна відповідальність НФУ спрямована на недопущення або мінімізацію негативних наслідків для своїх клієнтів та суспільства загалом, спричинених виникненням економічних, соціальних або екологічних проблем в їх діяльності, а також вірогідних ризиків в умовах військової агресії проти України.

Соціальна відповідальність НФУ має базуватися на таких принципах:

- відповідності вимогам сталого розвитку, що передбачає застосування накопиченого міжнародного досвіду, норм та правил, що діють у сфері соціальної відповідальності бізнесу;

- соціальна спрямованість діяльності, яка захищає інтереси клієнтів, задовольняє їхні потреби, відповідає моральним нормам і правилам ведення бізнесу, виключає зі своєї діяльності шахрайство, нечесну конкуренцію, недоброчесну рекламу і т. ін.;

- пріоритетність розв'язання економічних і соціальних проблем, які виникають у сфері діяльності НФУ;

- відкритість в обміні інформацією та активна комунікативність зі стейкхолдерами з метою поширення та обміну досвідом у сфері соціальної відповідальності суб'єктів ринку фінансових послуг;

- демонстрація бізнес-спільноті своїх досягнень у сфері соціальної відповідальності, позиціонування власних ініціатив щодо запровадження соціально значущих проєктів на ринку фінансових послуг.

Соціальна відповідальність НФУ має виявлятися як на рівні внутрішнього середовища (справедливі умови праці, повага до співробітників незалежно від статі, віку, національності, забезпечення їхніх прав та особистої свободи і т. ін.), так і на рівні зовнішнього (прагнення зробити

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

свій внесок в позитивні зміни в суспільстві, підтримка соціальних ініціатив суб'єктів бізнесу в різних сферах господарювання, у поліпшенні умов життя широких верств населення, забезпечення можливостей відновлення здоров'я, доступності отримання освіти і т. ін. (рис. 1).



Рисунок 1. Рівні виявлення соціальної відповідальності небанківських фінансових установ

Джерело: складено авторами на основі [4; 5; 8; 9; 11].

Особливо в умовах воєнного стану має приділятися належна увага задоволенню нагальних потреб ветеранам війни, учасникам бойових дій, внутрішньо переміщеним особам, які втратили здоров'я, житло. Людям з особливими потребами. Тобто в умовах воєнного

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

стану посилюються вимоги щодо соціальної орієнтації бізнесу за всіма видами його діяльності, соціальної відповідальності як перед суспільством, так і перед кожною особистістю, що вимагає нових підходів до організації та реалізації бізнес-процесів суб'єктами господарювання. Це стосується насамперед таких положень:

1. Перегляд ідеології бізнес-діяльності, що орієнтується не тільки на отримання прибутку за будь-яких умов та обставин, нехтуючи нормами доброчесності та законністю проведення бізнес-операцій, а строго згідно з нормами чинного законодавства, враховуючи інтереси не тільки бізнесових структур, а і їхніх клієнтів.

2. Розробка спеціальних заходів та програм з надання певних привілеїв та пільг при обслуговуванні ветеранів війни, учасників бойових дій, людей з особливими потребами, сімей військових, які втратили члена сім'ї у війні з агресором.

3. Реалізація можливостей фінансової допомоги та допомога Збройним силам України в задоволенні нагальних потреб як гуманітарного характеру, так і комплектації певними засобами захисту та протидії агресії.

Протидія процесам згортання активності НФУ, зниженню ефективності їх функціонування може бути дієвою за умов державної підтримки та відповідного інституційного забезпечення запровадження соціальної відповідальності зазначених установ (рис. 2).

Інституціональне середовище, яке представлено на національному й корпоративному рівнях, сприяє формуванню моделі національної відповідальності функціонування НФУ.

Національний рівень інституціонального забезпечення складається з інститутів, представлених державними структурними органами, такими як: Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, Міністерство фінансів, Національний банк України, міністерство економіки, Державна податкова адміністрація, Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку, фонд державного майна, антимонопольний комітет та інших щодо характеристики й ролі інституцій у системі інституціонального забезпечення, то їх поділяють на формальні і неформальні. Формальні інституції представлені чинним законодавством, а саме: Закони України, постанови Верховної Ради України, рішення уряду, положення, накази, стратегії, концепції і т. ін., неформальні виявляються в установлених традиціях, звичаях, способах поведінки і т. ін., які не порушують чинного законодавства.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

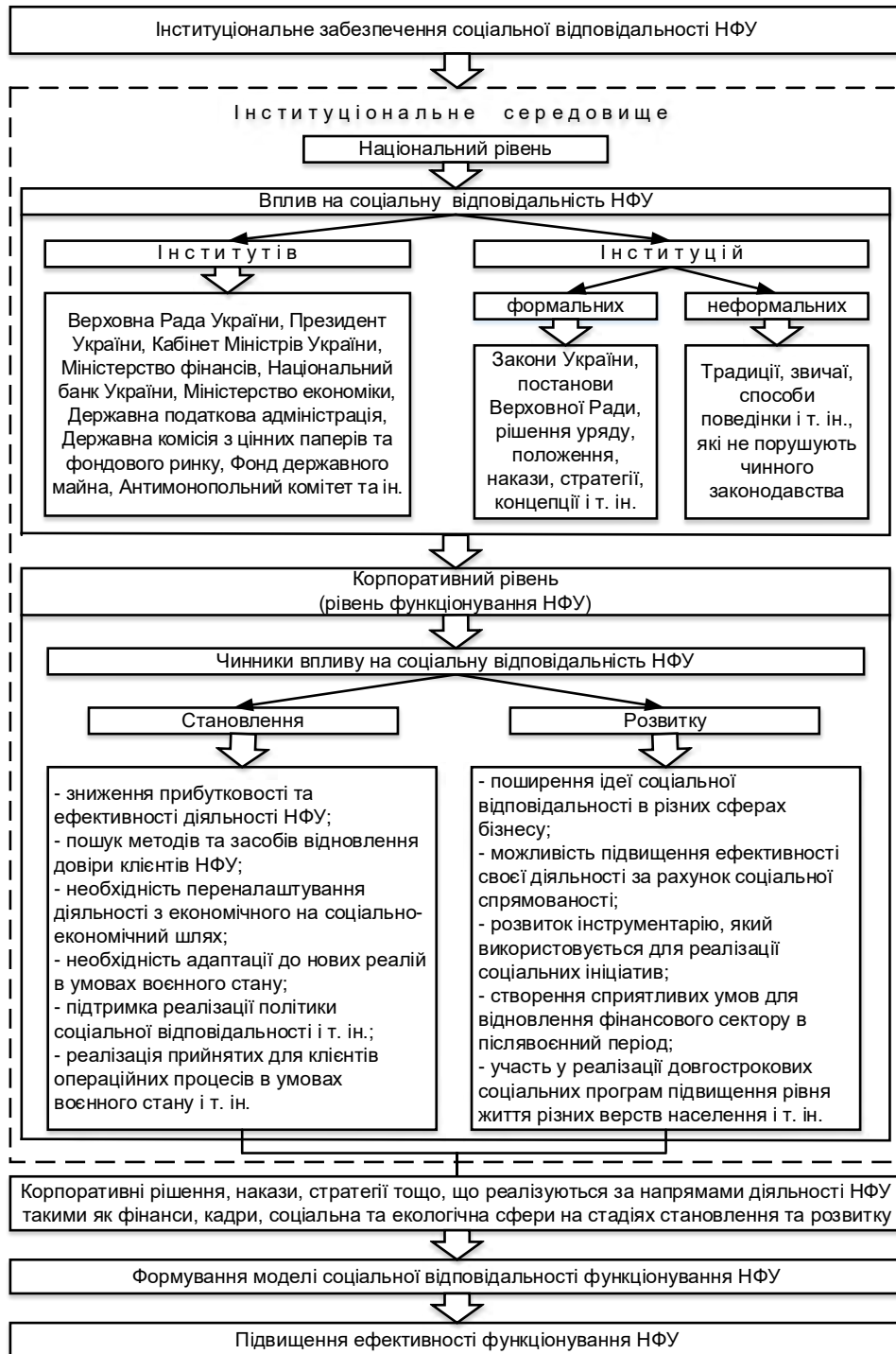


Рисунок 2. Інституціональне забезпечення соціальної відповідальності НБУ

Джерело: складено авторами на основі [2; 3; 5; 9; 11].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

На корпоративному рівні формування соціальної відповідальності здійснюється шляхом впливу чинників, дію яких можна розділити за стадіями її становлення та розвитку. На стадії становлення – головними чинниками виступають ті, які зумовлюють необхідність соціальної відповідальності, сприяють реалізації необхідних заходів щодо запровадження соціальних ініціатив у практику діяльності НФУ.

Основними чинниками впливу на цій стадії є такі: зниження прибутковості та ефективності діяльності НФУ; пошук методів та засобів відновлення довіри клієнтів до НФУ; необхідність переналаштування діяльності НФУ з економічного на соціально-економічний шлях; необхідність адаптації до нових реалій в умовах воєнного стану; підтримка реалізації політики соціальної відповідальності бізнесу; реалізація прийнятних для клієнтів операційних процесів в умовах надзвичайних ситуацій і ризиків, викликаних військовою агресією проти України і т. ін.

На стадії розвитку основними чинниками виступають такі: поширення ідеї соціальної відповідальності в різних сферах бізнесу; можливість підвищення ефективності своєї діяльності за рахунок соціальної спрямованості; розвиток інструментарію, який використовується для реалізації соціальних ініціатив; створення сприятливих умов для відновлення фінансового сектора в післявоєнний період; участь у реалізації довгострокових соціальних програм підвищення рівня життя різних верств населення; необхідність звертати увагу на запити клієнтів, реагувати на їх потреби для формування лояльного ставлення клієнтів до НФУ та ін.

Чинники впливу на формування соціальної відповідальності на стадіях її становлення та розвитку зумовлюють відповідні корпоративні рішення, накази, стратегії і т. ін. за напрямками діяльності НФУ, такими як фінанси, кадри, соціальна та екологічна сфера, що реалізують ідею їхньої соціальної спрямованості.

Соціальна спрямованість функціонування НФУ зумовлює формування моделі соціальної відповідальності функціонування НФУ, що своєю чергою сприяє підвищенню їхньої ефективності завдяки підвищенню лояльності та довіри клієнтів.

Тенденція до зменшення клієнтів, що користуються послугами НФУ, пояснюється проблемами функціонування та розвитку самих фінансових посередників на ринку фінансових послуг, а саме [7]:

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

1. Існування небанківських фінансових установ, які не виконують та не мають на меті виконувати функції фінансового посередництва.
2. Відсутність належної довіри клієнтів до діяльності НФУ.
3. Відсутність стабільності функціонування НФУ.
4. Неналежне виконання НФУ взятих на себе зобов'язань перед клієнтами.
5. Ненадійність та висока ризикованість фінансових інструментів НФУ, що призводить до можливості втрати коштів інвесторів.
6. Відсутність механізму компенсації втрати коштів інвесторів внаслідок банкрутства інвестиційних посередників.
7. Недостатній рівень інформаційної прозорості та відкритості НФУ щодо їхньої діяльності на ринку фінансових послуг.
8. Наявність прихованої від населення з боку фінансових посередників інформації щодо можливих фінансових пасток, у які потрапляють клієнти.
9. Низький рівень капіталізації НФУ, що знижує їхню платоспроможність та виконання своїх зобов'язань перед клієнтами.
10. Відсутність досконалої та стабільної нормативно-правової бази функціонування НФУ.
11. Зловживання коштами вкладників та корупційна спрямованість діяльності окремих представників управлінського персоналу деяких НФУ, що призводить до виникнення шахрайських схем в їхній діяльності.

Соціальна відповідальність НФУ передусім реалізується шляхом беззаперечного виконання чинного законодавства у сфері надання фінансових послуг, недопущення шахрайських схем у сфері фінансових операцій, які ще мають місце у практиці їх функціонування. Це стосується створення фінансових пірамід у більшості випадків при інвестуванні в будівництво житла, також відомі шахрайські схеми з посягання на заволодіння державним майном та особистим майном громадян. Багато випадків шахрайства спостерігається у сфері страхування, соціального захисту, надання кредитів фізичним особам і т. ін. У цьому випадку соціальна відповідальність переходить у кримінальну, що пов'язано з іншим характером відповідальності і більш серйозними наслідками, що впливають на майнові інтереси їхніх клієнтів.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Зазначені кримінальні порушення вчиняють організовані злочинні групи, створені під прикриттям легальних організацій комерційного чи некомерційного типу (страхових компаній, кредитних спілок, довірчих об'єднань, інвестиційних фондів та ін.) [10]. Втілення у практику діяльності НФУ шахрайських схем сприяє недобросовісна реклама, яка поширює неправдиву або неповну інформацію, що часто призводить до ошукування клієнтів. Це стосується реклами споживчих кредитів та мікрокредитів, де надається завідомо неправдива інформація стосовно кредитів під «0 %», про приховані наслідки та штрафи в разі порушення умов кредитного договору і т. ін., що є грубим порушенням соціальної відповідальності з боку НФУ [6].

Наведені приклади протизаконної діяльності НФУ насторожує потенційних клієнтів щодо діяльності користування їхніми послугами. Такий стан речей вимагає кардинальних рішень в організації діяльності НФУ, зміну підходів до реалізації їхніх функцій, перегляд ідеології їх функціонування, яку необхідно сформулювати на засадах соціальної відповідальності.

Переважання цілей економічної вигоди йде в протигагу соціальним цілям, ігноруючи соціальні права і гарантії працівників та клієнтів, що не відповідає політиці соціальної відповідальності, яку мають реалізувати суб'єкти бізнесу в соціально орієнтованій економіці. Прагнення фінансових посередників максимізувати прибуток під час воєнного стану йде всупереч інтересам своїх клієнтів, призводить до негативних наслідків, які проявляються у відмові від послуг таких посередників, що і змушує їх залишити ринок.

Соціальна відповідальність НФУ означає передусім недопущення фінансового шахрайства та інших злочинів у сфері фінансових операцій. Тільки турбота про своїх клієнтів, захист їхніх фінансових інтересів особливо в умовах надзвичайних ситуацій, спричинених головним чином воєнною агресією проти України, забезпечить успішне довгострокове функціонування НФУ на ринку фінансових послуг.

Основний чинник запровадження соціальної відповідальності в діяльності НФУ – це їхня добра воля та бажання бути корисним для своїх клієнтів, забезпечуючи сталий розвиток ринку фінансових послуг та економіки країни загалом.

Соціальна відповідальність НФУ має бути невід'ємною рисою їхньої діяльності на ринку фінансових послуг, що є значущим у їх відносинах з клієнтами та сприяє формуванню до них довіри й забезпечує довгостроковий сталий розвиток національної економіки.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Соціальна спрямованість діяльності НФУ, яка передуює їхній соціальній відповідальності, формує лояльність до них наявних і потенційних клієнтів, що підвищує ефективність функціонування зазначених установ у довгостроковій перспективі.

Значну роль у посиленні соціальної спрямованості НФУ відіграє НБУ, який здійснив соціально відповідальні заходи: розроблено законопроект про 100 % гарантію депозитних вкладів на період дії воєнного стану, запроваджені кредитні канікули для населення щодо одержаних кредитів, розглядаються механізми покриття збитків громадян від втрати житла, яке виступало як предмет застави за власною іпотекою, що дасть змогу уникнути соціальних проблем і т. ін. [3].

Крім того, держава має сприяти розвитку соціальної спрямованості функціонування НФУ, залучаючи їх до виконання різних соціальних проєктів і програм у розрізі реалізації своєї соціальної політики. Готовність НФУ до участі в реалізації соціальних ініціатив держави має сприяти соціальній спрямованості їх функціонування, виявленню власних можливостей здійснювати соціально спрямовані заходи, які відповідали б як суспільним інтересам, так і власним щодо соціальної відповідальності перед клієнтами та суспільством.

Формування та посилення соціальної відповідальності НФУ в умовах воєнного стану стає обов'язковою, що зумовлюється їхнім призначенням, їх місією виконання функцій збереження та захисту їхніх матеріальних і фінансових цінностей в умовах виникнення надзвичайних ситуацій, пов'язаних із військовою агресією, де з'являється великий ризик для клієнтів втрати не тільки майна, коштів та житла, а й самого життя. Ситуація, яка склалася на ринку фінансових послуг, вимагає кардинальних змін у стратегії функціонування і розвитку НФУ. В умовах воєнного стану наявні та потенційні клієнти очікують від НФУ не тільки збереження або примноження своїх коштів, а певного захисту своїх фінансових інтересів, безпеку своїх внесків, всебічну підтримку в разі настання надзвичайних подій. НФУ мають стати осередком захисту фінансових інтересів клієнтів, що має сформувати їхнє лояльне ставлення до них та відновити довіру. Соціальна відповідальність НФУ за такого підходу концентрується на фінансовій відповідальності перед своїми клієнтами.

Схема реалізації соціальної відповідальності НФУ передбачає формування відповідної політики та розробку стратегії відповідно до проблем, які мають бути розв'язаними в умовах воєнного стану (рис. 3).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

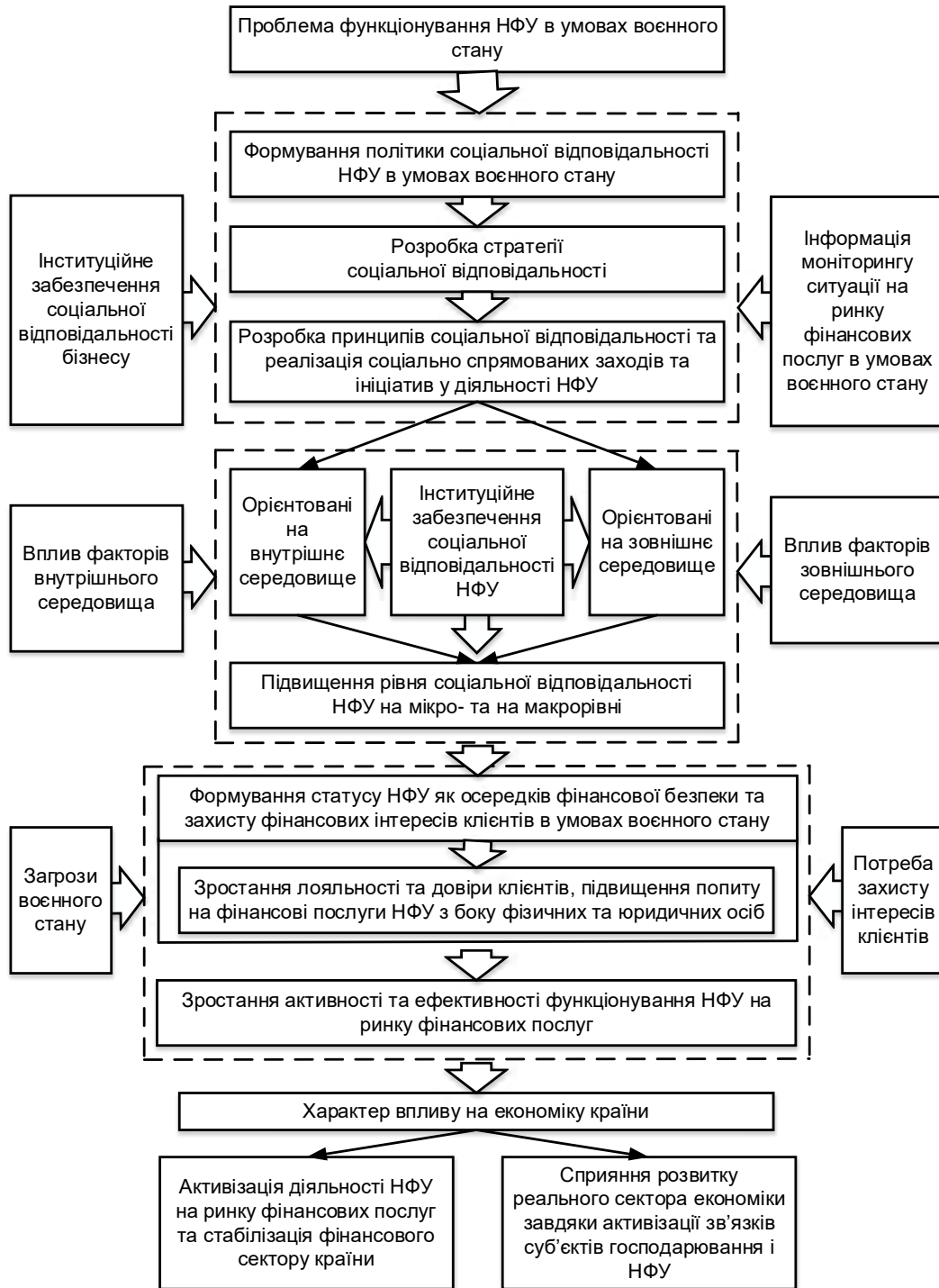


Рисунок 3. Схема реалізації соціальної відповідальності НФУ в умовах воєнного стану

Джерело: розробка авторів.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Формування політики соціальної відповідальності, стратегії, принципів і відповідних заходів здійснюється на основі інституційного забезпечення та інформації про ситуацію на ринку фінансових послуг, яка склалась в умовах воєнного стану.

Впровадження принципів соціальної відповідальності саме для НФУ зовсім не пов'язане з відволіканням власних коштів, а тільки з дотриманням своїх зобов'язань перед клієнтами, що насамперед стосується страхових компаній, фінансових компаній та кредитних спілок (справедливих умов надання кредитів), ломбардів (прийнятних для клієнтів умов отримання коштів) і т. ін. [1].

Соціальна відповідальність НФУ пов'язана з використанням головним чином не фінансового, а морально-етичного ресурсу, ресурсу доброчесності, справедливості рішень, пов'язаних із фінансовими інтересами своїх клієнтів.

Із багатьох визначень соціальної відповідальності витікає, що соціальна відповідальність бізнесу – це ведення бізнесової діяльності відповідно до вимог чинного законодавства в економічній, соціальній і екологічній сферах.

З огляду на те, що бізнес, особливо у сфері фінансового посередництва, за своєю природою схильний до фінансових «непорозумінь», він повинен нести соціальну відповідальність за ігнорування соціальних норм і правил ведення бізнесу, за скоєні злочини в соціальній сфері, як і кримінальну за скоєння кримінальних злочинів. Думка деяких авторів (Л. С. Селівестрова, Н. В. Лосовської), що соціальна відповідальність є добровільною, а не обов'язковою, ще раз підтверджує те, що виконання умов соціальної відповідальності залежить переважно від рішень самих бізнесменів. Тому запровадження принципів соціальної відповідальності в бізнесі залежить від політики держави в цій сфері, від розвиненості відповідного інституційного забезпечення, яке в умовах воєнного стану залежить від ситуації, яка склалась на ринку фінансових послуг.

Тільки законодавчі настанови держави мають вплинути на виконання елементарних правил і норм соціальної відповідальності щодо виконання міжнародних і державних нормативно-правових актів, що діють у межах технічних, екологічних та соціальних стандартів [5].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Соціальна спрямованість діяльності НФУ виявляється найбільш вагомою і чутливою в економічній сфері відносин із клієнтами, а саме в захисті їхніх фінансових інтересів, наприклад, у зменшенні відсоткових ставок за кредитами, у мінімізації страхових тарифів, у встановленні пільг при сплаті страхових внесків, в обов'язковості виплати страхового відшкодування при настанні страхових випадків і т. ін. Клієнтоорієнтована діяльність НФУ, врахування потреб своїх клієнтів, захист їхніх фінансових інтересів має бути в пріоритеті функціонування зазначених установ.

Тільки за умов впровадження соціальної відповідальності в діяльності НФУ, можна розраховувати на їх ефективне функціонування на ринку фінансових послуг. Соціальна орієнтація діяльності НФУ підвищує ефективність їх функціонування, формує добробут працівників зазначених установ та клієнтів. Зростання ефективності функціонування НФУ сприяє активізації ринку фінансових послуг і позитивно відбивається на всьому фінансовому секторі країни, забезпечуючи сталий розвиток національної економіки.

Висновки і пропозиції. Проблеми функціонування і розвитку НФУ, що виявились у спаді активності та зниженні ефективності їхньої діяльності стали наслідком негативного впливу як об'єктивних (фінансова криза, пандемія COVID-19), так і суб'єктивних (неналежне виконання своїх зобов'язань перед клієнтами) факторів, що викликало недовіру клієнтів до зазначених установ, спричинило відтік клієнтів унаслідок низької якості фінансових послуг.

Військова агресія проти України, запровадження воєнного стану суттєво ускладнили умови функціонування НФУ, створивши додаткові проблеми у відносинах між суб'єктами ринку фінансових послуг.

Різке погіршення ситуації на ринку фінансових послуг потребує розробки нової на принципах соціальної відповідальності стратегії функціонування НФУ з урахуванням особливих потреб клієнтів, які виникають в умовах воєнного стану. НФУ мають стати осередками захисту фінансових інтересів клієнтів, безпеки їхніх вкладень, що має реанімувати діяльність фінансових посередників та активізувати ринок фінансових послуг.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Необхідність запровадження соціальної відповідальності фінансових посередників в умовах воєнного стану суттєво підвищує вимоги до якості надання фінансових послуг, спонукає до генерації нових соціальних ініціатив у підтримку своїх клієнтів, відновлює їхню довіру, що сприяє активізації і підвищенню ефективності функціонування НФУ на ринку фінансових послуг.

Список використаних джерел

1. Бороденко Т. Діяльність небанківських фінансових установ на ринку фінансових послуг [Електронний ресурс] / Т. Бороденко, А. Буряченко, М. Гапонюк // Економіка та суспільство. – 2023. - № 57. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3128>.
2. Дзюблук О. Соціальна відповідальність банківської системи: теоретичний та практичний аспект [Електронний ресурс] / О. Дзюблук, Т. Стечишин // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2015. – № 2. – С. 72-80. – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2600/3/%D0%94%D0%B7%D1%8E%D0%B1%D0%BB%D1%8E%D0%BA.pdf>.
3. Дранус В. Соціальна відповідальність фінансових посередників небанківського сектору на ринку фінансових послуг України в період дії воєнного стану [Електронний ресурс] / В. Дранус, Л. Дранус, О. Прокопишин, Н. Трушкіна // Вісник ЛНУП: Економіка АПК. – 2022. - № 29. – С. 55-60. – Режим доступу: http://visnuk.kl.com.ua/joom/images/archive/econ/29_2022/Econ-29-2022-10.pdf
4. Король С. Я. Інституційний підхід до соціальної відповідальності бізнесу / С. Я. Король // Вісник КНТЕУ. – 2013. – № 3 (89). – С. 42-55.
5. Кузьмін О. Є. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування [Електронний ресурс] / О. Є. Кузьмін, Н. С. Станасюк, О. З. Уголькова // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2021. – Вип. 3, № 2 (6). – С. 56-64. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf>.
6. Леонтенко О. М. Соціальна відповідальність реклами у сфері фінансових послуг / О. М. Леонтенко // Фінансові інструменти сталого розвитку економіки : зб. тез IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернівці, 12 трав. 2022 р.). – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. – С. 202-205.
7. Пшик Б. І. Сучасні проблеми розвитку ринків небанківських фінансових послуг в Україні та шляхи їх вирішення [Електронний ресурс] / Б. І. Пшик // Ефективна економіка. – 2017. – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5759>.
8. Селіверстова Л. С. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу [Електронний ресурс] / Л. С. Селіверстова, Н. В. Лосовська // Економіка та держава. – 2019. – № 7. – С. 13–16. – Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2019/4.pdf.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

9. Сіренко Н. М. Інституціональне забезпечення локальної соціальної відповідальності суб'єктів аграрного сектору економіки [Електронний ресурс] / Н. М. Сіренко, Т. І. Лункіна, А. В. Бурковська // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2020. – Т. 1, № 32. – С. 536-544. – Режим доступу: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2912/2950>.

10. Соловійов Е. П. Основи методики розслідування шахрайства у сфері діяльності небанківських фінансових установ [Електронний ресурс] / Е. П. Соловійов // Юридичний науковий електронний журнал. – 2022. – № 12. – С. 462-466. – Режим доступу: http://sej.org.ua/12_2022/109.pdf.

11. Чорнодід І.С. Інституціональний інструментарій забезпечення соціальної конкурентоспроможності країни [Електронний ресурс] / І. С. Чорнодід // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 19. – С. 34–38. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2015/8.pdf.

References

1. Borodenko, T., Buriachenko, A., Haponiuk, M. (2023). Diialnist nebankivskykh finansovykh ustanov na rynku finansovykh posluh [Activities of non-bank financial institutions in the financial services market]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 57. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3128>.

2. Dziubliuk, O., Stechyshyn, T. (2015). Sotsialna vidpovidalnist bankivskoi systemy: teoretychnyi ta praktychnyi aspekt [Social responsibility of banking system: theoretical and practical aspects]. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Bulletin of the Ternopil National Economic University*, 2, 72-80. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2600/3/%D0%94%D0%B7%D1%8E%D0%B1%D0%BB%D1%8E%D0%BA.pdf>.

3. Dranus, V., Dranus, L., Prokopyshyn, O., Trushkina, N. (2022). Sotsialna vidpovidalnist finansovykh poserednykiv nebankivskoho sektoru na rynku finansovykh posluh Ukrainy v period dii voiennoho stanu [Social responsibility of the non-banking sector financial intermediaries at the financial services market of Ukraine during the period of martial law]. *Visnyk LNUP: Ekonomika APK – Bulletin of Lviv National Environmental University: Economics of AIC*, 29, 55-60. http://visnuk.kl.com.ua/joom/images/archive/econ/29_2022/Econ-29-2022-10.pdf.

4. Korol, S.Ya. (2013). Instytutsiinyi pidkhid do sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu [Institutional approach to social responsibility of business]. *Visnyk KNTEU - Bulletin of KNTEU*, 3(89), 42-55.

5. Kuzmin, O.Ye., Stanasyuk, N.S., Ugol'kova, O.Z. (2021). Sotsialna vidpovidalnist biznesu: poniattia, typolohiia ta chynnyky formuvannia [Social responsibility of business: concepts, typology and formation factors]. *Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, 2(6), 56-64. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

6. Leontenko, O.M. (May 12, 2022). Sotsialna vidpovidalnist reklamy u sferi finansovykh posluh [Social responsibility of advertising in the field of financial services]. *Finansovi instrumenty staloho rozvytku ekonomiky - Financial instruments of sustainable economic development: materials of the IV International Scientific and Practical Conference* (pp. 202-205).

7. Pshyk, B.I. (2017). Suchasni problemy rozvytku rynkiv nebankivskykh finansovykh posluh v Ukraini ta shliakhy yikh vyrishennia [Problems of non-banking financial services markets development in Ukraine: and ways of their solution]. *Efektivna ekonomika*, 9. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5759>.

8. Seliverstova, L.S., Losovska, N.V. (2019). Pidkhody do formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia sotsialnoi vidpovidalnistiu biznesu [Approaches to the formation of organizational and economic mechanism for managing business social responsibility]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 7, 13–16. http://www.economy.in.ua/pdf/7_2019/4.pdf.

9. Sirenko, N.M., Lunkina, T.I., Burkovska, A.V. (2020). Instytutsionalne zabezpechennia lokalnoi sotsialnoi vidpovidalnosti subiektiv aharnoho sektoru ekonomiky [Institutional providing of local social responsibility in agrarian sector of the economy]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 32, 536-544. <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2912/2950>.

10. Soloviov, E.P. (2022). Osnovy metodyky rozsliduvannia shakhraistva u sferi diialnosti nebankivskykh finansovykh ustanov [Fundamentals of fraud investigation methods in the sphere of activities of non-banking financial institutions]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal - Juridical scientific and electronic journal*, 12, 462-466. http://lsej.org.ua/12_2022/109.pdf.

11. Chornodid, I.S. (2015). Instytutsionalnyi instrumentarii zabezpechennia sotsialnoi konkurentospromozhnosti krainy [Institutional instruments of ensuring the country's social competitiveness]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 19, 34–38. http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2015/8.pdf.

Отримано 15.08.2024

UDC [005.35:336.73]:338.245

JEL Classification: M14; G23

Valerii Ilchuk

Doctor of Economics, Professor,

Professor of Department of marketing, PR technologies and logistics

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

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

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

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Andrii Shpomer

PhD Student of the Department of Finance, Banking and Insurance

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: 6248747@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0009-0006-6326-0266>**SOCIAL RESPONSIBILITY AS A MEANS OF INCREASING
THE EFFICIENCY OF FUNCTIONING OF NON-BANKING FINANCIAL
INSTITUTIONS UNDER THE CONDITIONS OF A MARTIAL STATE**

Abstract. *The estimated state of the financial services market requires search for means and methods to activate the activities of its main subjects, financial intermediaries, increasing their efficiency in functioning. Identified main reasons for the low efficiency of non-bank financial institutions in the market financial services, which was the result of both the financial and economic crisis, the COVID-19 pandemic and the problems associated with non-compliance with certain requirements current legislation in the process of providing financial services. The significant complication of the situation in the financial services market due to the introduction of martial law as a result of military aggression against Ukraine is demonstrated. It is noted that in under martial law, the functions of non-bank financial institutions that are aimed at restoring trust in them, at the security of their money contributions to protect their financial interests, which involves the development and implementation of a new business strategy for financial intermediaries based on the principles of social responsibility. The essence and nature of the specified strategy are revealed by identifying the social responsibility of financial intermediaries in foreign affairs and internal environments. The most significant manifestations of customers' social responsibility are given the most attention.*

For the successful implementation of the policy of social responsibility, it is shown that institutional support is needed and the corresponding scheme is provided. A scheme for the implementation of social responsibility of non-banks has been developed financial institutions under martial law, which takes into account their special features functioning in the situation that developed as a result of military aggression against of Ukraine.

It is noted that the implementation of non-bank financial institutions of the principles of social responsibility contributes to the increase effectiveness of their functioning, activation of the financial services market and forms the conditions for the sustainable development of the national economy.

Keywords: *financial services market; non-banking financial services institutions; social responsibility; efficiency of functioning; military condition; institutional support.*

Fig.: 3. References: 11.

Бібліографічний опис для цитування:

Ільчук В. П., Шпомер А. М. Соціальна відповідальність як засіб підвищення ефективності функціонування небанківських фінансових установ в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 382-401.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-402-415](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-402-415)

УДК 332.834

JEL Classification: L74; R21

Світлана Олександрівна Тульчинська

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського» (Київ, Україна)

E-mail: tuha@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1409-3848>ResearcherID: [I-2532-2018](https://orcid.org/0000-0002-1409-3848)**Ігор Сергійович Чередниченко**

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

E-mail: cherednychenko.ua@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0083-1720>**ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТЛОВОГО
БУДІВНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Анотація. У статті визначено, що задоволення житлових потреб в Україні суттєво зменшує наслідки війни для населення, оскільки будівництво й відновлення житла сприяє економічному та соціальному зростанню, а також створює передумови для сталого розвитку країни. У дослідженні розкрито особливості житлового будівництва в сучасних умовах та зазначено необхідність їх врахування в процесі удосконалення розвитку будівельної галузі. Особлива увага у статті приділяється особливостям фінансового забезпечення житлового будівництва і визначається, що під час воєнного стану воно повинно ґрунтуватись на багатоканальному фінансуванні з акцентом на державну підтримку, міжнародну допомогу, залучення приватного капіталу та громадські ініціативи.

Ключові слова: житлове будівництво; фінансове забезпечення; державні програми фінансування; державно-приватне партнерство; державні субсидії; пільгове іпотечне кредитування; міжнародна допомога.

Рис.: 1. Бібл.: 13.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану та значних руйнувань житлового фонду України виникли соціально-економічні проблеми, які роблять питання житлового будівництва надзвичайно актуальним. Такі виклики, як втрата житла, вимушене переселення населення та економічна нерівність, яка виникла в результаті знищення житла й майна великої кількості населення, ставлять забезпечення безпечного та доступного житла для всіх громадян у пріоритет державної і регіональної політики. З огляду на те, що більшість бюджетних ресурсів спрямовані на потреби оборони, повне фінансу-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

вання відновлення житла наразі неможливе. Однак можуть використовуватись різні інструменти фінансування будівництва для підтримки постраждалих громадян, які передбачають участь держави. Тому необхідно розглянути особливості фінансового забезпечення житлового будівництва в сучасних умовах з метою стабілізації ситуації та збільшення його фінансування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розробки та використання механізмів фінансового забезпечення житлового будівництва досліджують вітчизняні вчені, а саме: І. В. Білецький, У. З. Ватаманюк-Зелінська, І. О. Драган, Т. Г. Затонацька, О. В. Ілляш, О. Мухін, Г. О. Партин, Д. О. Штейнгауз та ін.

Основна увага в наукових працях звертається на аналіз динаміки розвитку будівельної сфери та формування державної політики у сфері фінансування житлового будівництва. У дослідженнях приділяється увага розширенню переліку інструментів і важелів впливу на збільшення фінансування житлового будівництва, у тому числі через використання інвестиційних та іпотечних кредитів, а також необхідності збільшення обсягу фінансових ресурсів, спрямованих на розвиток будівельної галузі. Також досліджено вплив змін у нормативно-правовій базі житлового будівництва на його розвиток у сучасних умовах.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Будівництво та відновлення житлового фонду є важливою складовою стабілізації економіки країни, тому механізм їх фінансування повинен відповідати сучасним викликам. Проте попередні дослідження не дають вичерпного уявлення про особливості фінансового забезпечення житлового будівництва в умовах воєнного стану. Залишаються невирішеними та спірними питання щодо участі держави у фінансуванні відновлення житлового фонду країни та створення умов для фінансування соціального та доступного житла. Тому в межах цього дослідження необхідно розглянути специфічні чинники, які впливають на функціонування будівельної галузі та особливості фінансового забезпечення житлового будівництва в сучасних умовах, а також визначити перспективи його подальшого розвитку.

Мета статті. Головною метою дослідження є розкриття особливостей фінансового забезпечення житлового будівництва в сучасних умовах та визначення основних напрямів його вдосконалення в процесі відновлення економіки країни.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Виклад основного матеріалу. Попри сучасні умови безпеки, в Україні здійснюється будівництво та відновлення житла, зруйнованого чи пошкодженого внаслідок воєнних дій. Забезпечення житлом є важливою потребою для людей, а також умовою покращення їхнього фізичного та психічного стану. Без доступу до постійного житла люди змушені мігрувати до інших регіонів чи навіть країн. Це призводить до демографічних змін, розриву соціальних зв'язків та втрати робочої сили. Тому будівництво нового та відновлення зруйнованого житла запобігає розширенню гуманітарної кризи, яка може стати чинником соціальної напруженості та політичної дестабілізації.

Вважається, що відновлення житлового фонду є частиною процесу реконструкції країни під час і після війни, що сприяє оновленню інфраструктури, розширенню соціальних послуг та нормальному функціонуванню економіки. До того ж успішне вирішення житлових питань суттєво зменшує наслідки війни для населення. Таким чином, будівництво і відновлення житла сприяє економічній та соціальній стійкості країни, а також створює передумови для її сталого розвитку [1; 2; 3].

Для розкриття особливостей механізму фінансового забезпечення житлового будівництва в Україні насамперед необхідно розглянути, які специфічні ознаки характеризують будівництво житла в умовах воєнного стану. До того ж функціонування будівельної галузі та технологія житлового будівництва в сучасних умовах зазнали значних змін через вплив військових дій, економічних труднощів та необхідність адаптації до нових умов.

Важливою особливістю є нагальна потреба у відновленні постраждалого від воєнних дій житла. Тому значні ресурси спрямовано на відновлення зруйнованих житлових будинків, особливо в Київській, Харківській, Чернігівській, Запорізькій та інших постраждалих областях. З цією метою також використовуються модульні будинки для оперативного забезпечення людей житлом. Одночасно спостерігається зростання попиту на житло у віддалених і безпечніших західних регіонах, а також підвищення інтересу до приватних будинків з автономними системами опалення, що зумовлено потребою в безпеці та енергонезалежності.

В умовах воєнного стану суттєво зменшились обсяги житлового будівництва та значно скоротилась кількість нових проектів через економічну нестабільність, підвищення вартості будматеріалів і дефіцит робочої сили, тому пріоритет надається завершенню вже розпочатих об'єктів.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

У сучасних умовах ускладнюються технології житлового будівництва, оскільки пріоритетом є забезпечення безпеки. А це означає, що у процесі будівництва необхідно уникати зон, для яких характерний підвищений ризик обстрілів або близьких до лінії фронту, а проекти новобудов обов'язково повинні включати сучасні бомбосховища або укриття, які відповідають встановленим вимогам. У процесі будівництва повинні використовуватись вибухостійкі матеріали й посилюватись конструктивні елементи фундаменту і стін будівель, що збільшує вартість будівництва.

Важливою рисою сучасного будівництва є його інноваційність та екологічність, оскільки активно використовуються енергоефективні технології, такі як сонячні панелі, системи автономного опалення та водопостачання. Це дозволяє здійснювати будівництво житла з урахуванням можливості тривалих перебоїв з електроенергією та водою.

В умовах воєнного стану уряд значно спростив процедуру отримання дозволів на будівництво для прискорення відновлення житла в постраждалих регіонах. Це сприяє пришвидшенню здійснення робіт із капітального ремонту та реконструкції пошкоджених будинків, а також будівництву нових [6].

Постановою Кабінету Міністрів України № 722 від 24.06.2022, зокрема, передбачено такі зміни на період дії воєнного стану та протягом одного року з дня його припинення чи скасування:

- будівництво індивідуальних житлових будинків, а також інших будівель і споруд заввишки не більше двох поверхів може здійснюватися без будівельного паспорта, якщо це відповідає містобудівній документації на місцевому рівні;

- якщо уповноважений орган не надає дозволу на будівництво або не відмовляє протягом 10 робочих днів з моменту реєстрації заяви, проектування об'єкта може виконуватися без отримання містобудівних умов і обмежень, з урахуванням містобудівної документації на місцевому рівні;

- проектна документація подається замовником через Єдину державну електронну систему у сфері будівництва (ЄДЕССБ) на розгляд органу охорони культурної спадщини, який зобов'язаний розглянути її і надати відповідь протягом 30 днів. Якщо відповідь не надано в зазначений термін, проектна документація вважається погодженою за замовчуванням;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- перед введенням в експлуатацію закінченого об'єкта будівництва контрольне геодезичне знімання не проводиться у випадках реставрації чи капітального ремонту будівель і споруд [7].

Також на період дії воєнного стану та протягом трьох місяців після його завершення допускається відтермінування виконання окремих робіт з оздоблення фасадів та благоустрою території, за винятком транспортних проїздів і пішохідних комунікацій.

Проте, незважаючи на спрощення певних процедур, посилено нагляд та контроль за відповідністю житлових будівель нормам безпеки та якості, а також запроваджено додаткові вимоги для забудовників щодо створення соціальної інфраструктури.

Таким чином, будівництво житлової нерухомості під час воєнного стану в Україні спрямоване на адаптацію до умов війни, забезпечення безпеки та відновлення постраждалих регіонів. Водночас цей процес залишається складним і залежить від військової, економічної та політичної ситуації в країні.

Фінансове забезпечення житлового будівництва в Україні під час воєнного стану є серйозним викликом через економічну нестабільність, руйнування інфраструктури та необхідність значних витрат на військові потреби. Водночас держава, бізнес і міжнародна спільнота розробляють механізми для підтримки будівельної галузі та населення. Основною особливістю цього механізму є необхідність державної підтримки в різних її проявах (рис. 1).

Отже, важливим чинником сучасного житлового будівництва є державна підтримка будівництва через фінансові та нормативні механізми, які спрямовані на відновлення житла та стабілізацію ситуації в країні [5].

Передусім це державні програми фінансування будівництва та відновлення житла, які передбачають, що кошти державного бюджету спрямовуються на відновлення пошкодженого житла в постраждалих регіонах, а також впровадження програми компенсацій для власників зруйнованих домівок.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

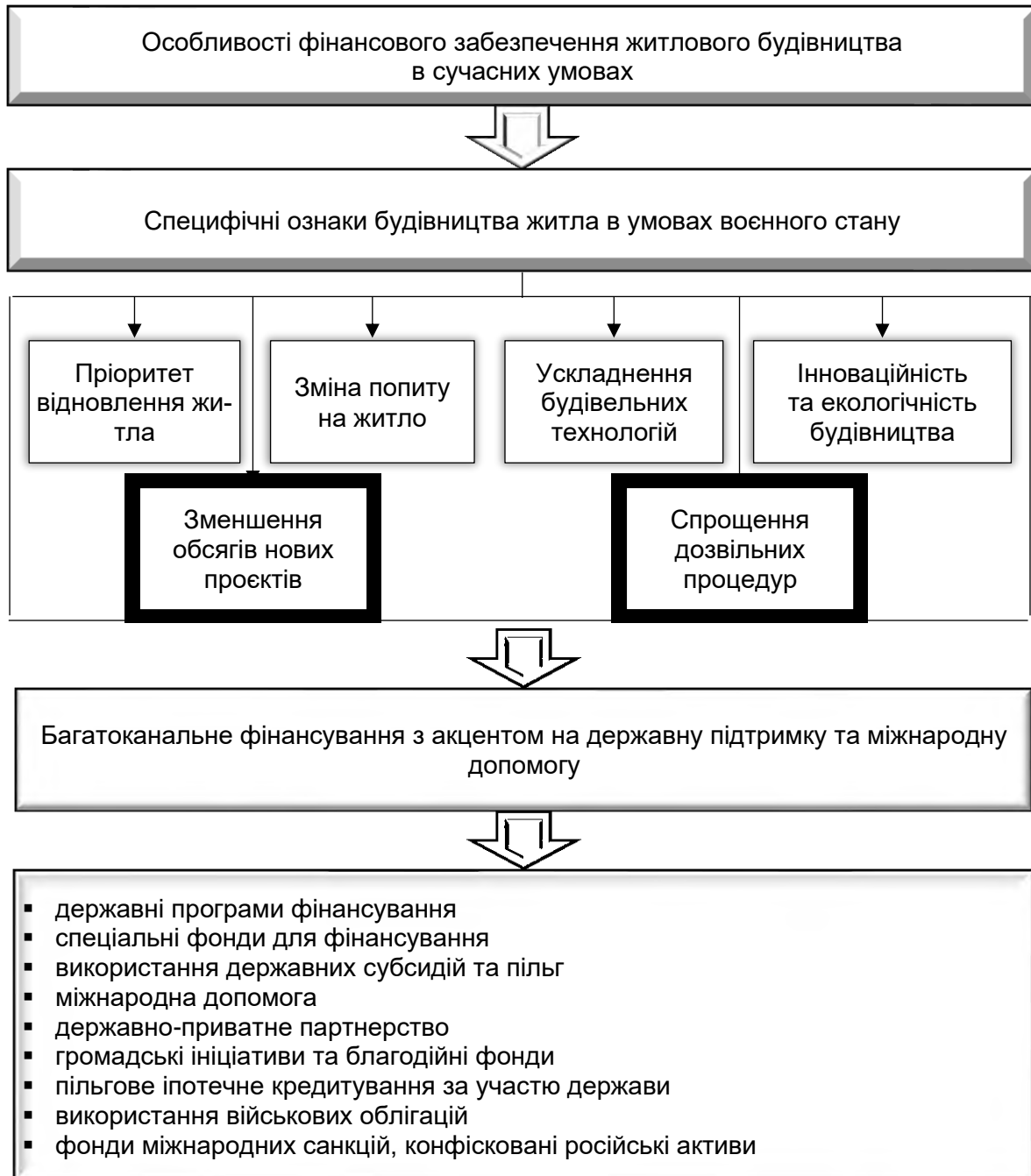


Рисунок 1. Особливості фінансового забезпечення житлового будівництва в сучасних умовах

Джерело: складено авторами.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

За період воєнного стану в Україні сформована відповідна нормативно-правова база, яка включає:

- Закон України від 23.02.2023 року № 2923-IX «Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України»;

- Постанову КМУ від 21 квітня 2023 р. №381 Про затвердження Порядку надання компенсації для відновлення окремих категорій об'єктів нерухомого майна, пошкоджених внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації, з використанням електронної публічної послуги «єВідновлення»;

- Постанову КМУ від 30 травня 2023 р. №600 Про затвердження Порядку надання компенсації за знищені об'єкти нерухомого майна [8-10].

Надання компенсації для відновлення знищених об'єктів нерухомого майна має низку переваг, які стосуються як окремих громадян, так і економіки та соціальної стабільності загалом. Компенсація за зруйноване майно є важливим інструментом для забезпечення соціальної справедливості, який допомагає постраждалим відновити житло або майно. Ефективне вирішення проблеми зруйнованого майна допомагає людям швидше повернутися до нормального життя після суттєвих втрат.

Також для фінансування будівництва та відновлення житла використовуються спеціальні фонди, які спрямовуються на відновлення постраждалих регіонів України за участю держави. Наприклад, Фонд відновлення України виступає як окремий фінансовий інститут для акумуляції коштів на відбудову. Цей фонд фінансується за рахунок міжнародної допомоги, донорських грантів і державного бюджету. Головними завданнями фонду відновлення України є відбудова житлових будинків, садочків, шкіл, лікарень та інших об'єктів соціальної інфраструктури. Цей фонд створений для того, щоб кожен, хто втратив житло, мав змогу повернутись додому [13].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

В умовах воєнного стану та необхідності забезпечення житлом великої кількості постраждалих, важливим є використання таких фінансових інструментів як субсидії та пільги. Так, можуть запроваджуватись субсидії на будівництво соціального житла для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), а пільги на придбання будматеріалів для забудовників у зонах активного відновлення.

У процесі формування системи фінансування будівництва соціального житла можна використовувати закордонний досвід. У закордонній практиці фінансування соціального житла здійснюється за рахунок комбінування різних джерел:

- пільговий кредит + державна субсидія + гранти + орендна плата;
- пільговий кредит + державна субсидія + власні кошти + оренда, сертифікати, податкові пільги;
- пільговий кредит + державна субсидія + власні кошти;
- державний кредит + зелені облігації + комерційний кредит + державна субсидія [12].

Важливу роль у механізмі фінансового забезпечення житлового будівництва в Україні відіграє міжнародна допомога у вигляді грантів і кредитів. Міжнародні організації та наднаціональні фінансові інститути (ЄС, Світовий банк, ООН) фінансують відновлення житла через гранти або пільгові кредити. Міжнародна допомога надається через спеціальні програми для переселенців з метою забезпечення тимчасовим житлом тих, хто втратив домівки, а також для фінансування житлових проєктів для внутрішньо переміщених осіб. Окремою складовою міжнародної допомоги є залучення ресурсів глобальних донорів для створення міжнародних фондів довгострокового житлового забезпечення.

Так, Державний фонд сприяння молодіжному житловому будівництву спільно з Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій проводить активну роботу з забезпечення доступу до фінансування житла для ВПО. Розглядається реалізація унікальної для України іпотечної програми пільгового кредитування «Житлові приміщення для внутрішньо переміщених осіб». Цей проєкт реалізується Держмолодьжитло і Мінреінтеграції за кошти гранту, наданого Урядом Німеччини через Німецький Банк Розвитку KfW. Внутрішньо переміщені особи мають змогу придбати житло в кредит за ставкою в 3 % річних на строк до 30 років із початковим внеском 6 % від вартості житла [4].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Залучення приватного капіталу здійснюється через державно-приватне партнерство у вигляді спільного фінансування проєктів будівництва житла між державою та приватними інвесторами або через забезпечення податкових пільг для забудовників, які беруть участь у проєктах соціального житла. Банківські установи та забудовники також інвестують кошти в житлове будівництво, або співпраця банків і великих будівельних компаній реалізується через залучення кредитних коштів для забезпечення проєктів житлового будівництва. Також банківське фінансування передбачає кредитування будівництва, а саме пільгове кредитування забудовників для зниження вартості проєктів.

Розвиток державного та приватного фінансування є важливим інструментом для реалізації складних проєктів, особливо в умовах обмежених державних ресурсів. Воно сприяє ефективному використанню коштів, створенню сучасної інфраструктури та покращенню якості життя громадян.

Так, в Україні з 2022 року реалізується державна програма іпотечного кредитування житла «ЄОселя», яка забезпечує прозорий механізм допомоги з боку держави через надання фіксованої пільгової ставки за іпотечним кредитом. Ця програма орієнтована на підтримку військовослужбовців за контрактом, медичних працівників, педагогічних працівників, наукових та науково-педагогічних працівників.

За державною програмою надається пільгова ставка на весь термін іпотечного кредиту – 3-7 %, передбачається максимальний строк кредиту – 20 років, а мінімальний початковий внесок – 20 % від вартості житла. Кредити надають банки-учасники програми – це Ощадбанк, ПриватБанк, Глобус Банк, Укргазбанк, Sky Bank [11].

Таким чином, державна програма передбачає оформлення іпотечних кредитів у зазначених банках, а потім держава компенсує їм різницю у відсотках за кредитами. Тобто держава відповідно до умов програми фінансує банки, які надають іпотечні кредити для пільгових категорій громадян. У результаті пільгові умови кредитування значно знижують фінансове навантаження на позичальників.

Тому державна програма іпотечного кредитування «ЄОселя» є важливим інструментом забезпечення доступного житла для громадян України. Вона спрямована на створення сприятливих умов для вирішення житлових проблем, особливо для соціально вразливих категорій населення. В умовах зруйнованого житлового фонду, спричиненого воєнними діями, така державна програма сприяє швидшому

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

забезпеченню громадян новим житлом, що є важливим елементом відбудови країни. Завдяки програмі можна отримати довгострокові кредити з мінімальними витратами.

Також важливо, що в процесі реалізації державної програми використовуються цифрові технології. Програма реалізується через портал «Дія», що спрощує доступ громадян до послуги й забезпечує зручність оформлення іпотечних кредитів. Онлайн-подача заявок мінімізує бюрократичні перепони та робить процес отримання іпотеки швидким і прозорим.

Наявність власного житла є основою соціальної безпеки та стабільності, а також сприяє зміцненню довіри громадян до державних інституцій. Тому програма «єОселя» є важливим інструментом державної політики у сфері житлового забезпечення. Вона не лише надає громадянам можливість придбати житло на вигідних умовах, але і стимулює економічний розвиток країни, забезпечує соціальну стабільність та підтримує процес відбудови України. Для її ефективною реалізації важливо продовжувати вдосконалення умов програми, збільшувати фінансування та залучати до співпраці як комерційні банки, так і міжнародних партнерів.

На сучасному етапі активно розвиваються громадські ініціативи та благодійні фонди, які здійснюють збір коштів на відновлення житла через краудфандинг та благодійні організації. Держава також використовує кошти, залучені через військові облігації для фінансування житлового будівництва у пріоритетних регіонах. Передбачається, що компенсаційні виплати з фондів міжнародних санкцій, зокрема за конфісковані російські активи теж будуть спрямовуватись на потреби житлового будівництва [1; 2].

Висновки і пропозиції. Отже, механізм фінансового забезпечення житлового будівництва під час воєнного стану ґрунтується на багатоканальному фінансуванні з акцентом на державну підтримку, міжнародну допомогу, залучення приватного капіталу та громадські ініціативи. Успішність цих заходів залежить від координації між усіма учасниками та адаптації до змін у безпековій та економічній ситуації.

Список використаних джерел

1. Білецький І. В. Науково-теоретичні засади державного регулювання інвестиційного забезпечення житлового будівництва / І. В. Білецький // Економічний простір. – 2023. – № 183. – С. 12-18.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

2. Бруханський Р. Ф. Фінансування житлового будівництва через випуск цільових корпоративних облігацій: особливості реалізації та обліково-аналітичне забезпечення [Електронний ресурс] / Р. Ф. Бруханський // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 54. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2736>.

3. Ватаманюк-Зелінська У. З. Інвестування в нерухомість під час війни в Україні / У. З. Ватаманюк-Зелінська, В. О. Марцеховська // Інвестиції: практика та досвід. – 2024. – № 6. – С. 78-84.

4. Державний фонд сприяння молодіжному житловому будівництву. Проект «Житло для ВПО» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.molodkredit.gov.ua/pres-tsentri/novyny/vidbulasia-konferentsiia-shchodo-unikalnoho-proiektu-zhytlo-dlia-vpo>.

5. Мухін О. Державне регулювання ринку нерухомості України [Електронний ресурс] / О. Мухін, О. Юрченко // Сталий розвиток економіки. – 2024. – № 3(50). – С. 513-517. – Режим доступу: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1073>.

6. Присяжна Л. Уряд спростив процедури у будівництві в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / Л. Присяжна. – Режим доступу: https://biz.ligazakon.net/news/212155_uryad-sprostiv-protseduri-u-budvnitstv-v-umovakh-vonnogo-stanu.

7. Про деякі питання здійснення дозвільних та реєстраційних процедур у будівництві в умовах воєнного стану [Електронний ресурс]: Постанова КМУ № 722 від 24.06.2022. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722-2022-%D0%BF#Text>.

8. Про затвердження Порядку надання компенсації для відновлення окремих категорій об'єктів нерухомого майна, пошкоджених внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією РФ, з використанням електронної публічної послуги «єВідновлення» [Електронний ресурс]: Постанова КМУ від 21.04.2023 р. № 381 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/381-2023-%D0%BF#Text>.

9. Про затвердження Порядку надання компенсації за знищені об'єкти нерухомого майна [Електронний ресурс]: Постанова КМУ № 600 від 30 травня 2023 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/600-2023-%D0%BF#Text>.

10. Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією РФ проти України [Електронний ресурс]: Закон України від 23.02.2023 року № 2923-ІХ. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2923-20#Text>.

11. Програма доступного кредитування житла. «Оселя» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eoselia.diiia.gov.ua>.

12. Прогресивні практики фінансового забезпечення будівництва соціального житла [Електронний ресурс] / Т. Г. Затонацька, О. Ю. Анісімова, Я. В. Фаренюк, В. Є. Тараненко, В. М. Черба // Академічні візії. – 2023. – № 26. – Режим доступу: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/778>.

13. Фонд відновлення України. – Режим доступу: <https://www.recoveryua.com>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

References

1. Biletskyi, I.V. (2023). Naukovo-teoretychni zasady derzhavnoho rehuliuвання investytsiinoho zabezpechennia zhytloвого budivnytstva [Scientific and theoretical foundations of state regulation of investment provision of housing construction]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, (183), 12-18.
2. Brukhanskyi, R.F. (2023). Finansuvannia zhytloвого budivnytstva cherez vypusk tsilovykh korporatyvnykh oblihaty: osoblyvosti realizatsii ta oblikovo-analitychne zabezpechennia [Housing construction financing through the issue of targeted corporate bonds: implementation features and accounting and analytical support]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 54. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2736>.
3. Vatamaniuk-Zelinska, U.Z., Martsekhovska, V.O. (2024). Investuvannia v nerukhomist pid chas viiny v Ukraini [Investing in real estate during the war in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (6), 78-84.
4. Derzhavnyi fond spriannya molodizhnomu zhytlovomu budivnytstvu. Proekt «Zhytlo dlia VPO» [The State Fund for the Promotion of Youth Housing Construction. "Housing for IDPs" project] (n.d.). <https://www.molod-kredit.gov.ua/pres-tsentr/novyny/vidbulasia-konferentsiia-shchodo-unikalnoho-proiektu-zhytlo-dlia-vpo>.
5. Mukhin, O., Yurchenko, O. (2024) Derzhavne rehuliuвання rynku nerukhomosti Ukrainy [State regulation of the real estate market of Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable development of the economy*, 3(50), 513-517. <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1073>.
6. Prysiazna, L. (2022). *Uriad sprostyv protsedury u budivnytstvi v umovakh voiennoho stanu [The government has simplified construction procedures under martial law]*. https://biz.ligazakon.net/news/212155_uryad-sprostiv-protseduri-u-budvnytstv-v-umovakh-vonnogo-stanu.
7. Pro deiaki pytannia zdiisnennia dozvilnykh ta reiestratsiinykh protsedur u budivnytstvi v umovakh voiennoho stanu [About some issues of the implementation of permit and registration procedures in construction under martial law], Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 722 (24.06.2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722-2022-%D0%BF#Text>.
8. Pro zatverdzhennia Poriadku nadannia kompensatsii dlia vidnovlennia okremykh katehoriï ob'iektiv nerukhomoho maina, poshkodzhenykh vnaslidok boiovykh diï, terorystychnykh aktiv, dyversii, sprychynenykh zbroinoiu ahresiiieu RF, z vykorystanniam elektronnoi publichnoi posluhy "ieVidnovlennia" [On the approval of the Procedure for providing compensation for the restoration of certain categories of real estate objects, damaged as a result of hostilities, acts of terrorism, sabotage caused by the armed aggression of the Russian Federation, using the electronic public service "eRestoration"], Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 381 (21.04.2023). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/381-2023-%D0%BF#Text>.
9. Pro zatverdzhennia Poriadku nadannia kompensatsii za znyshcheni ob'iekty nerukhomoho maina [On approval of the Procedure for providing compensation for destroyed real estate objects], Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 600 (of May 30, 2023). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/600-2023-%D0%BF#Text>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

10. Pro kompensatsiiu za poshkodzhennia ta znyshchennia okremykh katehorii ob'iektiv nerukhomoho maina vnaslidok boiovykh dii, terorystychnykh aktiv, dyversii, sprychynenykh zbroinoiu ahresiieiu RF proty Ukrainy [On compensation for damage and destruction of certain categories of immovable property as a result of hostilities, acts of terrorism, sabotage caused by the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine], Law of Ukraine № 2923-IX (23.02.2023). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2923-20#Text>.

11. Prohrama dostupnoho kredytuvannia zhytla. yeOselia [Affordable housing loan program. is Oselya]. (n.d.). <https://eoselia.dii.gov.ua>.

12. Zatonatska, T.H., Anisimova, O.Yu., Farenjuk, Ya.V., Taranenko, V.Ye., Cherba, V.M. (2023). Prohresyvni praktyky finansovoho zabezpechennia budivnytstva sotsialnoho zhytla [Progressive practices of financial support for the construction of social housing]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, (26). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/778>.

13. Fond vidnovlennia Ukrainy [Fund for the restoration of Ukraine]. (n.d.). <https://www.recoveryua.com>.

Отримано 20.08.2024

UDC 332.834

JEL Classification: L74; R21

Svitlana Tulchynska

Doctor of Economics, Professor,

Head of the Department of Economics and Entrepreneurship

National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

E-mail: tuha@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1409-3848>

ResearcherID: [I-2532-2018](https://orcid.org/0000-0002-1409-3848)

Ihor Cherednychenko

Postgraduate student of the Department of Finance, Banking and Insurance

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

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

**FEATURES OF FINANCIAL SECURITY
OF RESIDENTIAL CONSTRUCTION IN MODERN CONDITIONS**

Abstract. *It is pointed out in the article that in the content of martial law and significant destruction of the housing stock, socio-economic problems have arisen making the issue of housing construction urgent. Challenges, such as loss of housing, forced displacement and economic inequality resulting from destruction of housing and property of many people make provision of safe and affordable housing for all citizens a priority of the national and regional policy.*

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

In the study, peculiarities of housing construction in modern conditions are revealed and the need to consider them by improved development of construction industry is noted. The main specific features of construction under martial law are as follows: priority of housing restoration, changes in demand for housing, complexity of construction technologies, innovation and environmental friendliness of construction, reduced volume of new projects, simplified permitting procedures, and others.

In the article, special attention is paid to peculiarities of financial support for housing construction. Main sources of financing in current environment include programs on state funding, special funds for financing, using governmental subsidies and benefits, international support, public-private partnerships, public initiatives and charitable foundations, preferential mortgage lending with governmental participation, using military bonds, international sanctions funds, and confiscated Russia's assets. It is determined in the article that the important factor in modern housing construction is state support through financial and regulatory and regulatory mechanisms aimed at restoring housing and stabilizing situation in the country.

It is concluded within the study that financial support for housing construction during martial law is based on multi-channel financing with the emphasis on state support, international assistance, attraction of private capital and public initiatives. Success of these measures depends on coordination between all participants and adaptation to changes in security and economic situation.

Keywords: *housing construction; financial support; state financing programs; public-private partnership; state subsidies; preferential mortgage lending; international aid.*

Fig.: 1. References: 13.

Бібліографічний опис для цитування:

Тульчинська С. О., Чередниченко І. С. Особливості фінансового забезпечення житлового будівництва в сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 402-415.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-416-429](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-416-429)

УДК 336.14:330.322

JEL Classification: E60; E62

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>**Володимир Володимирович Мацьків**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
(Івано-Франківськ, Україна)

E-mail: volodymyr.matskiv@pnu.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3031-7060>**Андрій Васильович Лаврів**

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет Чернігівська політехніка (Чернігів, Україна)
E-mail: lawriw.ua@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7002-7682>

**ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМУ БЮДЖЕТНОГО ІНВЕСТУВАННЯ
В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ
ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Анотація. У статті обґрунтовано необхідність трансформації механізму бюджетного інвестування. Визначено роль і значення бюджетного інвестування в період війни та повоєнного відновлення економіки держави. Проаналізовано обсяг капітальних видатків державного і місцевих бюджетів, зазначено їх зростання за підсумками 2023 року. Досліджено стратегічні аспекти фінансування публічних інвестиційних проєктів коштом загального і спеціального фондів державного бюджету України у 2025-2027 рр. Побудовано структуру механізму бюджетного інвестування з урахуванням трансформації бюджетних відносин в умовах впровадження воєнного стану, цифровізації бюджетної сфери, необхідності розвитку державно-приватного партнерства, напрямів відновлення економіки на державному і місцевому рівнях. Зазначено на необхідності розвитку цифровізації, особливо в напрямку оцінки обсягів бюджетних інвестицій; критеріїв відбору, показників виконання та ефективності реалізації інвестиційних проєктів, що фінансуються за рахунок бюджетних коштів, а також зменшення корупційних ризиків та посиленні контролю з боку громадськості.

Ключові слова: інвестиції, бюджетне інвестування, механізм, трансформація, видатки, повоєнне відновлення, бюджетна безпека, цифровізація.

Рис.: 1. Табл.: 2. Бібл.: 23.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Постановка проблеми. Бюджетне інвестування як процес використання коштів державного і місцевих бюджетів спрямований на інвестиційно-інноваційний розвиток економіки держави, регіонів, територіальних громад завжди супроводжувався вибором спрямування коштів за пріоритетними напрямками. В умовах впровадження воєнного стану проблема вибору напрямів використання бюджетних коштів в інвестиційний розвиток реального сектору, інфраструктури, системи соціального захисту населення або бюджетної сфери особливо загострилась. Дефіцит коштів на рівні державного та місцевих бюджетів обмежує можливості інвестування в програми соціально-економічного, науково-технічного, екологічно-безпечного розвитку. Пріоритизація, обґрунтованість, ефективність, відкритість і прозорість бюджетного інвестування в умовах обмеженості бюджетних ресурсів набувають особливої актуальності й потребують дослідження теоретико-методичних аспектів трансформації механізму бюджетного інвестування в період війни та повоєнного відновлення економіки держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Велика кількість наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених присвячена питанням дослідження сутності, напрямків використання бюджетних інвестицій, їх ролі в соціально-економічному розвитку держави [1-12].

В. Дем'янишин зазначає, що невирішеною проблемою залишається невідповідність форм і методів бюджетного фінансування науковим принципам. Серед основних форм бюджетного фінансування автор виділяє кошторисне фінансування, бюджетне інвестування та державні трансферти. Бюджетне інвестування, на думку автора, це виділення бюджетних коштів на інвестиційну чи інноваційну діяльність, яке повинно використовуватися для «структурної перебудови економіки, створення потужної матеріально-технічної бази для соціально-культурної сфери, оборони країни та управління» [5].

О. П. Гетманець вказує на те, що «практика бюджетного інвестування свідчить про неузгодженості та суперечності в термінології, формах та інструментах правого регулювання інвестиційної діяльності» [6].

На сьогодні в економічній літературі зустрічаються поняття «публічні інвестиції», «державні інвестиції», «бюджетні інвестиції».

Публічні інвестиції здійснюються органами виконавчої влади та місцевого самоврядування за рахунок публічних коштів і спрямовуються

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

для інвестування розвитку у «тверду» інфраструктуру – школи, лікарні, дороги, та «м'яку» інфраструктуру – інновації, розвиток малого і середнього бізнесу, людський і соціальний капітал, інституційна спроможність органів влади [7]. При цьому зазначені інвестиції можуть здійснюватися як за рахунок фінансових ресурсів держави, так і міжнародних партнерів.

Державні інвестиції в порівнянні з бюджетними інвестиціями є ширшим поняттям оскільки включають у своєму складі бюджетні інвестиції, фінансову підтримку реалізації проєктів приватно-державного партнерства, людські і нематеріальні інвестиції. На думку Т. П. Богдана, «державні інвестиції доповнюють і стимулюють інвестиції приватного сектору, виступаючи акселератором економічного зростання в країні» [8].

Досліджуючи роль державних інвестицій у відновленні економіки, автори роботи [9] зазначають, що в умовах невизначеності збільшення зазначених інвестицій на 1 % підвищує темпи зростання ВВП на 2,7%, приватних інвестицій на 10 %, зайнятості на 1,2 % впродовж двох років. При цьому 1 млн доларів, вкладених у державні інвестиції приводить до створення від 2 до 8 робочих місць в традиційній інфраструктурі, від 5 до 14 робочих місць у галузях науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт тощо. Державні інвестиції можуть здійснюватися за рахунок внутрішніх і зовнішніх запозичень, а більш бідні країни можуть отримати міжнародні гранти.

Значну роль відіграють державні інвестиції у скороченні рівня бідності населення. Але при оцінці державних інвестицій, спрямованих на бідних, необхідно враховувати особливості соціально-економічного розвитку країн, вплив таких інвестицій на бідність і розподіл доходів [10].

Бюджетні інвестиції використовуються для купівлі, реконструкції, модернізації, капітального ремонту основних засобів; надання капітальних трансфертів, формування статних фондів підприємств, а також придбання інвестиційних товарів [11; 12].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. В сучасних умовах механізм бюджетного інвестування потребує реформування відповідно до трансформації бюджетних відносин в умовах впровадження воєнного стану, цифровізації бюджетної сфери, необхідності розвитку державно-приватного партнерства, напрямів відновлення економіки на державному і місцевому рівнях, що потребує проведено подальших досліджень в цьому напрямку.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Мета статті полягає в дослідженні обсягів бюджетного інвестування на рівні державного і місцевих бюджетів та обґрунтування напрямів трансформації механізму бюджетного інвестування для забезпечення повоєнного відновлення економіки України.

Виклад основного матеріалу. Бюджетне інвестування в умовах невизначеності і ризику виступає важелем регулювання процесів відновлення і соціально-економічного розвитку в державі.

Процес бюджетного інвестування регулюється державою шляхом прийняття відповідних нормативно-законодавчих актів. В Законі України «Про інвестиційну діяльність» зазначено, що така діяльність проводиться на основі державного інвестування, що здійснюється органами державної влади за рахунок коштів державного бюджету, а також місцевого інвестування, що здійснюється органами місцевого самоврядування за рахунок коштів місцевих бюджетів [13].

Прийнятий у грудні 2020 р. Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні» [14] зі змінами, внесеними у серпні 2023 р. регулює форми та умови надання з державного та місцевих бюджетів коштів на будівництво об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури або компенсації за кошти зазначених бюджетів вартості збудованих заявником або інвестором зі значними інвестиціями об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури. У зазначеному Законі визначено, що термін реалізації інвестиційного проекту зі значними інвестиціями не повинен перевищувати 5 років, обсяг державної підтримки таких проектів становить не більше ніж 30 % від планового обсягу значних інвестицій і визначається Кабінетом Міністрів України.

На відміну від приватних інвестицій бюджетні інвестиції не завжди передбачають отримання доходів від вкладених коштів. Здебільшого вони спрямовуються на отримання бюджетних, екологічних, соціальних, науково-технічних, мережевих ефектів. Основними напрямками вкладання бюджетних інвестицій у сучасних умовах є відбудова житла та об'єктів інфраструктури, енергетика, водопостачання і водовідведення, соціальна сфера, розвиток промисловості, захист довкілля, розмінування та цивільний захист.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

На рівні державного і місцевих бюджетів бюджетними інвестиціями виступають капітальні видатки, що здійснюються коштом спеціального фонду зазначених бюджетів. Проведемо аналіз обсягів капітальних видатків державного і місцевого бюджетів, результати якого зведемо в табл. 1.

Таблиця 1

Обсяг капітальних видатків державного і місцевого бюджетів

Показник	Рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг капітальних видатків державного бюджету, млн грн	76 188,6	94 926,8	134 392,8	88,4	208,9
Частка капітальних видатків у структурі видаткової частини державного бюджету, %	7,1	7,4	9,0	3,3	5,2
Обсяг капітальних видатків у розрізі місцевих бюджетів, млрд грн	99 838,8	98 650,8	113 745,1	50,8	159,1
Частка капітальних видатків у структурі видаткової частини місцевих бюджетів, %	17,6	20,6	20,0	10,2	23,7

Джерело: складено авторами на основі [15].

Як видно з наведених у табл. 1 даних, обсяг капітальних видатків державного бюджету в довоєнному періоді (2019–2021 рр.) мав постійну тенденцію до зростання. У 2022 році в порівнянні з 2021 роком обсяг зазначених видатків зменшився на 46 млрд грн, або 34,2 %. За підсумками 2023 р. спостерігається рекордне зростання капітальних видатків – у більш ніж 2,3 раза в порівнянні з попереднім роком.

Подібна ситуація спостерігається і на рівні місцевих бюджетів. Однак приріст капітальних видатків суттєво відрізняється в розрізі окремих видів місцевих бюджетів. За підсумками 2023 р. найбільший обсяг капітальних видатків мали бюджети міст – 68,1 млрд грн, найменший – бюджети сіл, а саме 13,0 млрд грн [16]. Тобто невеликі за розміром та малозабезпечені громади не мають змоги виділення коштів на відновлення, модернізацію і розвиток місцевої інфраструктури.

Обсяг бюджетних інвестицій залежить від передбачуваності бюджетної політики, врахуванні впливу ендогенних і екзогенних факторів, що здійснюють безпосередній вплив на її формування. Бюджетна політика тісно пов'язана з податковою. Як відомо, основним джере-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

лом наповнення державного і місцевих бюджетів є податки. Ефективна податкова політика сприяє збільшенню податкових надходжень до бюджетів, зростанню їхньої дохідної частини, а за рахунок цього і збільшенню обсягу коштів, які спрямовуються у видатки спеціального фонду, зокрема, на бюджетне інвестування [17].

Стратегічний характер бюджетних інвестицій зумовлює необхідність здійснення середньострокового бюджетного планування і спрямування коштів на виконання суспільно важливих інвестиційних проєктів. Обсяги фінансування публічних інвестиційних проєктів за кошти Державного бюджету України (ДБУ) у 2025-2027 рр. наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**Обсяги фінансування публічних інвестиційних проєктів
коштом загального та спеціального фондів
Державного бюджету України**

Рік	Потреба у фінансуванні публічних інвестицій з ДБУ, млрд грн	Обсяг фінансування публічних інвестицій за кошти загального фонду ДБУ, млрд грн	Обсяг фінансування публічних інвестицій за кошти спеціального фонду ДБУ, млрд грн
2025	130,7	25,0	41,2
2026	228,6	25,0	106,0
2027	263,4	25,0	199,7

Джерело: складено авторами на основі [15].

Як видно з табл. 2, за рахунок загального і спеціального фондів державного бюджету буде профінансовано у 2025 році 50,6 % від загальної потреби у фінансуванні публічних інвестицій, у 2026 р. – 57,3 % та у 2027 р. – 85,4 %. Тобто обсяги державного фінансування публічних інвестицій за роками періоду, що досліджується, будуть зростати. Іншу суму планується погасити коштом міжнародних фінансових організацій.

У травні 2024 р. була створена Стратегічна інвестиційна рада, яка є тимчасовим консультативно-дорадчим органом Кабінету Міністрів України. Відповідно до Положення «Про Стратегічну інвестиційну раду» [18] основними її завданнями визначено забезпечення координації дій органів виконавчої влади щодо узгодження стратегічних пріоритетів здійснення публічних інвестицій; розробка пропозицій формування єдиного проектного портфеля публічних інвестицій та підвищення ефективності їх здійснення; удосконалення законодавства з питань здійснення зазначених інвестицій.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Ухвалений Стратегічною інвестиційною Радою Єдиний проєктний портфель здійснення публічних інвестицій складається з 750 проєктів вартістю 2,36 трлн грн. У 2025 році планується виділити з державного бюджету 256,1 млрд грн, з них 186,9 млрд грн – це надходження від міжнародних фінансових організацій та донорів у вигляді кредитів, грантів, державних гарантій [19].

Підвищення ефективності механізму бюджетного інвестування безпосередньо залежить від взаємодії органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, консультативно-дорадчих органів у процесі ухвалення рішень про виділення коштів з державного і місцевого бюджетів на фінансування інвестиційних проєктів. Структура і складові механізму бюджетного інвестування наведені на рис. 1.

В умовах цифровізації економіки, суспільства, бюджетної сфери, механізм бюджетного інвестування потребує впровадження сучасних цифрових технологій і інструментів. На сьогодні функціонують:

– платформа відкритих даних у сфері публічних фінансів E-data та її основні модулі, а саме єдиний вебпортал використання публічних коштів, державний вебпортал бюджету для громадян, IFIs projects, державний портал реєстру проєктів соціально-економічного розвитку України за галузями реалізації, однією серед яких є державне управління та бюджетна підтримка, які фінансуються за допомогою залучення коштів міжнародних фінансових організацій;

– інформаційно-аналітична система ІАС «LOGICA», створена Міністерством фінансів України для управління плануванням та виконанням місцевих бюджетів та ін.

При цьому механізм бюджетного інвестування потребує розвитку процесів цифровізації, особливо в напрямку оцінки обсягів бюджетних інвестицій; критеріїв відбору, показників виконання і ефективності реалізації інвестиційних проєктів, що фінансуються бюджетним коштом. Це дасть змогу забезпечити прозорість механізму бюджетного інвестування, знизити ризики, які виникають в умовах низької дієвості контролю за наданням і цільовим використанням бюджетних інвестицій. Одним серед таких ризиків є корупційний ризик. Також необхідно посилити контроль у сфері бюджетного інвестування, залучивши до його здійснення громадськість.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

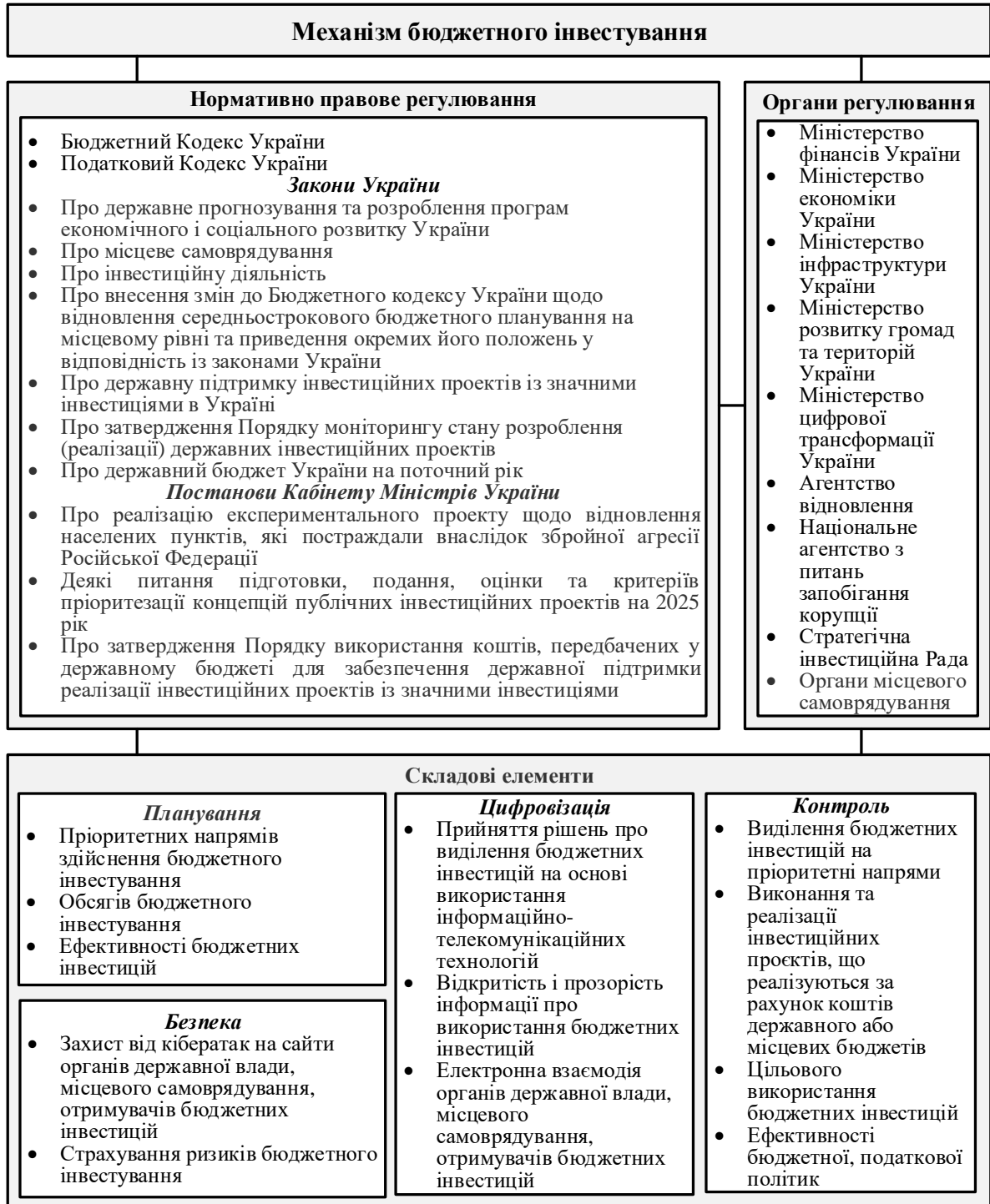


Рисунок 1. Структура і складові механізму бюджетного інвестування

Джерело: складено авторами на основі [20; 21].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Як приклад, можна розглянути діяльність онлайн-платформи Big Recovery Portal (BRP), яка аналізує інформацію про проекти відбудови, обсяг публічних видатків та залучає громадян до моніторингу стану виконання проектів відбудови [22; 23].

В умовах гібридної війни зростає кількість кібератак на сайти органів державної влади, місцевого самоврядування, отримувачів бюджетних інвестицій, що потребує створення ефективної системи протидії ризикам кібератак, розвитку ринку кіберстрахування.

Висновки і пропозиції. Ресурсні і інформаційні обмеження, недосконалість законодавчо-правового поля регулювання процесу здійснення бюджетного інвестування призводить до виникнення проблем неефективного використання коштів виділених з державного і місцевих бюджетів на реалізацію інвестиційних проектів. Не дивлячись на пріоритетність у виділенні коштів на підтримку обороноздатності держави та соціальний захист населення, в умовах існування дефіциту державного бюджету спостерігається тенденція збільшення обсягів бюджетного інвестування на рівні державного та місцевих бюджетів. В умовах невизначеності і ризику, спричинених війною, відсутність своєчасної, систематизованої та достовірної інформації про першочергові потреби в бюджетних інвестиціях призводить до їх перерозподілу на другорядні напрями. Реформування бюджетних відносин в умовах впровадження воєнного стану, цифровізації бюджетної сфери викликають необхідність трансформації існуючого механізму бюджетного інвестування за такими напрямками, як розвиток взаємодії між усіма учасниками бюджетного інвестування, відкритість і прозорість процесу виділення бюджетних інвестицій, застосування сучасних цифрових технологій та розвиток системи страхування ризиків.

Повоєнна відбудова потребує переходу на інвестиційно-інноваційну модель розвитку економіки, що потребуватиме значного обсягу бюджетних інвестицій. Трансформація механізму бюджетного інвестування створить можливості для підвищення конкурентоспроможності національної, регіональної та місцевої економік. Враховуючи вищезазначене, подальші наукові доробки будуть стосуватися розробки методики оцінки ефективності процесу бюджетного інвестування та його впливу на стан бюджетної безпеки держави.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**Список використаних джерел**

1. Бліхар М. Правові підходи до визначення поняття «бюджетні інвестиції» / М. Бліхар // Підприємництво, господарство і право. – 2020. – № 9. – С. 100–104. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.9.18>.
2. Ватаманюк-Зелінська У. З. Підвищення ефективності бюджетного інвестування підприємницької діяльності в Україні [Електронний ресурс] / У. З. Ватаманюк-Зелінська // Інноваційна економіка. – 2019. № 7-8. – С. 85–91. – Режим доступу: <http://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/188>.
3. Касич А. Аналіз бюджетних інвестиційних ресурсів України / А. Касич, В. Глухова, Х. Кравченко // Економіка та суспільство. – 2022. – № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-36>.
4. Рожко О. Бюджетні інвестиції та ефективність бюджетних програм [Електронний ресурс] / О. Рожко // Світ фінансів. – 2023. – № 4. – С. 80–88. – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/10052>.
5. Дем'янишин В. Бюджетне фінансування та його особливості в сучасних умовах / В. Дем'янишин // Світ фінансів. – 2007. № 2(11). – С. 34-49.
6. Гетманець О. П. Бюджетні інвестиції як інструмент фінансово-правового регулювання державної інвестиційної діяльності / О. П. Гетманець // Форум Права. – 2021. – № 67(2). – С. 54–61. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4650277>.
7. Третяк Ю. Реформування системи публічного інвестування в контексті державної регіональної політики [Електронний ресурс] / Ю. Третяк // Support to Ukraine's Reforms for Governance. Funded by Global Affairs Canada. Implemented by Alinea. – 2021. – Режим доступу: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42477.pdf>.
8. Богдан Т. П. Активізація та підвищення якості державних інвестицій в Україні / Т. П. Богдан // Фінанси України. – 2019. – № 3. – С. 56–72.
9. Public Investment for the Recovery [Electronic resource] / V. Gaspar, P. Mauro, C. Pattillo, R. Espinoza. – 2020. – Accessed mode: <http://www.imf.org/ru/News/>.
10. Anderson E. The Role of Public Investment in Poverty Reduction: Theories, Evidence and Methods [Electronic resource] / E. Anderson, de Renzio P., S. Levy // Overseas Development Institute Working. – 2006. – Paper 263. – P. 2. – Accessed mode: <https://www.files.ethz.ch/isn/22822/wp263.pdf>.
11. Кириленко О. П. Теорія і практика бюджетних інвестицій : монографія / О. П. Кириленко, Б. С. Малиняк. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 288 с.
12. Кириленко О. Капітальні інвестиції з місцевих бюджетів: сучасна практика та перспективи удосконалення / О. Кириленко, О. Максимчук // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 2. – С. 5-11.
13. Про інвестиційну діяльність [Електронний ресурс] : Закон України 18 вересня 1991 року № 1560-XII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>.
14. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні [Електронний ресурс] : Закон України від 17 грудня 2020 року № 1116-ІХ. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

15. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mof.gov.ua/uk>.

16. Аналіз місцевих бюджетів за 2023 рік. Децентралізація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://decentralization.ua/news/17747>.

17. New statistical and econometric approaches to the modeling of budget policy on the example of tax revenues and information management / S. Zakharin, A. Duka, O. Parubets, M. Zabashtansky, N. Ryzhikova // *Journal of Information Technology Management*. – 2021. – Special Issue. – Pp. 115–127. DOI: <https://doi.org/10.22059/jitm.2021.80741>.

18. Положення про Стратегічну інвестиційну раду [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 14 травня 2024 р. № 549. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/549-2024-%D0%BF#n33>.

19. Стратегічна інвестиційна рада схвалила Єдиний проектний портфель здійснення публічних інвестицій [Електронний ресурс] // Урядовий портал. – 16 вересня 2024. – Режим доступу: <http://surl.li/aomprmf>.

20. Максимович В. І. Механізм бюджетного інвестування [Електронний ресурс] / В. І. Максимович // *Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр.* – 2013. – № 3. – С. 66–70. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/31377>.

21. Гордей О. Особливості бюджетного інвестування в умовах воєнного стану / О. Гордей, О. Новицька, А. Левонюк // *Сталий розвиток економіки*. – 2024. – № 1(48). – С. 257-265. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-36>.

22. Контроль витрат на відновлення України [Електронний ресурс] // Big Recovery Portal . – Режим доступу: <http://surl.li/fwkcnp>.

23. Формування інвестиційного ресурсу структурної модернізації національної економіки як фактору відновлення в післявоєнний період / О. С. Сакун, Р. І. Щур, В. В. Мацьків, М. М. Білий // *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. – 2023. – Вип. 19, Т. 1. – С. 270-277.

References

1. Blikhar, M. (2020). Pravovi pidkhody do vyznachennia poniattia «biudzhetni investytsii» [Legal approaches to the definition of the concept of “budget investments”]. *Pidpriumnytstvo, hospodarstvo i parvo – Entrepreneurship, economy and law*, 9, 100-104. <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.9.18>.

2. Vatamaniuk-Zelinska, U.Z. (2019). Pidvyshchennia efektyvnosti biudzhethoho investuvannia pidpriumnytskoi diialnosti v Ukraini. [Increasing the efficiency of budget investment of entrepreneurial activity in Ukraine]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, (7-8), 85–91. <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/188>.

3. Kasych, A., Hlukhova, V., Kravchenko, Kh. (2022) Analiz biudzhetnykh investytsiinykh resursiv Ukrainy [Analysis of budget investment resources of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (35). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-36>.

4. Rozhko, O. (2023). Biudzhetni investytsii ta efektyvnist biudzhetnykh proham [Budget investments and the effectiveness of budget programs]. *Svit finansiv – World of Finance*, (4), 80–88. <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/10052>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

5. Demianyshyn, V. (2007). Biudzhetne finansuvannia ta yoho osoblyvosti v suchasnykh umovakh [Budgetary financing and its peculiarities in modern society]. *Svit finansiv – World of Finance*, (2(11)), 34-49.

6. Getmanets, O.P. (2021). Byudzhetni investytsiyi yak instrument finansovo-pravovoho rehulyuvannya derzhavnoi investytsiynoi diyalnosti [Budget Investments as an Instrument of Financial and Legal Regulation of State In-vestment Activity]. *Forum Prava*, 67(2), 54–61. <http://doi.org/10.5281/zenodo.4650277>.

7. Tretiak, Yu. (2021). Reformuvannia systemy publichnoho investuvannia v konteksti derzhavnoi rehionalnoi polityky [Reforming the public investment system in the context of state regional policy]. *Support to Ukraine's Reforms for Governance. Funded by Global Affairs Canada. Implemented by Alinea*. <https://komsam-ovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42477.pdf>.

8. Bohdan, T.P. (2019) Aktyvizatsiia ta pidvyshchennia yakosti derzhavnykh investytsii v Ukraini [Acceleration and improvement of the quality of public investments in Ukraine]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, (3), 56–72.

9. Gaspar, V., Mauro, P., Pattillo, C., Espinoza, R. (2020). *Public Investment for the Recovery*. <http://www.imf.org/ru/News>.

10. Anderson E., Paolo de Renzio, Levy S. (2006). The Role of Public Investment in Poverty Reduction: Theories, Evidence and Methods. *Overseas Development Institute Working*, 263(2). <https://www.files.ethz.ch/isn/22822/wp263.pdf>.

11. Kyrylenko, O.P., Malyniak, B.S. (2007). *Teoriia i praktyka biudzhetnykh investytsii [Theory and practice of budget investments]*. Ekonomichna dumka.

12. Kyrylenko, O., Maksymchuk O. (2019). Kapitalni investytsii z mistsevykh biudzhetiv: suchasna praktyka ta perspektyvy udoskonalennia. [Capital investments from local budgets: modern practice and prospects for improvement]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 2, 5–11.

13. Pro investytsiinu diialnist [For investment activity], Law № 1560-XII (September 18, 1991). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>.

14. Pro derzhavnu pidtrymku investytsiinykh proektiv iz znachnymy investytsiiamy v Ukraini [For state support of investment projects with significant investments in Ukraine], Law № 1116-IX (December 17, 2020). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>.

15. Ofitsiynyi sait Ministerstva finansiv Ukrainy [Official website of the Ministry of Finance of Ukraine]. (n.d.). <https://mof.gov.ua/uk>.

16. Analiz mistsevykh biudzhetiv za 2023 rik. Detsentralizatsiia [Analysis of local budgets for 2023. Decentralization]. (2024). <https://decentralization.ua/news/17747>.

17. Zakharin, S., Duka, A., Parubets O., Zabashtansky, M., & Ryzhikova, N. (2021). New statistical and econometric approaches to the modeling of budget policy on the example of tax revenues and information management. *Journal of Information Technology Management, Special Issue*, 115–127. <https://doi.org/10.22059/jitm.2021.80741>.

18. Polozhennia pro Stratehichnu investytsiinu radu. [Regulations on the Strategic Investment Council], Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine (May 14, 2024). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/549-2024-%D0%BF#n33>.

19. *Government portal*. (September 16, 2024). Stratehichna investytsiina rada skhvalyla Yedynyi proektnyi portfel zdiisnennia publichnykh investytsii [The Strategic Investment Council approved the Unified Project Portfolio for Public Investments]. <http://surl.li/aompmf>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

20. Maksymovych, V. (2013). Mekhanizm biudzhetnoho investuvannia [Budget investment mechanism.]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 3, 66–70. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/31377>.

21. Hordei, O., Notytska, O., Levoniuk, A. (2024). Osoblyvosti biudzhetnoho investuvannia v umovakh voiennoho stanu [Features of budget investment under the conditions of marital state]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy*, 1(48), 257-265. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-36>.

22. Big Recovery Portal. (Dec 2024). Kontrol vytrat na vidnovlennia Ukrainy [Civil monitoring of Ukraine's recovery]. <http://surl.li/fwkcnr>.

23. Sakun, O.S., Shchur, R.I., Matskiv, V.V., Bilyi, M.M. (2023). Formuvannia investytsiinoho resursu strukturnoi modernizatsii natsionalnoi ekonomiky yak faktor vidnovlennia v pisliavoiennyi period [Formation of investment resources for structural modernization of the national economy as a factor of recovery in the post-war period]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Actual problems of development of the economy of the region*, 19(1), 270-277. <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.270-277>.

Отримано 05.09.2024

UDC 336.14:330.322

JEL Classification: E60; E62

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>

Volodymyr Matskiv

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ivano-Frankivsk, Ukraine)

E-mail: volodymyr.matskiv@pnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3031-7060>

Andrii Lavriv

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

E-mail: lawriw.ua@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-7002-7682>

**TRANSFORMATION OF THE BUDGETARY INVESTMENT
MECHANISM IN THE CONTEXT OF ENSURING
POST-WAR ECONOMIC RECOVERY OF UKRAINE**

Abstract. *In modern conditions, the budgetary investment mechanism needs to be reformed in accordance with transformation of budgetary relations in the context of martial law, digitalisation of budgetary sphere, the need to develop public-private partnerships, and directions of economic recovery at the state and local levels, which requires further research in this area.*

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

The article is aimed at studying the volume of budgetary investment at the level of the state and local budgets and substantiating directions of transformation of the budgetary investment mechanism to ensure post-war economic recovery of Ukraine. To achieve this goal, the role and importance of budgetary investment during the war and post-war economic recovery are determined. The volume of capital expenditures of the state and local budgets is analysed, and their growth in 2023 is noted. In the article, strategic aspects of financing public investment projects at the expense of general and special funds of the state budget of Ukraine in 2025-2027 are studied.

The necessity of transforming the budgetary investment mechanism is substantiated. The author builds the structure of the budget investment mechanism considering transformation of budgetary relations in the context of martial law, digitalisation of the budgetary sphere, the need to develop public-private partnerships, and directions of economic recovery at the state and local levels. The need to develop digitalisation, especially in the area of assessing the volume of budget investments; selection criteria, performance indicators and efficiency of implementation of investment projects financed from the budget; as well as reducing corruption risks and strengthening public control, was noted. This will help ensure transparency of the budget investment mechanism, reduce risks arising from low efficiency of control over the provision and targeted use of budget investments, and create opportunities to improve competitiveness of the national, regional and local economies.

Бібліографічний опис для цитування:

Щур Р. І., Мацьків В. В., Лаврів А. В. Трансформація механізму бюджетного інвестування в умовах забезпечення повоєнного відновлення економіки України. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 416-429.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-430-448](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-430-448)

УДК 336.71-049.5(477)

JEL Classification: G21

Ірина Володимирівна Садчиковакандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: aspirant_chstu@stu.cn.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5144-1306>**ResearcherID:** [F-4936-2014](https://orcid.org/0000-0001-5144-1306). **Scopus:** [57210807736](https://orcid.org/0000-0001-5144-1306)**Леонід Леонідович Колотило**аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)**E-mail:** leorix@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-7297-0010>**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>**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКИХ
УСТАНОВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ
НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Анотація. У статті подано трактування поняття фінансової безпеки банківських установ провідними вітчизняними вченими та приведено авторське визначення терміна. Висвітлено сутність та складові фінансової безпеки банків. Окреслено базисні основи формування блочної системи захисту банківських установ в умовах макроекономічної нестабільності. Описані негативні причини впливу макроекономічних показників на банківські установи. Розглянуто перелік регуляторних заходів з боку НБУ, спрямованих у відповідь на макроекономічні виклики, які покликані захистити банківські установи, зокрема. Графічно представлений підхід до формування та реалізації стратегії забезпечення фінансової безпеки банками в умовах макроекономічної нестабільності. Розкриті заходи зміцнення фінансової безпеки самими банківськими установами.

Ключові слова: банківські установи; фінансова безпека; макроекономічна нестабільність; кредитний ризик; ліквідність; фінансові активи; регуляторне середовище; капіталізація; регулювання банківської діяльності; система управління ризиками; фінансова стійкість.

Рис.: 3. Табл.: 1. Бібл.: 22.

Постановка проблеми. В умовах сучасної глобальної економіки, що характеризується високою волатильністю та невизначеністю, питання забезпечення фінансової безпеки банківських установ набуває особливої актуальності. Україна, як країна з перехідною економікою,

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

особливо вразлива до впливу макроекономічних шоків, що можуть негативно позначитися на стабільності та безпеці її банківського сектору. Попри значні зусилля Національного банку України та банківських установ, проблема забезпечення фінансової безпеки залишається актуальною. Такі процеси, які пов'язані з політичною нестабільністю, військовими конфліктами, пандемією COVID-19 та іншими факторами, створюють високий рівень невизначеності в економіці, досить сильно ускладнюють прогнозування та управління ризиками у фінансовій сфері. Швидкий розвиток цифрових технологій супроводжується зростанням кіберзагроз, що становлять серйозні ризики для інформаційної безпеки банків та їхніх клієнтів. Частина банків усе ще мають недостатній рівень капіталізації, що робить їх вразливими до впливу зовнішніх факторів, а існуюча система регулювання банківської діяльності потребує подальшого вдосконалення для більш ефективного управління ризиками. Саме тому звернення до теми забезпечення фінансової безпеки банківських установ в Україні в умовах макроекономічної нестабільності є актуальним питанням, що й зумовило вибір запропонованої теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні й методичні основи забезпечення фінансової безпеки банківських установ в Україні в умовах макроекономічної нестабільності, відображені у великій кількості наукових робіт вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема таких як: В. М. Коваленко, Є. К. Мордань, А. Д. Лісняк, Ю. М. Гарман, Н. К. Давиденко, Н. В. Колодяжна, М. М. Федченко, І. В. Кулиняк, Ж. В. Андрійченко, К. В. Бисага, Т. Г. Кубах, Л. О. Гаряга, Р. М. Куліш, І. О. Доценко, Є. Ю. Руденко, Д. А. Артеменко, С. О. Дмитров, Т. М. Болгар та інші. Особливу увагу науковців приділяють питанням стабільності функціонування національної фінансової системи, проблемам стимулювання інвестиційного розвитку банківських установ, коливання валютного курсу, інфляції, політичним ризикам, що створюють значні виклики для банків у нестабільному економічному середовищі. Кожен із перелічених науковців тією чи іншою мірою у своїх роботах звертає увагу на досвід європейських країн, який можна адаптувати до українських умов, у проблемних аспектах аналізу ефективності державної підтримки банківської системи та ролі корпоративного управління в забезпеченні фінансової безпеки банків. Аналіз наукових публікацій з теми дослідження, дозволяє зробити висновок про те, що вибрана нами тема є актуальною та потребує більш ґрунтовного теоретичного висвітлення.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. В умовах макроекономічної нестабільності, забезпечення фінансової безпеки банківських установ в Україні є критично важливим завданням. Незважаючи на значний прогрес, досягнутий у цій сфері, залишається низка невирішених проблем, які потребують першочергового вирішення, зокрема:

1. Оцінка впливу макроекономічних факторів на фінансову безпеку банків: незважаючи на значний обсяг досліджень, досі є потреба в більш точній та комплексній оцінці впливу макроекономічних факторів, таких як інфляція, валютний курс, рівень безробіття та інші, як на фінансову безпеку окремих банків, так і банківської системи загалом.

2. Управління кредитними ризиками в умовах економічної нестабільності: кредитні ризики є одними з основних загроз для фінансової безпеки банків. В умовах макроекономічної нестабільності їхнє значення зростає, тому удосконалення методів управління кредитними ризиками є актуальним завданням.

3. Забезпечення кібербезпеки банківських установ: з розвитком інформаційних технологій зростає значення кібербезпеки для фінансової безпеки банків, тому необхідно активніше розробляти та впроваджувати ефективні механізми захисту від кіберзагроз, які можуть призвести до значних фінансових втрат.

4. Міжнародне співробітництво у сфері фінансової безпеки: в умовах глобалізації фінансових ринків міжнародне співробітництво є важливим фактором забезпечення фінансової безпеки банківських установ, оскільки необхідно розвивати механізми обміну інформацією та координації дій між різними країнами у сфері боротьби з фінансовими злочинами.

Наведені проблемні питання зумовлюють своєчасність вибраної теми дослідження, є актуальними та потребують подальшого теоретичного вивчення. Вирішення цих проблем сприятиме зміцненню фінансової безпеки банківських установ в Україні та забезпеченню стабільності фінансової системи загалом.

Мета статті. Метою цього дослідження є визначення ключових теоретичних факторів та механізмів забезпечення фінансової безпеки банківських установ в Україні в умовах макроекономічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу. В умовах сучасного фінансового світу, що характеризується швидким розвитком технологій та посиленням конкуренції, забезпечення фінансової безпеки банків є важливим елементом стабільності та надійності всієї фінансової системи

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

країни. Ефективна система фінансової безпеки дозволяє банкам не тільки успішно функціонувати, але і сприяти розвитку економіки держави загалом. Забезпечення фінансової безпеки банків є запорукою стабільного функціонування фінансово-кредитного ринку, захисту інтересів вкладників, кредиторів та підтримки довіри до банківської системи. Банки, як ключові посередники на фінансово-кредитному ринку, зазнають численних загроз, які можуть підірвати їхню фінансову стійкість та призвести до негативних наслідків для економіки. Тому актуальність дослідження фінансової безпеки банків в умовах макроекономічної нестабільності зумовлена такими факторами:

- посилення конкуренції на фінансовому ринку: банківські установи змушені шукати нові шляхи залучення клієнтів та розширення діяльності, що підвищує ризики;

- розвиток цифрових технологій: з одного боку, технології сприяють підвищенню ефективності банківської діяльності, з іншого – створюють нові можливості для кіберзлочинців;

- зростання складності фінансових інструментів: використання складних фінансових продуктів потребує високої кваліфікації персоналу та ефективної системи управління ризиками;

- посилення регуляторних вимог: центральні банки та інші регуляторні органи посилюють контроль за діяльністю банків, що потребує від них постійного вдосконалення системи фінансової безпеки.

Фінансова безпека банків завжди була і залишається актуальною темою, що знаходиться в центрі уваги як теоретиків-фінансистів, так і практиків-економістів представників банківського сектору. Це пов'язано з тим, що банки відіграють ключову роль у фінансовій системі будь-якої країни, а їхня стабільність та безпека є запорукою стабільності всієї економіки [18].

Розглянемо детальніше трактування поняття фінансової безпеки банківських установ провідними вітчизняними вченими:

- М. М. Барилук трактує сутність фінансової безпеки банків як здатність банку ефективно протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, забезпечувати стабільне функціонування, захищати активи та інтереси вкладників, акціонерів та інших зацікавлених сторін [2];

- Ю. О. Голобородько визначає фінансову безпеку банківських установ як стан захищеності його фінансових інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування та розвиток [8];

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- А. М. Єрмошенко висвітлює фінансову безпеку банківських установ як сукупність заходів, що спрямовані на запобігання, виявлення та нейтралізацію фінансових загроз, що можуть призвести до втрат або завдати шкоди [13];

- А. О. Єпіфанов тлумачить сутність фінансової безпеки банків як систему захисту фінансових ресурсів банку, його інформації та майна від злочинних посягань, неправомірних дій та інших негативних впливів [12];

- Л. О. Гаряга та Р. Р. Куліш пояснюють фінансову безпеку банківських установ як комплексну систему заходів, спрямованих на захист його фінансових інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз [7].

Отже, на основі наведених трактувань можна сформулювати авторське визначення терміна, а саме: *фінансова безпека банківських установ* – це збалансована система фінансових, інтелектуальних, інформаційних та інших ресурсів банку, яка забезпечує його стале функціонування та розвиток, запобігає внутрішнім і зовнішнім загрозам та мінімізує їхній негативний вплив в умовах макроекономічної нестабільності.

Фінансова безпека банківських установ охоплює широкий спектр аспектів діяльності банку, кожен з яких має своє значення для забезпечення його стійкості та здатності виконувати свої функції. Розглянемо докладніше сутність та складові фінансової безпеки банків:

1. Капіталізація та достатність капіталу:

Сутність: капітал банку є його власними коштами, які служать для покриття збитків та забезпечення його платоспроможності. Достатність капіталу є ключовим показником фінансової стійкості банку.

Значення: чим більший капітал банку, тим більшу кількість збитків він може покрити без загрози для вкладників та кредиторів. Регуляторні вимоги до достатності капіталу встановлюють мінімально порогові значення, які банки повинні дотримуватися для забезпечення фінансової безпеки.

Складові: капітал банку складається з капіталу 1-го рівня та додаткового капіталу 2-го. Капітал 1-го рівня включає в себе статутний капітал, нерозподілений прибуток та резерви. Капітал 2-го рівня включає в себе привілейовані акції, емісійні доходи за ними та субординований борг.

2. Якість активів та управління кредитними ризиками:

Сутність: активи банку – це його майно, яке включає в себе кредити, інвестиції та інші активи. Якість активів є ключовим фактором, який впливає на фінансову стійкість банку. Управління кредитними ризиками є важливим аспектом діяльності банку, який полягає в ідентифікації, оцінці та мінімізації кредитних втрат [15].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Значення: чим вища якість активів банку, тим менший ризик втрати коштів через неповернення кредитів. Ефективне управління кредитними ризиками дозволяє банку знизити рівень проблемних кредитів та забезпечити стабільність свого портфеля активів.

Складові: якість активів оцінюється за різними показниками, такими як рівень проблемних кредитів, рівень резервів під кредитні збитки та концентрація кредитного портфеля. Управління кредитними ризиками включає в себе такі процеси, як кредитна оцінка позичальників, встановлення лімітів на кредитування, диверсифікація кредитного портфеля та моніторинг якості кредитів.

3. Ліквідність та управління ліквідністю:

Сутність: ліквідність банку – це його здатність своєчасно виконувати свої зобов'язання перед кредиторами та вкладниками. Управління ліквідністю полягає в забезпеченні достатнього рівня ліквідних активів для виконання поточних зобов'язань [16].

Значення: у разі недостатньої ліквідності, банк може зіткнутися з проблемами виконання своїх зобов'язань, що може призвести до втрати довіри з боку клієнтів та навіть до банкрутства.

Складові: ліквідні активи банку включають у себе готівку, кошти на кореспондентських рахунках в інших банках та інші високоліквідні активи, які можуть бути швидко перетворені на готівку. Управління ліквідністю включає в себе прогнозування потреби в ліквідності, управління активами та пасивами банку, а також залучення коштів з різних джерел.

4. Прибутковість та ефективність діяльності:

Сутність: прибутковість є важливим показником фінансового стану та здатності генерувати дохід для своїх акціонерів. Ефективність діяльності банку полягає в оптимальному використанні ресурсів для досягнення максимальної прибутковості.

Значення: максимальна прибутковість відкриває більше можливостей для розвитку свого бізнесу, залучення інвестицій та забезпечення фінансової безпеки. Ефективна діяльність дозволяє банку знизити витрати та підвищити свою конкурентоспроможність.

Складові: прибутковість банку оцінюється за різними показниками, такими як чистий процентний дохід, комісійний дохід, операційні витрати та чистий прибуток. Ефективність діяльності банку оцінюється за допомогою таких показників, як рентабельність активів та рентабельність власного капіталу.

5. Операційна стійкість та кібербезпека:

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Сутність: операційна стійкість банку – це його здатність безперебійно здійснювати свою діяльність у разі виникнення різних збоїв та кризових ситуацій. Кібербезпека є важливим аспектом операційної стійкості, який полягає в захисті інформаційних систем банку від кіберзагроз.

Значення: забезпечення операційної стійкості та кібербезпеки дозволяє банку мінімізувати ризик втрати даних, фінансових втрат та репутаційних збитків унаслідок збоїв та кібератак.

Складові: операційна стійкість банку включає в себе такі аспекти, як резервне копіювання даних, відновлення інформаційних систем після збоїв, управління ризиками та забезпечення безперервності бізнесу. Кібербезпека включає в себе такі заходи, як захист від вірусів та шкідливого програмного забезпечення, контроль доступу до інформаційних систем, моніторинг кіберзагроз та навчання персоналу правилам кібербезпеки.

Макроекономічна стабільність та фінансова безпека банків тісно взаємопов'язані. Макроекономічна стабільність – це стан економіки, що характеризується стійким економічним зростанням, низькою інфляцією, стабільним рівнем безробіття та збалансованим рівнем зовнішнього боргу [3].

З метою забезпечення макроекономічної стабільності та фінансової безпеки банків, держава здійснює регулювання та нагляд за діяльністю банків, а також проводить помірковану макроекономічну політику. Макроекономічна стабільність створює сприятливі умови для розвитку банківської системи, тоді як фінансова безпека банків слугує підтримці макроекономічної стабільності. Це сприяє залученню інвестицій, зростанню кредитування та зміцненню довіри до банківської системи. З іншого боку, фінансова безпека банків є важливим фактором макроекономічної стабільності. Стабільна та ефективна банківська система забезпечує безперебійне функціонування платіжної системи, ефективний розподіл фінансових ресурсів та мінімізацію системних ризиків.

В історії світової економіки є багато прикладів того, як макроекономічна нестабільність призводила до серйозних проблем у банківській системі, наприклад: Велика депресія 1930 років стала наслідком краху фондового ринку в США; глобальна фінансова криза 2008 року була спровокована кризою на ринку іпотечного кредитування в США та інші [1]. Забезпечення макроекономічної стабільності та фінансової безпеки банків є важливим завданням центрального банку (НБУ). Розглянемо детальніше взаємозв'язок між макроекономічною стабільністю та фінансовою безпекою банківських установ (рис. 1).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

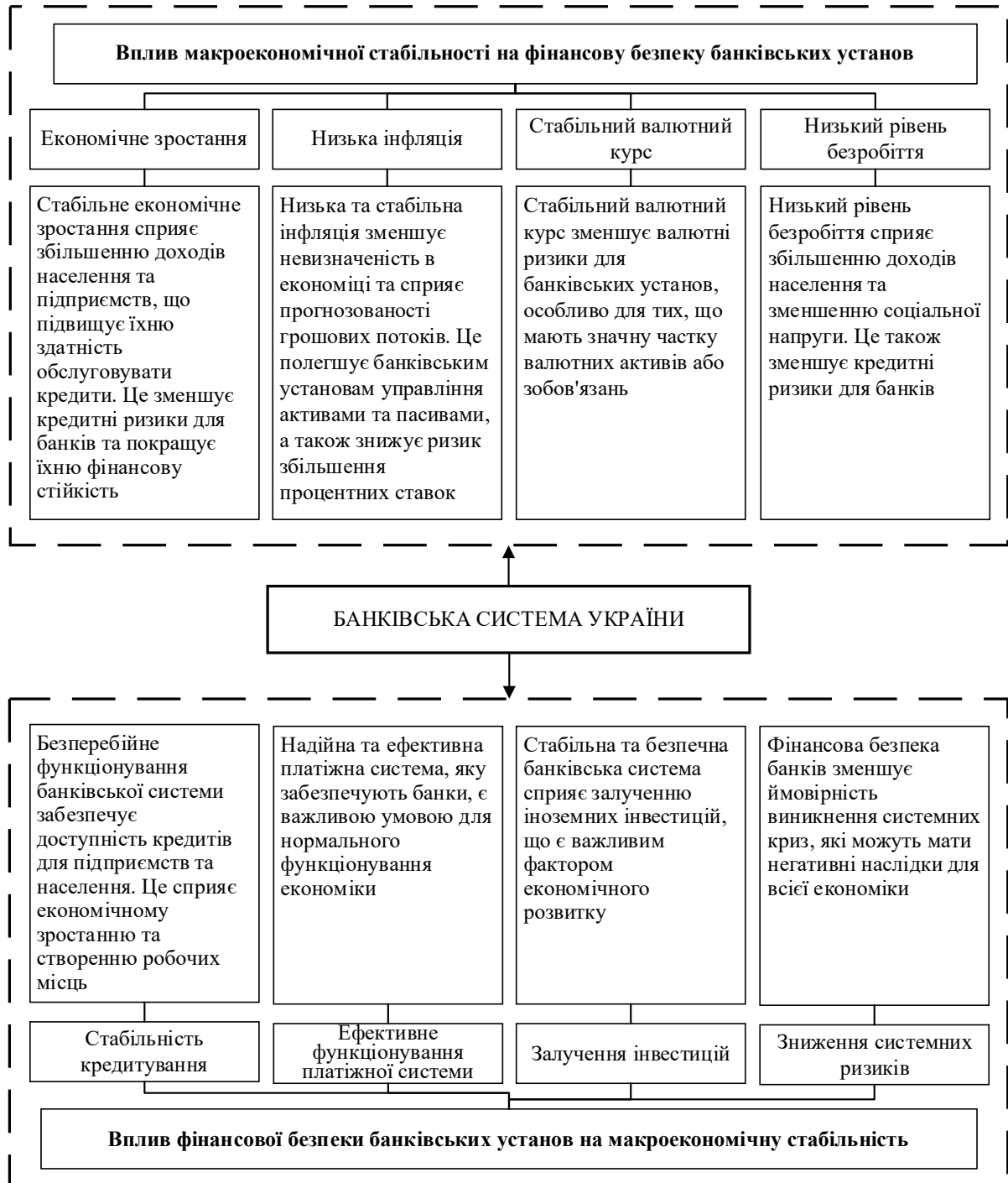


Рисунок 1 – Взаємозв'язок між макроекономічною стабільністю та фінансовою безпекою банківських установ

Джерело: згруповано автором на основі [11; 14].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Як видно з рис. 1, макроекономічна стабільність створює сприятливі умови для розвитку банківських установ, а стабільна та ефективна вітчизняна банківська система сприяє підтримці макроекономічної стабільності.

Такий тісний взаємозв'язок між макроекономічною стабільністю та фінансовою безпекою банківських установ, дає можливість банківським установам швидше адаптуватися до змін макроекономічного середовища, формуючи універсальну блочну систему захисту (рис. 2).



Рисунок 2 – Блочна система захисту банківських установ в умовах макроекономічної нестабільності

Джерело: згруповано автором на основі [4; 5].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Перераховані на рис. 2 блоки захисту та відповідні їм заходи дають можливість оцінити ефективність та стабільність функціонування всіх систем банку в умовах макроекономічної нестабільності, а також виявити ключові проблеми та виклики щодо забезпечення належного рівня фінансової безпеки, які потребують уваги та вдосконалення.

Макроекономічну стабільність банківських установ забезпечують основні макроекономічні показники, які є важливими індикаторами стану економіки країни. Вони дозволяють оцінити загальний рівень фінансово-економічного розвитку, виявити тенденції та проблеми, а також прогнозувати майбутній розвиток [17].

Основними макроекономічними показниками України є: валовий внутрішній продукт (ВВП), інфляція, обмінний курс, рівень безробіття, дефіцит/профіцит Державного бюджету, зовнішній борг, величина імпорту товарів та послуг і грошова маса (агрегат М3). Проаналізуємо зміну приведених показників за період 2019-2023 рр. (табл. 1).

Таблиця 1

Основні макроекономічні показники України за 2019-2023 роки

Показник	Рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
ВВП фактичний, млн грн	3974564	4194102	5459574	5191028	6537825
Рівень безробіття, %	8,6	9,9	10,3	21,1	19
Дефіцит/профіцит Державного бюджету, млн грн	-78049,5	-217096,1	-197937,4	-914701,7	-1333110,7
Зовнішній борг, млн дол. США	48 940,8	53 720,8	57 197,0	71 398,6	101 704,7
Обмінний курс, грн/дол. США	23,2929	28,2605	27,2077	36,5686	37,9824
Імпорт товарів та послуг, млн дол. США	8517	4691	6251	19759	9697
Грошова маса (агрегат М3), млн грн	1438310	1850007	2071358	2501621	3077185

Джерело: структуровано автором на основі [9; 10; 20].

Як видно з табл. 1, динаміка макроекономічних показників України за останні п'ять років була досить складною та суперечливою. ВВП України зазнавав значних коливань, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. У 2022 році ВВП України впав на 5 % через повномасштабне російське вторгнення. Інфляція в Україні також зазнала значного зростання у 2022 році, досягнувши 21,1 %. Це було зумовлено війною, енергетичною кризою та іншими факторами. Обмінний курс гривні до долара США також зазнав значних коливань. У 2022 році курс

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

гривні значно ослаб, але потім поступово почав зміцнюватися. Рівень безробіття в Україні також зріс у 2022 році через війну та економічну кризу, проте почав тенденцію до зниження у 2023 році. Перераховані макроекономічні показники та їхні значення вплинули на фінансову безпеку банківських установ як макроекономічні шоки (криза, війна, пандемія). Фінансовий стан банків при цьому погіршувався весь 2022 рік та першу половину 2023 року, оскільки відбулося:

- зростання кредитних ризиків та проблемної заборгованості;
- зниження прибутковості та рентабельності;
- погіршення ліквідності та відтік депозитів;
- збільшення валютних ризиків та їхній негативний вплив на капітал 1-го та 2-го рівнів.

Враховуючи перераховані вище макроекономічні процеси, НБУ розробив та впровадив низку регуляторних заходів, спрямованих у відповідь на макроекономічні виклики, які покликані захистити банківські установи, а саме:

1. Монетарна політика:

- інфляційне таргетування: НБУ використовує режим інфляційного таргетування, який передбачає встановлення чіткої цілі, щодо рівня інфляції та використання інструментів монетарної політики для її досягнення;

- ключова процентна ставка: регулювання ключової процентної ставки є важливим інструментом впливу на інфляцію та економічне зростання. Підвищення ставки може сповільнити інфляцію, але також може стримати економічне зростання. Зниження ставки може стимулювати економічне зростання, але може призвести до зростання інфляції;

- операції на відкритому ринку: НБУ може здійснювати операції з купівлі-продажу цінних паперів на відкритому ринку для регулювання ліквідності банківської системи та впливу на рівень процентних ставок;

- регулювання валютного курсу: НБУ може здійснювати інтервенції на валютному ринку для згладжування коливань валютного курсу та забезпечення стабільності на валютному ринку.

2. Банківське регулювання та нагляд:

- ліцензування та регулювання діяльності банків: НБУ встановлює вимоги до капіталу, ліквідності та інших показників діяльності банків, а також здійснює нагляд за їх дотриманням;

- регулювання кредитування: НБУ може встановлювати обмеження на кредитування певних секторів економіки або видів кредитів для запобігання надмірному зростанню кредитування та забезпечення фінансової стабільності;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- управління проблемними активами: НБУ розробляє та впроваджує механізми управління проблемними активами банків для мінімізації збитків та забезпечення стабільності банківської системи.

3. Регулювання фінансового ринку:

- розвиток фінансової інфраструктури: НБУ сприяє розвитку сучасної та ефективної фінансової інфраструктури, включаючи платіжні системи, системи розрахунків та депозитарну систему.

4. Міжнародне співробітництво:

- співпраця з міжнародними фінансовими організаціями: НБУ співпрацює з міжнародними фінансовими організаціями, такими як Міжнародний валютний фонд та Світовий банк для отримання фінансової та технічної допомоги, а також для обміну досвідом та найкращими практиками.

У свою чергу, банківські установи також розробляють і впроваджують у своїй практиці індивідуальні підходи до формування та реалізації стратегії забезпечення фінансової безпеки (рис. 3) з погляду зменшення ризиків впливу макроекономічної нестабільності у фінансовій сфері.

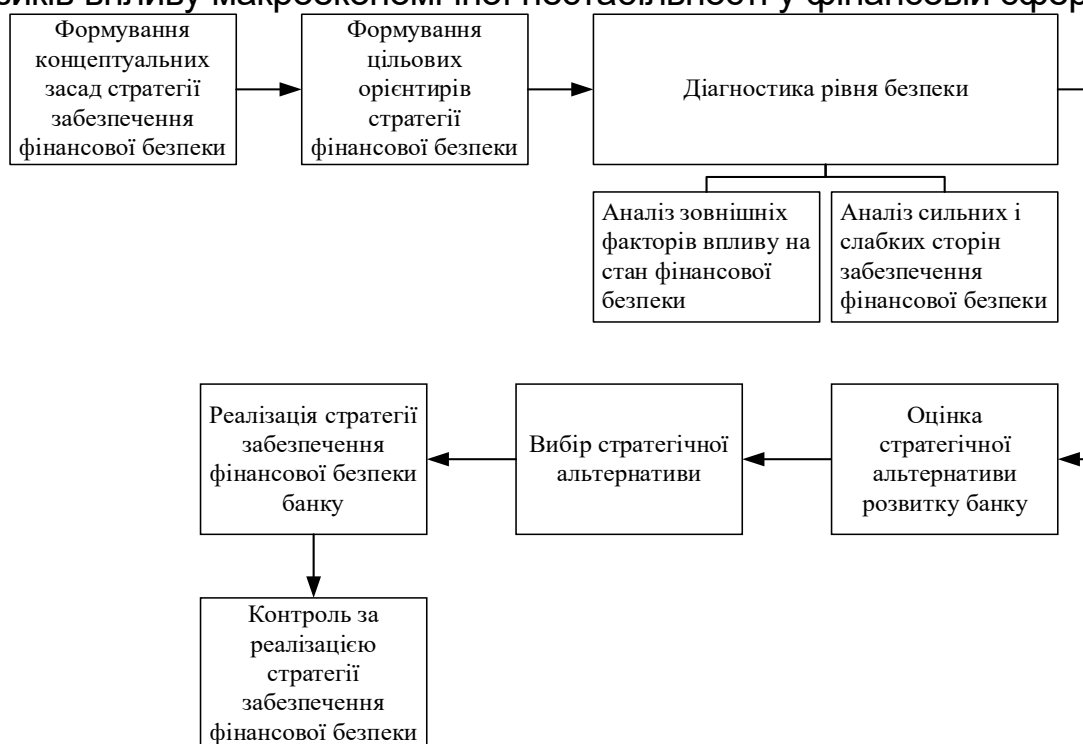


Рисунок 3 – Підхід до формування та реалізації стратегії забезпечення фінансової безпеки банками в умовах макроекономічної нестабільності

Джерело: згруповано автором на основі [19; 21; 22].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Ефективність зазначеного підходу до формування та реалізації стратегії забезпечення фінансової безпеки банківських установ залежить від багатьох факторів, зокрема від професіоналізму керівництва та персоналу банку, від рівня розвитку інформаційно-цифрових технологій, від якості нормативно-правового забезпечення тощо [6]. На основі розроблених підходів, банківські установи формують і втілюють відповідні заходи зміцнення фінансової безпеки:

1. Підвищення стійкості капіталу:

1.1 Дотримання регулятивних вимог: банки повинні дотримуватися встановлених нормативів достатності капіталу, щоб мати достатній запас міцності для покриття збитків.

1.2 Формування додаткових резервів: створення додаткових резервів понад мінімальні вимоги дозволяє більш ефективно протистояти непередбаченим обставинам.

1.3 Диверсифікація джерел капіталу: залучення капіталу з різних джерел знижує залежність від одного джерела та підвищує стійкість банку.

2. Оптимізація управління активами та пасивами:

2.1 Збалансована кредитна політика: важливо проводити ретельну оцінку кредитоспроможності позичальників та диверсифікувати кредитний портфель для зменшення кредитних ризиків.

2.2 Ефективне управління ліквідністю: банки повинні мати достатній запас ліквідних активів для своєчасного виконання своїх зобов'язань.

2.3 Управління валютними ризиками: збалансування валютних активів та пасивів допомагає зменшити вплив коливань валютного курсу на фінансовий стан банку.

3. Посилення системи управління ризиками:

3.1 Впровадження комплексної системи управління ризиками: банки повинні мати чітко визначені процедури ідентифікації, оцінки та моніторингу всіх видів ризиків.

3.2 Регулярне стрес-тестування: проведення стрес-тестів дозволяє оцінити стійкість банку до різних негативних сценаріїв та вжити необхідних заходів для мінімізації можливих втрат.

3.3 Постійне вдосконалення системи внутрішнього контролю: ефективна система внутрішнього контролю забезпечує своєчасне виявлення та запобігання порушенням та зловживанням.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

4. Підвищення операційної ефективності:

4.1 Оптимізація бізнес-процесів: впровадження сучасних технологій та оптимізація бізнес-процесів сприяють зниженню витрат та підвищенню ефективності діяльності банку.

4.2 Автоматизація процесів: автоматизація рутинних операцій дозволяє зменшити операційні ризики та підвищити швидкість обслуговування клієнтів.

4.3 Забезпечення кібербезпеки: захист від кіберзагроз є критично важливим для забезпечення безпеки даних та фінансових операцій банку.

5. Покращення корпоративного управління:

5.1 Ефективна система корпоративного управління: чіткий розподіл повноважень та відповідальності, а також ефективна система внутрішнього контролю сприяють підвищенню прозорості та відповідальності в діяльності банку.

5.2 Незалежний нагляд: залучення незалежних та неупереджених осіб до складу наглядової ради банку, сприяє об'єктивній оцінці діяльності банку та прийняттю зважених рішень.

6. Взаємодія з регулятором та іншими учасниками фінансового ринку:

6.1 Конструктивний діалог з регулятором: своєчасне інформування регулятора про проблеми та ризики, а також співпраця з ним сприяють зміцненню фінансової стабільності банківської системи.

6.2 Взаємодія з іншими банками та фінансовими установами: обмін інформацією та досвідом з іншими учасниками ринку сприяє зміцненню стійкості фінансової системи в цілому.

Висновки і пропозиції. Забезпечення фінансової безпеки банківських установ в Україні в умовах макроекономічної нестабільності є складним і багатогранним завданням. Вирішення такого завдання стає можливим лише завдяки втіленню комплексних заходів, спрямованих на зміцнення капіталу банків, вдосконалення систем управління ризиками, розвиток цифрових технологій та співпрацю з регуляторами. Для забезпечення фінансової безпеки банків, необхідно переходити від реактивного до проактивного підходу, тобто здійснювати попереджувальні заходи, а не лише реагувати на вже виниклі проблеми. Банківські установи повинні самостійно розробляти та впроваджувати ефективні системи управління ризиками, внутрішнього контролю та корпоративного

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

управління. Такий підхід дозволить їм своєчасно виявляти та нейтралізувати потенційні загрози, а співпраця з міжнародними фінансовими інституціями (МВФ, Світовий банк та інші) сприятиме посиленню фінансової стійкості української банківської системи та залученню додаткових інвестицій. Тільки за умови стабільної та надійної банківської системи, економіка України та її фінансовий сектор, зможуть досягти стійкого економічного зростання в умовах макроекономічної нестабільності.

Список використаних джерел

1. Барановський О. І. Місце і роль ліквідності комерційних банків у забезпеченні їхньої фінансової безпеки / О. І. Барановський, Т. В. Путінцева // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. – 2020. – № 3 (34). – С. 4-18.
2. Барилюк М. М. Теоретичні аспекти визначення сутності поняття «фінансова безпека комерційного банку» / М. М. Барилюк // Причорноморські економічні студії. – 2017. – Вип. 15. – С. 176-181.
3. Болгар Т. М. Фінансова безпека банків в умовах ринкової трансформації економіки України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.08 / Т. М. Болгар. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – 22 с.
4. Бондаренко А. І. Механізми забезпечення фінансової безпеки України / А. І. Бондаренко // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 3. – С. 107-109.
5. Васильчак С. В. Організація безпеки банківської діяльності в Україні / С. В. Васильчак, С. Ф. Вінтоняк // Науковий вісник ЕЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.18. – С. 153-157.
6. Вовчак О. Д. Забезпечення стійкого розвитку фінансового сектору в контексті мінімізації системних ризиків / О. Д. Вовчак, І. А. Канцір // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2017. – № 3 (39). – С. 104-107.
7. Гаряга Л. О. Фінансова безпека банківської діяльності в умовах цифровізації / Л. О. Гаряга, Р. Р. Куліш // Проблеми економіки. – 2019. – № 4. – С. 163-171.
8. Голобородько Ю. О. Теоретичні підходи до розкриття сутності та складових фінансової безпеки банківських установ / Ю. О. Голобородько // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.12. – С. 194-198.
9. Дані фінансової звітності банків України [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#4>.
10. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
11. Дмитров С. О. Управління фінансовою безпекою комерційного банку / О. С. Дмитров // Фінансовий простір. – 2012. – № 2 (6). – С. 11-15.
12. Єпіфанов А. О. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук, проф. А. О. Єпіфанова. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – 295 с.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

13. Єрмошенко А. М. Визначення поняття фінансової безпеки страховика та її категорій / А. М. Єрмошенко // Актуальні Проблеми Економіки. – 2004. – № 4. – С. 46-51.
14. Зачосова Н. В. Особливості забезпечення фінансової безпеки комерційних банків в Україні / Н. В. Зачосова // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. – 2011. – № 4. – С. 74-78.
15. Квасницька В. Г. Фінансова безпека банківської діяльності: сутнісний та забезпечувальний аспекти / В. Г. Квасницька, О. В. Антонюк // Фінансовий простір. – 2019. – № 3. – С. 67–77.
16. Коваленко В. Фінансова безпека банків: реалії та перспективи забезпечення / В. Коваленко // Економічний форум. – 2022. – № 2. – С. 141-151.
17. Лісняк А. Є. Чинники фінансової безпеки банків / А. Є. Лісняк // Вісник університету банківської справи. – 2017. – № 3(30). – С. 77-82.
18. Марченко О. М. Фінансова безпека держави: навч. посібник / О. М. Марченко, Я. Я. Пушак, І. О. Ревак. – Львів, 2020. – 356 с.
19. Пестовська З. С. Фінансова безпека банківської діяльності: сучасні аспекти діагностики / З. С. Пестовська // Нобелівський вісник. – 2018. – № 1. – С. 93-102.
20. Річний звіт Національного банку України за 2023 рік: від стратегії виживання до стратегії відновлення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-za-2023-rik-vidstrategiyi-vijivannya-do-strategiyi-vidnovlennya>.
21. Садчикова І. В. Формування стратегії банківських установ в Україні в умовах цифровізації фінансового ринку та макроекономічної нестабільності / І. В. Садчикова, Л. Л. Колотило, А. Р. Волок // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2024. – Том 2, № 20. – С. 268-278.
22. Шевцова О. Й. Стратегія управління фінансовою безпекою банку / О. Й. Шевцова // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2022. – № 8. – С. 65-70.

References

1. Baranovskyi, O.I., Putintseva, T.V. (2020). Mistse i rol likvidnosti komertsiinykh bankiv u zabezpe-chenni yikhnoi finansovoi bezpeky [The place and role of liquidity of commercial banks in ensuring their financial security]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky – Financial and credit activity: problems of theory and practice*, (3(34)), 4-18.
2. Baryliuk, M.M. (2017). Teoretychni aspekty vyznachennia sutnosti poniattia «finan-sova bezpeka komertsiinoho banku» [Theoretical aspects of defining the essence of the concept of “financial security of a commercial bank”]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 15, 176-181.
3. Bolhar, T.M. (2009). *Finansova bezpeka bankiv v umovakh rynkovoï transformatsii ekonomiky Ukrainy [Financial security of banks in the conditions of market transformation of the economy of Ukraine]*. DVNZ «UABS NBU».

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

4. Bondarenko, A.I. (2018). Mekhanizmy zabezpechennia finansovoi bezpeky Ukrainy [Mechanisms for ensuring financial security of Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (3), 107-109.
5. Vasylichak, S.V., Vintoniak, S.F. (2011). Orhanizatsiia bezpeky bankivskoi diialnosti v Ukraini [Organization of banking security in Ukraine]. *Naukovyi visnyk ELTU Ukrainy – Scientific Bulletin of ELTU of Ukraine*, 21.18, 153-157.
6. Vovchak, O.D., Kantsir, I.A. (2017). Zabezpechennia stiikoho rozvytku finansovoho sektoru v konteksti minimizatsii systemnykh ryzykiv [Ensuring sustainable development of the financial sector in the context of minimizing systemic risks]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu – Bulletin of the Berdyansk University of Management and Business*, (3(39)), 104-107.
7. Hariaha, L.O., Kulish R.R. (2019). Finansova bezpeka bankivskoi diialnosti v umovakh tsyfrovizatsii [Financial security of banking activities in the conditions of digitalization]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, (4), 163-171.
8. Holoborodko, Yu.O. (2012). Teoretychni pidkhody do rozkryttia sutnosti ta skladovykh finansovoi bezpeky bankivskykh ustanov [Theoretical approaches to the disclosure of the essence and components of financial security of banking institutions]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of the National Technical University of Ukraine*, 22.12, 194-198.
9. *Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]*. (n.d.). Dani finansovoi zvitnosti bankiv Ukrainy [Financial reporting data of banks of Ukraine]. (n.d.). <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#4>.
10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofitsiyni vebсайт [State Statistics Service of Ukraine: official website]. (n.d.). <http://www.ukrstat.gov.ua>.
11. Dmytrov, S.O. (2012). Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu komertsiinoho banku [Management of financial security of a commercial bank]. *Finansovyi prostir – Financial Space*, (2(6)), 11-15.
12. Yepifanov, A.O. (Ed.). (2009). *Finansova bezpeka pidprijemstv i bankivskykh ustanov [Financial security of enterprises and banking institutions]*. DVNZ «UABS NBU».
13. Yermoshenko, A.M. (2004). Vyznachennia poniattia finansovoi bezpeky strakhovyka ta yii katehorii [Definition of the concept of financial security of the insurer and its categories]. *Aktualni Problemy Ekonomiky – Actual Problems of Economics*, (4), 46-51.
14. Zachosova, N.V. (2011). Osoblyvosti zabezpechennia finansovoi bezpeky komertsiinykh bankiv v Ukraini [Peculiarities of ensuring the financial security of commercial banks in Ukraine]. *Naukovyi visnyk: Finansy, banky, investytsii – Scientific Bulletin: Finance, banks, investments*, (4), 74-78.
15. Kvasnytska, V.H., Antoniuk, O.V. (2019). Finansova bezpeka bankivskoi diialnosti: sutnisnyi ta zabezpechuvalni aspekty [Financial security of banking activities: essential and security aspects]. *Finansovyi prostir – Financial space*, (3), 67–77.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

16. Kovalenko, V. (2022). Finansova bezpeka bankiv: realii ta perspektyvy zabezpechennia [Financial security of banks: realities and prospects of security]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, (2), 141-151.

17. Lisniak, A.Ye. (2017). Chynnyky finansovoi bezpeky bankiv [Factors of financial security of banks]. *Visnyk universytetu bankivskoi spravy – Bulletin of the University of Banking*, (3(30)), 77-82.

18. Marchenko, O.M., Pushak, Ya.Ya., Revak, I.O. (2020). *Finansova bezpeka derzhavy [Financial security of the state]*.

19. Pestovska, Z.S. (2018). Finansova bezpeka bankivskoi diialnosti: suchasni aspekty diahnostyky [Financial security of banking activities: modern aspects of diagnostics]. *Nobelivskiy visnyk – Nobel Bulletin*, (1), 93-102.

20. Richnyi zvit Natsionalnogo banku Ukrainy za 2023 rik: vid stratehii vyzhyvannia do stratehii vidnovlennia [Annual Report of the National Bank of Ukraine for 2023: from survival strategy to recovery strategy]. (n.d.). <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-za-2023-rik-vidstrategiyi-vijivannya-do-strategiyi-vidnovlennia>.

21. Sadchykova, I.V., Kolotylo, L.L., Volok, A.R. (2024). Formuvannia stratehii bankivskykh ustanov v Ukraini v umovakh tsyfrovizatsii finansovoho rynku ta makroekonomichnoi nestabilnosti [Formation of the strategy of banking institutions in Ukraine in the conditions of digitalization of the financial market and macroeconomic instability]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Actual problems of development of the economy of the region*, 2(20), 268-278.

22. Shevtsova, O.Y. (2022). Stratehiia upravlinnia finansovoiu bezpekoiu banku [Strategy for managing the financial security of a bank]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnogo ekonomichnogo universytetu – Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, (8), 65-70.

Отримано 10.08.2024

UDC 336.71-049.5(477)

JEL Classification: G21

Iryna Sadchykova

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

E-mail: aspirant_chstu@stu.cn.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5144-1306>

ResearcherID: [F-4936-2014](https://orcid.org/0000-0001-5144-1306). **Scopus:** [57210807736](https://orcid.org/0000-0001-5144-1306)

Leonid Kolotylo

post-graduate student of the department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: leorix@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-7297-0010>

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**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>**FINANCIAL SECURITY OF BANKING INSTITUTIONS IN UKRAINE
IN THE CONDITIONS OF MACROECONOMIC INSTABILITY**

Abstract. *The article presents the interpretation of the concept of financial security of banking institutions by leading domestic scientists and provides the author's definition of the term. The essence and components of the financial security of banks are highlighted, namely: capitalization and capital adequacy; asset quality and credit risk management; liquidity and liquidity management; profitability and efficiency of activity; operational stability and cybersecurity. The relationship between the economic categories of macroeconomic stability and financial security of banks is revealed, their influence on each other within the banking system of Ukraine is graphically depicted. The basic foundations of the formation of a block system for protecting banking institutions in conditions of macroeconomic instability are outlined. The main macroeconomic indicators of Ukraine are determined, namely: gross domestic product (GDP), inflation, exchange rate, unemployment rate, deficit/surplus of the State Budget, external debt, the volume of imports of goods and services and money supply (M3 aggregate) are presented and their brief analysis for the period 2019-2023 is presented. The negative reasons for the impact of macroeconomic indicators on banking institutions are described, such as: increased credit risks and problem debt; decreased profitability and profitability; deterioration of liquidity and outflow of deposits; increased currency risks and their negative impact on the capital of the 2nd and 3rd levels. The list of regulatory measures taken by the NBU in response to macroeconomic challenges, which are designed to protect banking institutions, is considered, in particular: monetary policy, which includes inflation targeting, adjustment of the key interest rate, open market operations and exchange rate regulation; banking regulation and supervision, which includes licensing and regulation of bank activities, regulation of lending, management of problem assets; financial market regulation, which includes the development of financial infrastructure; international cooperation, which includes cooperation with international financial organizations. The approach to the formation and implementation of a strategy for ensuring financial security by banks in conditions of macroeconomic instability is graphically presented. Appropriate measures to strengthen financial security by banking institutions themselves have been systematized.*

Key words: *banking institutions; financial security; macroeconomic instability; credit risk; liquidity; financial assets; regulatory environment; capitalization; banking regulation; risk management system; financial stability.*

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

Бібліографічний опис для цитування:

Садчикова І. В., Колотило Л. Л., Пентелейчук М. Г. Забезпечення фінансової безпеки банківських установ в Україні в умовах макроекономічної нестабільності. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 430-448.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-449-460](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-449-460)

УДК 336.71

JEL Classification: G18; G19

Дмитро Олександрович Бірюк

докторант кафедри публічних фінансів

Державний податковий університет (Ірпінь, Україна)

E-mail: dima4444@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0273-9867>**СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВНІ ТРЕНДИ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

Анотація. У статті наголошено, що раціональна організація забезпечення фінансової підтримки економічного розвитку поряд із сутнісним і змістовним обґрунтуванням руху фінансових відносин включає їх узгодженість та націленість на конкретні ознаки й виклики в певний період часу. Глобалізація, фінансиалізація, цифровізація належать до тих чинників, які суттєво впливають на фінансово-цифровий простір та модифікують напрями і механізми підтримки економічного розвитку. Одночасно звертається увага на недостатній зв'язок таких модифікацій із проблемами зовнішньої фінансової залежності та можливостями зміцнення власної фінансової бази. Особливо це стосується деглобалізаційних процесів, які супроводжуються обмеженням міжнародного співробітництва, протекціонізмом та зростанням регуляторних бар'єрів.

Ключові слова: економічний розвиток; фінансові відносини; власна фінансова база; глобалізація; фінансиалізація; цифровізація; деглобалізація; механізми підтримки. Бібл.: 8.

Постановка проблеми. Забезпечення стійкого розвитку економіки як основи національної безпеки було та залишається пріоритетом для України. Водночас на кожному етапі розвитку вирішення цього завдання характеризується суттєвими особливостями, що залежать від низки об'єктивних і суб'єктивних чинників та сукупності ендогенних і екзогенних чинників. Цим пояснюється постійна увага до зазначеної проблеми та формування відповідних механізмів, здатних реалізувати переваги та мінімізувати ризики, зумовлені сукупністю зазначених обставин кожного періоду та конкретної соціально-економічної ситуації.

Особливе місце в ряду таких механізмів посідають фінансові, що зумовлено місцем фінансових відносин у досягненні оптимальності та задоволенні інтересів суспільства, адже у «...фінансах діалектично поєднуються узгодженість та суперечливість інтересів окремих суб'єктів» [1, с. 73], створюючи за рахунок цього передумови для належного соціально-економічного розвитку. У зв'язку з цим пізнання

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

причинно-наслідкових зв'язків, що лежать в основі динаміки фінансових відносин для забезпечення скоординованої дії фінансових механізмів на стан і перспективи соціально-економічних явищ, належить до важливих завдань, які необхідно вирішувати на конкретних етапах розвитку. Актуалізація такого вирішення особливо важлива в умовах зростаючої нестабільності або невідкладного вирішення посталих проблем. Саме такі прикмети сьогодні властиві Україні, що потребує найефективніших рішень щодо збереження і нарощування макроекономічної стабільності як передумови та ресурсу підтримки функціонування і розвитку національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням фінансової політики, механізмам її реалізації та впливу на економічний розвиток присвячені праці багатьох науковців і практиків. Серед них слід виділити насамперед ті, що присвячені формуванню теоретико-методологічного підґрунтя для найповнішої реалізації потенціалу фінансових відносин для забезпечення економічного розвитку. Це праці В. Андрущенка, Д. Ваньковича, О. Василика, А. Даниленка, В. Дем'янишина, В. Зимовця, О. Кириленко, В. Гейця, О. Лактіонової, І. Луніної, С. Онишко, В. Опаріна, В. Федосова, С. Юрія, П. Юхименка та багатьох інших.

У сучасних дослідженнях ключовим аспектом стали впровадження інноваційних фінансових інструментів для підтримки процесів економічного розвитку. Це дослідження, що стосуються: фінансової індустрії О. Батрак (2021), конкурентоспроможності економіки О. Гордій (2024), сфери банківських установ А. Абрамова, М. Маринич, Л. Попова (2021), ринку фінансових послуг В. Данилишин та С. Сидниця (2023), інституцій фінансової системи М. Дубина, О. Попело та О. Тарасенко (2021).

В умовах повномасштабної війни росії проти України питання визначення ключових перешкод і мінімізації їхніх руйнівних наслідків на фінансову динаміку, відображено у працях Н. Кравчук та О. Луцишин (2022) щодо фінансового ринку, Н. Козюк, Є. Шекета (2022) щодо повоєнного відновлення, В. Грамотневої (2024) стосовно розподілу прямих іноземних інвестицій (ПІІ).

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Водночас за межами аналізу нерідко залишаються ряд процесів, які пов'язані не тільки з військовою агресією росії, потребуючи їх врахування з огляду на потреби відновлення економіки, але й ті, які не обмежуються часовими межами та мають тенденцію до масштабування за інтенсивністю

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

та наслідками, кореспондуючи з пріоритетом забезпечення фінансової стабільності. Визначення природи цих процесів з урахуванням їх функціонального зв'язку зі стратегією економічного розвитку становить необхідну умову досягнення довгострокової фінансової стійкості як передумови підтримки й досягнення зазначеного розвитку.

Мета статті. Теоретико-практичні засади формування механізмів забезпечення фінансової підтримки економічного розвитку в умовах нової реальності глобальних викликів.

Виклад основного матеріалу. Питання формування і реалізації державної фінансової політики завжди характеризувалося взаємопов'язаністю з доцільністю підтримки суб'єктів економіки. Ступінь такого впливу в загальних рисах визначалася рівнем перерозподілу ВВП інструментами податкової політики та потребою забезпечення суспільно необхідних функцій держави. Щодо видатків на підтримку економічного розвитку, то вони належать до заходів регулювання та стимулювання й відповідно оцінювався їх обсяг з урахуванням бюджетних можливостей. Хоча держава через комбінацію податкових баз володіла можливостями впливу на інвестиційний попит, однак загалом питання участі держави в підтримці суб'єктів економіки та відповідно підходи до регулювання економічного розвитку не завжди розглядалися з позиції забезпечення фінансової незалежності держави, в основі якої стійкість фінансової системи.

Разом з тим, у наукових колах думка про домінування «розвитку на власній основі» особливо активізувалася із фундаментальними змінами в розвитку фінансових відносин на світовому та національному рівнях, пов'язаними з поширенням масштабів глобалізації [2]. Особливо це стосувалося фінансової глобалізації, процес якої та її вплив на економіку американськими економістами Harry Magdoff і Paul Sweezy охарактеризовано поняттям «фінансиалізація економіки» [3]. Вона характеризувалася особливим динамізмом, формуючи багато нових викликів у сфері фінансових відносин, та вносили суттєві зміни в їх побудову.

Проте ряд аргументів, пов'язаних із процесами глобалізації та фінансиалізації, не може вважатися завершеним без включення до нього сутнісних та змістовних обґрунтувань необхідності підвищеної уваги до уточнення моделі економічного розвитку. Такі можливості на-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

дає, зокрема, використання функціонального підходу, що означає «визначення системи як організованого комплексу засобів досягнення певної мети» [4, с. 28], що є особливо важливим у межах фінансових аспектів цього дослідження.

Загальноновизнаними функціями фінансів тривалий час визнавалися розподільча й контрольна. Надалі вони доповнювалися стимулюючою, соціального захисту населення, регулюючою, стабілізаційною, хоча нескладно помітити їх безпосередній зв'язок із розподільчою функцією фінансів. Разом з тим, окремими науковцями виокремлювалася виробнича функція фінансів, яка близька, проте не поглинається розподільчою функцією. Її пояснювали потребою «...більш глибокого і всебічного дослідження їх сутності в тісному зв'язку з кругообігом виробничих фондів, процесами створення й розподілу новоствореної вартості...» [5, с. 83]. З цим корелювало й запропоноване визначення фінансової політики, як «...сукупність цілеспрямованих державних заходів щодо формування й ефективного використання фінансових ресурсів країни, які містять у собі ресурси її окремих регіонів, секторів економіки, підприємств і домогосподарств, для забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку...» [5, с. 60]. Таке бачення розширює структурне наповнення фінансової системи. Останнє нерідко обмежується сферою державних фінансів, фінансами суб'єктів господарювання та населення і міжнародними фінансами, не включаючи такі ланки, як фінансовий ринок та страхування, вплив яких на фінансовий простір, у якому функціонують суб'єкти економіки, є очевидним. Природно, що за звуженого погляду на склад фінансової системи складно реалізувати стратегічний розвиток цієї системи, що лежить у площині її цілісності та стійкості, за якого «...має місце економічний розвиток держави із забезпеченням зростання обсягів виробництва, достатнім обсягом фінансових ресурсів у реальній сектор економіки, зростання реальних доходів громадян» [6, с. 172]. Тобто в системі стратегічних рішень щодо державного регулювання є очевидною особлива роль державної підтримки економічного розвитку, який забезпечується усіма суб'єктами економіки. Водночас не можна недооцінювати важливість вибору конкретних підходів, форм та інструментарію, за допомогою яких буде здійснюватися зокрема фінансова підтримка.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Значущість такого підходу при формуванні фінансового базису держави зростає, зокрема, в умовах фінансиалізації та переважання віртуальної вартості. Адже механізми регулювання визначаються стабілізацією та стійкістю фінансової системи, реалізуючись спрямуванням фінансових ресурсів безпосередньо (через механізм фінансового ринку) та опосередковано (через механізм бюджетного розподілу та перерозподілу) в пріоритетні напрями економічного розвитку. Однак не менш значущим є екстраполяція таких обґрунтувань та їх співвіднесення також з іншими змінами, які відбуваються у фінансовому просторі держави і світу чи впливають на нього. Це принципово для розбудови архітектури фінансової системи та напрямів її вдосконалення, а значить і окреслення перспективних цілей та довгострокових завдань фінансової політики, у межах яких здійснюється фінансова підтримка, а тому вони та їх механізми потребують більшої конкретизації.

Насамперед у контексті викликів цифровізації важливо зосередитися на інтеграції цифрових технологій у фінансові відносини в межах єдиного фінансово-цифрового простору. Поєднуючи фінансові та цифрові елементи, виникає можливість створити систему, яка, підтримуючи інновації, підвищує ефективність і фінансову стабільність країни. Однак це передбачає координацію фінансових ресурсів і цифрових технологій для стимулювання реформ і створення більш сприятливого середовища як для бізнесу, так і для суспільства. Спільно формуючи єдиний фінансово-цифровий простір, у результаті реалізації об'єктивних взаємозв'язків і взаємодій фінансіалізації та цифровізації, стає можливим ефективно розвивати обидва процеси в цьому просторі.

На жаль, існуюча цифрова нерівність у доступі та вмінні користування такими технологіями як відмітна риса сьогодення характерна галузевому і внутрішньогалузевому рівням та окремим секторам, зменшує можливості зміцнення фінансового стану суб'єктів економіки та, відповідно, їх впливу на усунення такої нерівності. З іншого боку, це підвищує увагу до державної підтримки, сприяючи вирішенню таких проблем. При цьому остання не завжди переходить у площину безпосередніх фінансових впливань, проблема здатна бути вирішеною шляхом застосування низки регулюючо-стимулюючих державних заходів.

До прикладу, за даними НБУ, у грудні 2024 р. обсяг чистих гривневих кредитів суб'єктам господарювання повернувся до рівня грудня

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

2021 року і досяг 248,6 млрд грн. Банки та бізнес очікують активізації кредитування в наступні 6 місяців 2025 р. Цьому сприяло зниження облікової ставки НБУ до 13,0 % у 2024 р., але в січні 2015 р. вона була підвищена до 14,5 % [8]. Водночас для збільшення обсягу кредитної підтримки економіки потрібні не лише привабливі відсоткові ставки. Не менш значущими є й удосконалені процедури кредитування. Зокрема, суттєвий позитивний вплив має запровадження сервісу дистанційного подання заявок на кредитування провідними вітчизняними банками. Так, тільки за програмою ОщадБізнес кількість таких заявок від представників ММСБ зросла на 25 %, що підкреслює роль диджиталізації як основного вектора реформ у банківських процесах та продуктах.

На потребу підвищення ролі державного впливу може вказувати й наступне. Передусім суттєві диспропорції у кредитній сфері. Так, у загальному обсязі кредитів домінує малий і середній бізнес (МСБ), на який припадає понад 55 % обсягів продукції та 70 % зайнятих, а його частка в чистому портфелі гривневих кредитів зросла до 60 %. Водночас великий бізнес поступово переорієнтується на залучення фінансування за кордоном. При цьому збільшився розрив між кредитними ставками для підприємств великого бізнесу та МСБ. До цього ж сформувалися суттєві міжгалузеві диспропорції у сфері кредитування. Лідером щодо обсягів виробленої продукції є переробна промисловість, а щодо отриманих кредитів -- оптова та роздрібна торгівля (27,4 % наданих кредитів на кінець 2024 р.).

До позитивів сприяння державного впливу слід віднести поступове зростання кредитування на цілі сталого розвитку. Так, у червні 2024 р. 20 банків з часткою понад 85 % чистих активів сектору підписали меморандум про готовність фінансувати відновлення енергетики. За червень – грудень 2024 року банки отримали 3495 заявок від бізнесу на кредитування проєктів із відновлення енергетичної інфраструктури на загальну суму 72,8 млрд грн та розпочали фінансування проєктів на 10,5 млрд грн [8].

З позиції активізації чинників, що вирішальною мірою сприяють зростанню ваги розвитку цифровізації для національного бізнесу можна зазначити й наступне. За структурою фінансування впровадження цифрового простору у фінансові відносини суттєво відрізняється від зарубіжних практик, де основним джерелом фінансування є власні

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

кошти, а кредити та позики становлять лише 0,1%. Разом з тим, дослідження такої спроможності, зокрема банків, на основі аналізу показників ліквідності, прибутковості, дотримання нормативів достатності капіталу та ефективності діяльності українських банків свідчать про достатньо стабільний стан їхнього фінансового забезпечення, насамперед приватних банків та банків з іноземним капіталом. Накопичений фінансовий потенціал, при збереженні позитивних тенденцій до його збільшення та обмеженій прибутковості напрямів інвестування (за винятком ринку державних цінних паперів), може бути інвестований у цифровізацію фінансових відносин, що, з одного боку, відповідає логіці розвитку фінансового та цифрового простору, а з іншого боку, вимагає відповідних стимулів та зниження ризиків в Україні. Це відповідає Стратегії розвитку фінансового сектору України, де зазначено, що регулювання фінансового сектору забезпечує акумулювання, розподіл й обіг фінансових ресурсів на засадах фінансової стабільності та інклюзії, кібербезпеки та поширення новітніх технологій для сприяння відновленню економіки України та підтримки добробуту громадян.

Додаткові переваги фінансування цифрової сфери містяться в поєднанні традиційних форм і методів надання фінансових послуг із цифровими, що забезпечує фінансову інклюзивність та надає додаткові джерела створення вартості для розширеного відтворення і прискореного економічного зростання. Це можливе, зокрема, шляхом поєднання кількох фінансових послуг у складі комбінованого фінансового продукту, доповнення фінансового продукту/послуги інструментом з іншої (нефінансової чи неекономічної) галузі. Через розвиток технологій на основі блокчейну і поширення криптовалют, зростаючу децентралізацію змінюється роль держави та фінансових посередників, розширюється доступ до фінансових послуг та знижуються операційні витрати суб'єктів господарювання.

Ключова роль інновацій на всіх рівнях та аспектах цифрової трансформації фінансової системи створює потужний синергетичний імпульс, який стає основою для посилення її стимулюючої ролі в економічному розвитку. Повніше використання цього стимулюючого потенціалу передбачає певні видозміни основних постулатів функціонування фінансових відносин. Необхідне відповідне коригування фінансової політики та фінансової системи в частині оновлення форм і

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

методів, адекватних специфіці діяльності фінтех-компаній, нових методів надання цифрових фінансових продуктів і послуг, поширення криптовалют. Це дозволить розширити фінансову основу економічного розвитку шляхом повнішого задоволення потреб суб'єктів господарювання у фінансових ресурсах.

Продовжуючи контекст змін, що формують додаткові аргументи реалізації розвитку, зокрема на власній фінансовій основі, не можна обійти увагою процеси деглобалізації, зокрема регіональної інтеграції та глокації, які у світлі останніх подій привертають дедалі більшу увагу та, що важливо в межах цієї статті, вносять зміни до інтересів держави у сфері економічної політики. Це пов'язано з принциповою зміною «...співвідношення матеріальної та нематеріальної, або цифрової складової економіки, збільшується розрив у рівнях технологічного прогресу в постіндустріальних країнах і країнах, що розвиваються, що, відповідно, поглиблює диференціацію в рівнях доходів та якості життя загалом, особливо в умовах форс-мажорних обставин, в яких опинився світ, зокрема, при поширенні пандемії та обставин несподіваного характеру, а саме вторгнення Росії на територію України» [7]. До цього слід додати, що технологічна конкуренція перетворилася в один із ключових факторів сталого економічного розвитку, зокрема країн ЄС, зазначають зарубіжні науковці [8].

У продовження сутнісних та змістовних ознак деглобалізації важливо додати, що її не вважають новим явищем, а розглядають як новітню течію економічних суперечностей, яка «...відображає ідею дискредитації «сценаріїв» сучасної глобалізації, як такої, що спричинила економічний колапс, поставивши у скрутні умови національні держави», зазначаючи, що поєднання процесів глобалізації та деглобалізації у світі та Україні «...залежить від сили інноваційного ядра економіки, потужності високотехнологічних ринків та їх можливостей привабити внутрішніх і зовнішніх інвесторів для концентрації промислового і фінансового капіталу» [7], а темпи посилення - від рівня нестабільності світової економіки та проблем, які найкраще вирішувати всередині країни, чим пришвидшуються темпи прийняття протекціоніських обмежень.

Подібні прикмети, на наш погляд, лише підсилюють обґрунтованість розвитку на власній фінансовій основі та досить чітко окреслюють позицію, з одного боку, безпосередньої участі та підтримки держави в

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

процесах розвитку, а з іншого – й окреслюють їхні напрямки та форми, спрямовані на розвиток внутрішнього ринку капіталу. Вище частково вже йшлося про задіяння інструментарію цифровізації. Значні можливості пов'язані також з інтеграцією в національну фінансову систему інноваційних інструментів, таких як краудфандинг, зелені облігації тощо.

Вплив деглобалізації на зміцнення власної фінансової основи економічного розвитку відкривається також через активізацію участі в глобальних ініціативах, що стосуються екологізації, «зеленого переходу» та інших аспектів сталого розвитку для отримання міжнародного інвестування шляхом участі у грантових пропозиціях, позиках, прямих інвестиціях, підвищення рівня гармонізації з міжнародними стандартами та популяризації інвестиційних можливостей України. Такі пошуки особливо актуальні з огляду на те, що деглобалізаційні процеси суттєво обмежують доступ України до традиційних джерел (ринки облігацій, міжнародні кредити, ПІІ). Однак тут не можна скидати з рахунку існування внутрішніх перешкод, а саме нестабільність нормативно-правової бази, нерозвиненість інфраструктури, недостатній рівень інклюзії, що вимагає посилення регулятивного впливу держави та відповідного ресурсного забезпечення, що потребує свого вирішення.

Висновки і пропозиції. Державна участь у підтримці забезпечення економічного розвитку постає як багатопланова проблема, що не замикається потребою безпосереднього фінансування, хоча й за таких умов може стосуватися певних фінансових витрат у формі недоотримання коштів. Проте недооцінка і потреб, і можливостей зміцнення власної фінансової бази для поєднання соціально-економічних потреб із безпековими, як засвідчують воєнний стан та наростання деглобалізаційних процесів у світі, здатні сформувати великі ризики для національної безпеки. Тому розширення фінансового базису економічного зростання власними джерелами передбачає окремі видозміни основних постулатів функціонування і регулювання фінансових відносин. Стратегія державної фінансової політики, спрямовуючи її на макроекономічну стабільність, повинна бути невіддільною від ефективної державної підтримки, спрямованої на врахування глобальних викликів у їх різних формах. Це передбачає, поряд зі стабілізацією та підвищенням стійкості, також спрямування фінансових ресурсів безпосередньо (через механізм фінансового ринку) та опосередковано (через механізм

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

бюджетного розподілу та перерозподілу) у пріоритетні напрями економічного розвитку. Важлива інтеграція в національну фінансову систему інноваційних інструментів, таких як краудфандинг, зелені облігації тощо, активізація участі в глобальних ініціативах, підвищення рівня гармонізації з міжнародними стандартами, а також популяризація інвестиційних можливостей України. Реальне втілення окреслених кроків сприятиме зменшенню вразливості національної економіки до зовнішніх шоків, а її фінансової системи – до зовнішньої залежності.

Список використаних джерел

1. Опарін В. М. Фінансова система України (теоретико-методологічні аспекти) : монографія / В. М. Опарін. – Київ : КНЕУ, 2005. – 240 с.
2. Трансформація моделі економіки України (ідеологія, протиріччя, перспективи) / за ред. академіка НАН України В. М. Гейця. – Київ : Логос, 1999. – 500 с.
3. Magdoff H. Stagnation and the Financial Explosion / H. Magdoff, P. Sweezy // *Economic History As It Happened*. – N-Y. : Monthly Review Press, 1987. – Vol. IV. – Pp. 139-143.
4. Лактіонова О. А. Гнучкість фінансової системи: методологія, оцінка та вектори забезпечення : монографія / О. А. Лактіонова. – Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2016. – 400 с.
5. Фінансово-монетарні важелі економічного розвитку : у 3 т. / за ред чл.-кор. НАН України А. І. Даниленка. – Київ : Фенікс, 2008. – Т. 1: Фінансова політика та податково-бюджетні важелі її реалізації / за ред. чл.-кор. НАН України А. І. Даниленка. – 468 с.
6. Бойко А. В. Фінансова стійкість та економічний розвиток. Філософія фінансової цивілізації: людина у світі грошей / А. В. Бойко // *Матеріали V Міжнародних філософсько-економічних читань (28-29 травня 2012 року, Ірпінь)*. – Львів, 2012. – С. 164-173.
7. Онишко С. В. Актуалізація і динаміка розвитку деглобалізаційних процесів та їх впливу на формування економічної політики / С. В. Онишко, В. С. Белін // *Збірник наукових праць Державного податкового університету: електронне наукове видання (категорія Б)*. – 2022. – № 2. – С. 66–80. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2022.66-80>.
8. Weresa Anna Marzenna. Technological competitiveness of the EU member states in the era of the fourth industrial revolution / Weresa, Anna Marzenna // *Economics and Business Review*. – 2019. –Vol. 5. – Pp. 50–71. DOI: 10.18559/ebr.2019.3.4.

References

1. Oparin, V.M. (2005). *Finansova systema Ukrainy (teoretyko-metodolohichni aspekty) [Financial system of Ukraine (theoretical and methodological aspects)]*. KNEU.
2. Heiets, V.M. (Ed.). (1999). *Transformatsiia modeli ekonomiki Ukrayini (ideolohiya, protirichchya, perspektivi) [Transformation of the Ukrainian economy model (ideology, contradictions, perspectives)]*. Lohos.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

3. Magdoff, H., Sweezy, P. (1987). *Stagration and the Financial Explosion. Economic History As It Happened* (Vol. IV, pp. 139-143). N-Y.: Monthly Review Press.
4. Laktionova, O.A. (2016). *Hnuchkist finansovoi systemy: metodolohiia, otsinka ta vektory zabezpechennia [Financial System Flexibility: Methodology, Assessment, and Support Vectors]*. TOV «Nilan-LTD».
5. Danylenko, A. (Ed.). (2008). *Finansovo-monetarni vazheli ekonomichnoho rozvytku [Financial and monetary levers of economic development]: Vol. 1. Finansova polityka ta podatkovno-biudzhetni vazheli yii realizatsii [Financial policy and tax and budgetary levers of its implementation]*. Feniks.
6. Boiko, A.V. (2012). Finansova stiiikist ta ekonomichnyi rozvytok. Filosofiia finansovoi tsyvilizatsii: liudyna u sviti hroshei [Financial Stability and Economic Development. Philosophy of Financial Civilization: Man in the World of Money] *Materialy V Mizhnarodnykh filsofsko-ekonomichnykh chytan – Proceedings of the V International Philosophical and Economic Readings* (pp. 164-173).
7. Onyshko, S.V., Bielin, V. S. (2022). Aktualizatsiia i dynamika rozvytku dehlobalizatsiinykh protsesiv ta yikh vplyvu na formuvannia ekonomichnoi polityky [Actualization and dynamics of the development of deglobalization processes and their impact on the formation of economic policy]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu: elektronne naukove vydannia (katehoriia B)*, (2). <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2022.66-80>.
8. Weresa, Anna Marzenna. (2019). Technological competitiveness of the EU member states in the era of the fourth industrial revolution. *Economics and Business Review*, 5, 50–71. <https://ideas.repec.org/a/vrs/ecobur/v5y2019i3p50-71n5.html>.

Отримано 18.08.2024

UDC 336.71

JEL Classification: G18; G19

Dmytro BiryukDoctoral student, Department of Public Finance
State Tax University (Irpin, Ukraine)E-mail: dima4444@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0273-9867>**STATUS AND PROSPECTIVE TRENDS OF MECHANISMS
OF STATE FINANCIAL SUPPORT
FOR ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE**

Abstract. *The article emphasizes that understanding the cause-and-effect relationships underlying the dynamics of financial relations to ensure coordinated action of financial mechanisms on the state and prospects of socio-economic phenomena, is one of the important tasks that need to be solved at specific stages of development. The actualization of such a solution is especially important in conditions of increasing instability or the urgent solution of emerging problems, which are characteristic of Ukraine today. It is determined that the rational organization of providing financial support for economic development, along with the essential*

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

and meaningful justification of the movement of financial relations, includes their coordination and focus on specific features and challenges in a certain period of time. It is noted that globalization, financialization, digitalization are among the factors that significantly affect the financial and digital space and modify the directions and mechanisms of support for economic development. At the same time, attention is drawn to the insufficient connection of such modifications with the problems of external financial dependence. This is especially true for deglobalization processes, which are accompanied by restrictions on international cooperation, protectionism and the growth of regulatory barriers. Therefore, the strategy of state financial policy in the face of rapid global challenges, while focusing on macroeconomic stability, should be inseparable from effective state support in the direction of strengthening development on its own financial basis. This involves the integration of innovative instruments such as crowdfunding, green bonds, etc. into the national financial system, increasing participation in global initiatives, raising the level of harmonization with international standards and popularizing Ukraine's investment opportunities. Their implementation will help reduce the vulnerability of the national economy to external shocks, and its financial system to external dependence.

Key words: *economic development; financial relations; own financial base; globalization; financialization; digitalization; deglobalization; support mechanisms.*

References: 8.

Бібліографічний опис для цитування:

Бірюк Д. О. Стан та перспективні тренди механізмів державної фінансової підтримки економічного розвитку України. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 449-460.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-461-478](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-461-478)

УДК 336.71-049.5:004

JEL Classification: G21

Владислав Валерійович Гречка

аспірант кафедри 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 кафедри фінансів,

банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: viacheslav.ostrovskiy.w@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4428-7049>

Михайло Мирославович Білий

кандидат економічних наук, доцент,

докторант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: mykhailo.bilyi@pnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1847-0978>

**РОЗВИТОК СИСТЕМИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКИХ
УСТАНОВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Анотація. У статті подано розгляд категорії «фінансова безпека банківських установ» на макро- та мікрорівнях. Наведено авторське визначення термінів «цифровізація банківських установ» та «фінансова безпека банківських установ в умовах цифровізації». Розглянуто ключові аспекти процесу цифровізації системи фінансової безпеки банківських установ. Серед викликів цифровізації для банків були виділені наступні: кібербезпека, конфіденційність даних, технологічне відставання, необхідність інвестицій, зміна бізнес-моделі. Представлено основні індикатори системи фінансової безпеки діяльності банківських установ в умовах цифровізації. Згруповано основні показники рівня цифровізації банківських установ в Україні. Проведений PEST-аналіз впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на систему фінансової безпеки банківських установ в умовах цифровізації.

Ключові слова: Фінансова безпека; система фінансової безпеки; банківські установи; цифровізація; кібербезпека; фінтех; інновації; ризики; загрози.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 21.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Постановка проблеми. Розвиток системи фінансової безпеки банківських установ в умовах цифровізації є однією з найактуальніших проблем сучасної банківської діяльності. Це пов'язано з тим, що цифровізація, з одного боку, відкриває перед банками нові можливості для розвитку та підвищення ефективності, а з іншого боку, створює нові загрози для їхньої фінансової безпеки. Цифровізація банківської діяльності, зокрема, передбачає: розвиток цифрового дистанційного обслуговування (інтернет-банкінг, мобільний банкінг); використання новітніх цифрових технологій (штучний інтелект, блокчейн, хмарні технології); автоматизацію максимальної кількості банківських процесів. Ці технології роблять банківські послуги більш доступними та зручними для клієнтів, а також сприяють зниженню витрат банків та підвищенню їхньої ефективності. Проте цифровізація також створює нові загрози для фінансової безпеки банків, серед яких: кіберзлочинність (хакерські атаки, крадіжка даних, фішинг); цифрове шахрайство (використання підроблених документів, соціальна інженерія); внутрішні загрози (зловживання з боку працівників банку, помилки в програмному забезпеченні). Ці загрози можуть призвести до значних фінансових втрат для банків, а також до втрати довіри з боку споживачів та контрагентів. У зв'язку з цим перед банківськими установами постає завдання розробки та впровадження ефективної системи фінансової безпеки, яка б враховувала особливості цифрової епохи. Така система повинна забезпечувати захист від наявних та потенційних загроз, а також відповідати вимогам вітчизняного законодавства та міжнародним стандартам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методичні основи розвитку системи фінансової безпеки банківських установ в умовах цифровізації в Україні, опубліковані в різноманітних науково-фахових виданнях, матеріалах міжнародних науково-практичних конференцій та звітах міжнародних аналітичних агентств і є предметом досліджень вітчизняних та закордонних учених, зокрема, таких як: О. Дубровін, Б. Пшик, В. Светлова, М. Хуторна, Ю. Соколов, А. Лісняк, Є. Мордань, Т. Олешко, В. Міщенко, Л. Кльоба, О. Вовчак, М. Єрмошенко, Т. Болгар, Б. Баранескі, О. Штаєр, Н. Педченко, О. Васильчишин, Н. Ситник, І. Половчак, Н. Азьмук, Дж. Кронка, Б. Кінг та інші. Автори досліджують розширення поняття фінансової безпеки,

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

враховуючи кіберзагрози, витoki даних та інші ризики, пов'язані з цифровими технологіями. Акцентується увага на комплексному підході до забезпечення безпеки, який охоплює не лише технічні, але й організаційні, кадрові та правові аспекти. Отже, як бачимо з аналізу останніх досліджень та публікацій, вибрана тема дослідження є актуальною і вимагає подальшого поглибленого теоретичного вивчення.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Цифровізація банківської діяльності, безсумнівно, є прогресивним явищем, яке відкриває нові можливості для самих банків та їхніх клієнтів. Однак вона також створює нові виклики для системи фінансової безпеки банківських установ. З'являються нові види кіберзагроз, шахрайства та інших зловживань, які потребують постійного вдосконалення механізмів захисту. З розвитком технологій з'являються нові, більш складні та витончені види кіберзагроз. Традиційні методи захисту можуть виявитися неефективними проти них. Тому банки повинні постійно відстежувати новітні тенденції у сфері кіберзлочинності та адаптувати свої системи безпеки до них. Також цифровізація передбачає обробку великих обсягів персональних даних клієнтів. Забезпечення їх конфіденційності та захисту від несанкціонованого доступу є надзвичайно важливим завданням для банків. З розвитком цифрових технологій фінансове шахрайство також стає більш винахідливим. Банки повинні розробляти та впроваджувати ефективні методи боротьби з різними видами шахрайства, такими як фішинг, скімінг, соціальна інженерія тощо. Саме тому виникає необхідність більш ґрунтовного дослідження системи фінансової безпеки банківських установ в умовах цифровізації.

Мета статті. Метою цього дослідження є визначення напрямів розвитку системи фінансової безпеки банківських установ в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, банківська діяльність зазнає значних трансформацій, що відкриває нові можливості для розвитку та підвищення ефективності, але водночас створює нові виклики та загрози для фінансової безпеки банківських установ. Цифровізація, проникаючи в усі сфери банківської діяльності, змінює традиційні підходи до управління фінансами, розширює канали обслуговування клієнтів, сприяє

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

розвитку нових фінансових продуктів та послуг. Проте разом із перевагами цифровізація несе в собі ризики, пов'язані зі збільшенням кількості кіберзлочинів, шахрайства, витоку конфіденційної інформації, а також появою нових форм фінансових загроз, таких як криптовалютні ризики та атаки на цифрову інфраструктуру банків. У зв'язку з цим питання забезпечення фінансової безпеки банківських установ в умовах цифровізації набуває особливої актуальності та потребує комплексного науково-теоретичного дослідження. Фінансова безпека банківських установ є важливою складовою стабільності та надійності фінансової системи країни. Розгляд категорії «фінансова безпека банківських установ» на макро- та мікрорівнях дозволяє отримати більш повне уявлення про фактори, що впливають на безпеку банків, та розробити ефективні стратегії її забезпечення з урахуванням цифровізаційних процесів у фінансовому секторі економіки [18].

Так, на макрорівні, фінансова безпека банківських установ залежить від загального стану економіки країни, її фінансової системи та зовнішніх факторів, а саме:

- стабільність економіки: зростання ВВП, низька інфляція, стабільний валютний курс та низький рівень безробіття створюють сприятливі умови для розвитку банківської діяльності та знижують ризики;

- ефективність регулювання та нагляду: НБУ та інші регуляторні органи відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової безпеки. Ефективне регулювання, нагляд та контроль за діяльністю банків, а також своєчасне виявлення та запобігання кризовим ситуаціям є критично важливими;

- стан фінансової системи: розвинена та диверсифікована фінансова система, здатна ефективно розподіляти ресурси та протистояти зовнішнім шокам, що сприяє зміцненню системи фінансової безпеки банків;

- інші фактори: глобальна економічна ситуація, міжнародні фінансові ринки, геополітичні ризики та інші зовнішні фактори можуть суттєво впливати на фінансову безпеку банківської діяльності.

У свою чергу, на мікрорівні фінансова безпека банківських установ залежить від правильності побудови внутрішнього середовища кожного окремого банку, його фінансової стійкості, ефективності управління ризиками та якості корпоративного управління, а саме:

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- фінансова стійкість банку: достатність капіталу, ліквідність, якість активів та прибутковість банку є основними показниками його фінансової стійкості та здатності протистояти фінансовим труднощам;

- управління ризиками: ефективна система управління ризиками, що включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг та контроль за всіма видами ризиків (кредитні, ринкові, операційні тощо), є критично важливою для забезпечення фінансової безпеки банку;

- корпоративне управління: професійне корпоративне управління, що характеризується прозорістю, відповідальністю та ефективним контролем за діяльністю банку, сприяє зміцненню системи фінансової безпеки;

- інформаційно-цифрова безпека: захист інформаційних систем банку від кіберзагроз та інших видів несанкціонованого втручання є важливим аспектом забезпечення фінансової безпеки в умовах цифровізації фінансових відносин.

З погляду фінансової безпеки банківських установ, описані макро- та мікрорівневі фактори є визначальними, але потужність їхнього впливу на банківські установи залежить від сучасних методів обміну інформацією, а саме, цифрових каналів передачі даних між усіма учасниками фінансових відносин. Таким чином, цифровізація банківської діяльності є також важливим фактором розвитку сучасного фінансово-кредитного ринку. Вона надає банкам та їхнім клієнтам безліч переваг, таких як зручність, швидкість та доступність фінансових послуг [3]. Отже, цифровізація банківських установ – це процес трансформації традиційних банківських продуктів, послуг та операцій у цифрові, за допомогою інформаційно-цифрових технологій, що включає в себе використання інтернету, мобільних цифрових додатків, хмарних технологій, штучного інтелекту та інших інновацій у фінансовій сфері. При цьому фінансова безпека банківських установ в умовах цифровізації – це стан захищеності фінансових інтересів банку від внутрішніх та зовнішніх загроз, який забезпечує його стабільне функціонування, платоспроможність та прибутковість при використанні цифрових технологій.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Процес цифровізації системи фінансової безпеки банківських установ кардинально змінює функціонування самої банківської системи України, пропонуючи як нові можливості, так і виклики. Розглянемо ключові аспекти цього процесу, такі як:

1. Переваги цифровізації для банків:

- зниження витрат: автоматизація процесів, використання онлайн-сервісів та зменшення потреби у фізичних відділеннях значно скорочують операційні витрати банків;
- підвищення ефективності: цифрові технології дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, прискорити обслуговування клієнтів та підвищити продуктивність праці;
- розширення клієнтської бази: онлайн-банкінг та мобільні застосунки дозволяють банкам залучати клієнтів з різних регіонів та країн, розширюючи географію діяльності;
- персоналізація послуг: збір та аналіз даних про клієнтів дозволяє банкам пропонувати персоналізовані фінансові продукти та послуги, враховуючи індивідуальні потреби та уподобання;
- нові джерела доходів: цифрові платформи та сервіси відкривають для банків нові можливості для отримання комісійних доходів, наприклад, за здійснення онлайн-платежів або кредитування через цифрові онлайн-додатки.

2. Виклики цифровізації для банків:

- кібербезпека: зростання кількості кібератак та шахрайства в цифровому середовищі вимагає від банків постійного вдосконалення систем захисту інформації та підвищення рівня кібербезпеки;
- конфіденційність даних: збір та обробка персональних даних клієнтів потребує від банків суворого дотримання законодавства про захист персональних даних та забезпечення конфіденційності інформації;
- технологічне відставання: банки, які не встигають за темпами розвитку цифрових технологій, ризикують втратити конкурентоспроможність та клієнтів;
- необхідність інвестицій: впровадження нових цифрових технологій потребує значних інвестицій у розробку програмного забезпечення, оновлення обладнання та навчання персоналу;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

– зміна бізнес-моделі: цифровізація змушує банки переосмислювати свої бізнес-моделі та адаптуватися до нових умов конкуренції, зокрема колаборація або аутсорсинг з фінтех-компаніями.

3. Вплив цифровізації на клієнтів банківських установ:

– зручність та доступність: клієнти отримують можливість здійснювати банківські операції в будь-який час доби та з будь-якого місця, де є доступ до мережі Інтернет;

– швидкість обслуговування: цифрові сервіси дозволяють клієнтам швидко та зручно здійснювати платежі, перекази, відкривати депозити та отримувати інші послуги;

– персоналізовані пропозиції: банки можуть пропонувати клієнтам персоналізовані фінансові продукти та послуги, враховуючи їхні потреби та уподобання;

– підвищення фінансової грамотності: онлайн-сервіси та мобільні застосунки можуть містити корисну інформацію про фінансові продукти та послуги, допомагаючи клієнтам підвищити свою фінансову грамотність.

4. Регулювання банківської системи в умовах цифровізації:

– адаптація законодавства: державні регулятори повинні адаптувати законодавство до нових умов діяльності банків у цифровому середовищі, враховуючи особливості цифрових фінансових продуктів та послуг;

– забезпечення кібербезпеки: регулятори повинні посилити вимоги до банків щодо забезпечення кібербезпеки та захисту інформації клієнтів;

– сприяння інноваціям: держава повинна створювати сприятливі умови для розвитку цифрових фінтех-компаній та сприяти впровадженню інновацій у банківській сфері.

Розвиток цифрових технологій призводить до трансформації наявних бізнес-процесів у банківських установ, зокрема, до появи нових форм обслуговування клієнтів, здійснення платежів, кредитування та управління ризиками. З одного боку, цифровізація сприяє підвищенню ефективності діяльності банків, зниженню витрат та розширенню спе-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

ктра послуг. З іншого боку, вона створює нові загрози для системи фінансової безпеки, пов'язані з кіберзлочинністю, шахрайством, витоком даних та іншими ризиками [2; 7]. У зв'язку з цим перед банківськими установами постає завдання проведення своєчасної ідентифікації та оцінки індикаторів системи фінансової безпеки, що дозволить адекватно реагувати на нові виклики та забезпечити стабільність їх функціонування в умовах цифрової трансформації (рис. 1).

Такі індикатори мають певні переваги, а саме:

- своєчасне виявлення проблем: оцінка індикаторів дозволяє вчасно виявити потенційні загрози для фінансової стабільності банку. Це можуть бути проблеми з ліквідністю, кредитним портфелем, операційною діяльністю тощо. Своєчасне виявлення проблем дозволяє вжити заходів для їх вирішення та запобігти кризі;

- покращення управління ризиками: оцінка індикаторів допомагає банку краще розуміти свої ризики та ефективніше управляти ними. Аналіз індикаторів дозволяє визначити найбільш вразливі місця в діяльності банку та розробити стратегії для мінімізації ризиків;

- підвищення прозорості та відповідальності: оцінка індикаторів сприяє підвищенню прозорості діяльності банку та посиленню відповідальності керівництва за прийняті рішення. Регулярне оцінювання та публікація результатів сприяє зміцненню довіри з боку клієнтів, інвесторів та інших зацікавлених сторін;

- забезпечення відповідності регуляторним вимогам: оцінка індикаторів допомагає банку забезпечити відповідність регуляторним вимогам та стандартам. Регулярний моніторинг індикаторів дозволяє банку переконатися, що він виконує всі необхідні вимоги та є фінансово стійким;

- покращення кредитного рейтингу: банки з високими показниками розвитку системи фінансової безпеки здебільшого мають кращий кредитний рейтинг. Це дозволяє банку залучати фінансування на більш вигідних умовах та розширювати свою діяльність [5].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

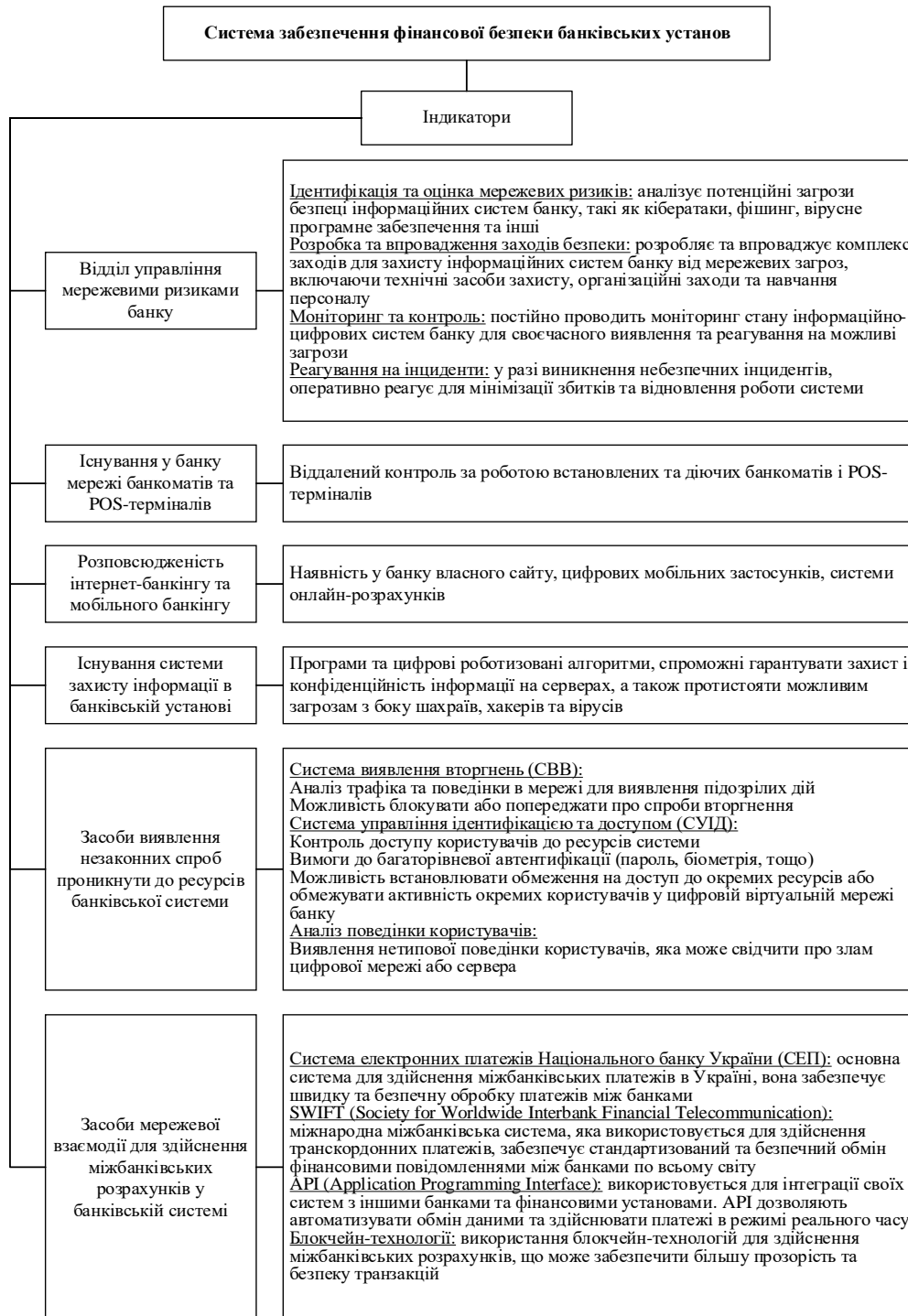


Рисунок 1. Індикатори системи фінансової безпеки діяльності банківських установ в умовах цифровізації
Джерело: згруповано авторами на основі [1; 14; 15; 21].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Як видно із рис. 1, представлені індикатори системи фінансової безпеки діяльності банківських установ в умовах цифровізації повинні враховувати як традиційні аспекти фінансової безпеки (наприклад, ліквідність, кредитоспроможність, фінансова стійкість), так і нові ризики, пов'язані з цифровими технологіями (наприклад, кібербезпека, захист даних, операційна стійкість).

Система наведених індикаторів повинна бути інтегрована з іншими системами управління банківською діяльністю для забезпечення комплексної оцінки та управління ризиками і скласти єдину цілісну модель управління фінансовою безпекою [4]. Для оцінки рівня цифровізації банківських установ в Україні можна використовувати показники, наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Основні показники рівня цифровізації банківських установ в Україні за 2019-2023 роки

Показник	Рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість успішних BankID ідентифікацій, млн шт.	0,3	7,57	30,1	32,8	42,9
Загальна кількість відкритих рахунків, тис. од.	174,6	194,9	219,4	254,5	280,2
Кількість рахунків з доступом через мережу інтернет, тис. од.	149,9	174,7	204,8	245,5	275,8
Отримання готівки, %	49,7	49,7	36,7	29,1	22
Безготівкові операції, %	50,3	55,8	63,3	70,9	76,6
Загальна кількість випущених платіжних карток, млн шт.	68,9	73,4	89,1	88,24	115,1
Підприємства, що приймають платіжні картки, тис. шт.	173,7	208,7	240,2	326,9	355,9
Кількість працюючих ритейл-відділень, шт.	8002	7 134	6 685	5 336	5 138
Активні платіжні картки, млн шт.	42,2	40,4	46,3	45,9	52,1
Безконтактні платіжні картки, млн шт.	8,6	13,2	20	26,1	30,6
Токенізовані платіжні картки, млн шт.	2,5	3,9	6,7	8,3	12,4
Кількість платіжних терміналів на 1 млн населення, тис. шт.	6,0	7,1	8,4	9,4	10,1

Джерело: структуровано автором на основі [8-13].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

З табл. 1, можемо спостерігати позитивну динаміку цифровізації банківських установ в Україні протягом 2019-2023 років. Динаміка кількості успішних BankID ідентифікацій показує стрімке зростання популярності сервісу. Показник зріс за 5 років на 42,6 млн шт. досягнувши значення у 42,9 млн шт. успішних ідентифікацій у 2023 році. З 2019 року спостерігається позитивна тенденція значного зростання загальної кількості відкритих рахунків і поступове збільшення частки рахунків, які відкриті для клієнтів з доступом через мережу Інтернет. Значні показники зростання демонструє частка безготівкових операцій у порівнянні із готівковими, де щорічно цей показник у середньому зростає на 5,5 %. Платіжна сфера ринку банківських платіжних карток (БПК) також постійно розширюється. Кількість підприємств всіх типів, які приймають БПК, зросла у 2023 році до вражаючих 355,9 тис. шт., що вдвічі перевищує відповідний показник 2019 року. Кількість ритейл-відділень банківських установ на території України щорічно зменшується, що є наслідком поширення коронавірусної хвороби та повномасштабних військових дій. Проте не можемо констатувати, що це є негативною тенденцією, оскільки такі процеси вказують на високий рівень цифровізації банківських продуктів і поступове зменшення потреби утримання великої кількості роздрібних відділень. Упродовж 2019-2023 років інтенсивне зростання показав показник кількості випущених безконтактних активних карток у порівнянні із загальною кількістю випущених активних БПК, таким чином, на 2023 рік кожна друга БПК є безконтактною. Також популярності набувають токенизовані БПК, їх кількість у порівнянні із 2019 роком зросла на 9,9 млн шт. у 2023 році. Ці БПК становлять 23,8 % від усіх активних карток, тобто можемо констатувати що у 2023 році токенизованою була кожна четверта активна БПК.

Отже, бачимо, що в числовому та відсотковому вираженні цифровізація банківських установ в Україні є важливим фактором їхнього розвитку, але водночас створює нові виклики для системи фінансової безпеки. Проведення PEST-аналізу дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на систему фінансової безпеки банківських установ в умовах цифровізації (рис. 2).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

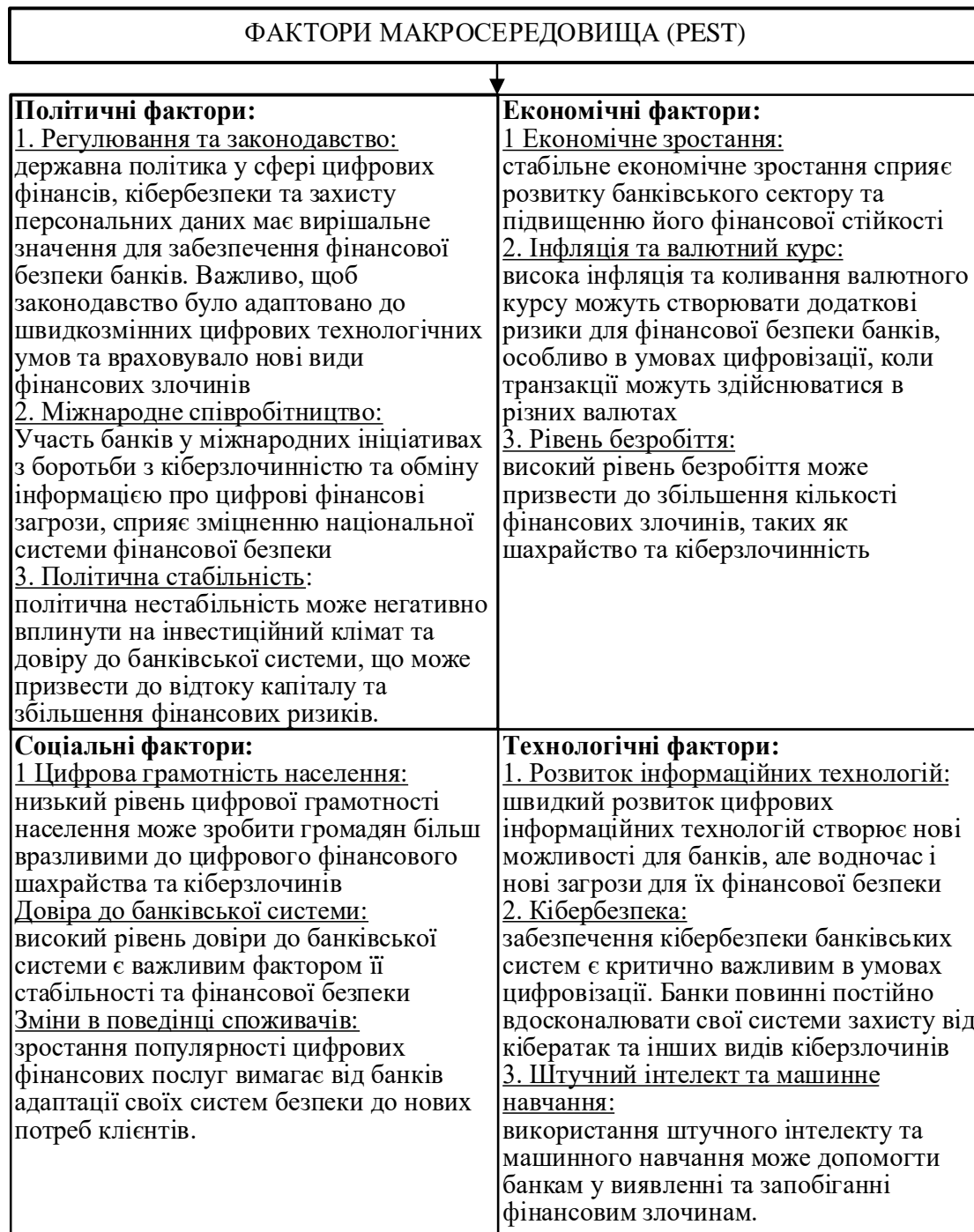


Рисунок 2. PEST-аналіз впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на систему фінансової безпеки банківських установ в умовах цифровізації

Джерело: згруповано авторами на основі [6; 16; 19; 21; 22].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

PEST-аналіз дозволить визначити ключові тенденції та загрози, що можуть вплинути на фінансову безпеку банків, та розробити ефективні стратегії для їх запобігання та нейтралізації [17]. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- ідентифікувати та проаналізувати політичні фактори, що можуть вплинути на фінансову безпеку банківських установ в умовах цифровізації;

- дослідити економічні фактори, які можуть вплинути на рівень фінансової безпеки банків;

- вивчити соціальні аспекти, що можуть вплинути на безпеку банківської системи в умовах цифровізації;

- оцінити технологічні фактори та їхній вплив на фінансову безпеку банківських установ.

Як видно з рис. 2, PEST-аналіз показує, що система фінансової безпеки банківських установ в Україні в умовах цифровізації залежить від багатьох факторів. Для забезпечення високого рівня фінансової безпеки банки повинні враховувати ці фактори та постійно вдосконалювати свої системи захисту. Вагомою є також співпраця з державою, міжнародними організаціями та іншими учасниками фінансового ринку для спільного подолання нових викликів, пов'язаних з цифровізацією. Важливість розвитку цих напрямів обумовлена тим, що цифровізація банківської діяльності є невід'ємною частиною сучасного фінансового світу. Тому забезпечення фінансової безпеки в умовах цифровізації є актуальним та серйозним завданням для всіх банківських установ в Україні.

Висновки і пропозиції. Розвиток системи фінансової безпеки банківських установ в умовах цифровізації є критично важливим для забезпечення стабільності та надійності функціонування банківської системи загалом. Цифровізація відкриває нові можливості для банків, але водночас створює нові загрози, які потребують адекватного реагування. Організація такого процесу є складним та багатогранним завданням, яке потребує комплексного підходу та постійного вдосконалення. Тільки таким чином можна забезпечити стабільність та надійність банківської системи в умовах швидкого розвитку цифрових технологій. Водночас цифровізація створює нові загрози для фінансової безпеки банківських установ, такі як кіберзлочинність, шахрайство,

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

витік даних тощо. Для забезпечення фінансової безпеки в умовах цифровізації, банки повинні постійно вдосконалювати свої системи захисту, впроваджувати новітні технології та методи боротьби з кіберзагрозами. Важливим аспектом забезпечення фінансової безпеки виступають соціальні програми підвищення фінансової грамотності населення та інформування клієнтів про можливі ризики, пов'язані з використанням цифрових фінансових послуг. Розробка та впровадження ефективної системи фінансової безпеки банківських установ в умовах цифровізації фінансового ринку є запорукою стабільності та надійності всієї банківської системи України.

Список використаних джерел

1. Барановський О. І. Індикатори фінансової безпеки фондового ринку / О. І. Барановський // *Фінанси України*. – 2016. – № 5. – С. 57-81.
2. Барановський О. Специфіка фінансової безпеки в банківській сфері / О. Барановський // *Вісник Національного банку України*. – 2014. – № 9. – С. 17-23.
3. Вовк В. Я. Теоретичні засади забезпечення фінансової безпеки банку / В. Я. Вовк // *Проблеми економіки*. – 2012. – № 4. – С. 200-204.
4. Гаврилко П. П. Фінансова безпека банківської системи / П. П. Гаврилко, Г. П. Гаврилко, Т. В. Гуштан // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2018. – № 11. – С. 15-20.
5. Гаряга Л. О. Розвиток фінансового ринку в умовах цифровізації економіки / Л. О. Гаряга // *Бізнес Інформ*. – 2018. – № 11. – С. 388-393.
6. Гірман Ю. В. Передумови створення оптимальної моделі забезпечення фінансової безпеки банку на базі світового досвіду / Ю. В. Гірман // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2018. – № 2. – С.49-53.
7. Гребенюк Н. О. Фінансова безпека банків: система розпізнавання загроз та усунення ризиків / Н. О. Гребенюк // *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. – 2016. – Вип. 91. – С. 53-64.
8. Річний звіт Національного банку України за 2023 рік. Дані фінансової звітності банків України [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf?v=4.
9. Річний звіт Національного банку України за 2022 рік. Дані фінансової звітності банків України [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2022.pdf?v=4.
10. Річний звіт Національного банку України за 2021 рік. Дані фінансової звітності банків України [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2021.pdf?v=4.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

11. Річний звіт Національного банку України за 2020 рік. Дані фінансової звітності банків України [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Національного банку України – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2020.pdf?v=4.

12. Дані фінансової звітності банків України [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Національного банку України.– Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#4>.

13. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

14. Коваленко В. В. Структурні елементи й оцінювання рівня фінансової безпеки банківської системи / В. В. Коваленко // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2013. – Вип. 9. – С. 191-199.

15. Ксьондз С. М. Управління фінансовою безпекою банків України / С. М. Ксьондз // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – № 3, Т.3. – С. 120-124.

16. Лісняк А. Є. Чинники фінансової безпеки банків / А. Є. Лісняк // Вісник університету банківської справи. – 2017. – № 3 (30). – С. 77-82.

17. Матвійчук Н. М. Основні тенденції розвитку банківських інновацій в Україні / Н. М. Матвійчук, С. А. Теслюк // Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2021. – № 1 (25). – С. 79-87.

18. Пестовська З. С. Індикатори фінансової безпеки банківської діяльності: макро- та мікроекономічний рівні / З. С. Пестовська // Modern Economics. – 2017. – № 4. – С. 23-34.

19. Хитрін О. І. Фінансова безпека комерційних банків / О. І. Хитрін // Фінанси України. – 2010. – № 11. – С. 118-124.

20. The role of artificial intelligence in the cybersecurity system of banking institutions In the conditions of instability / M. Dubyna, R. Shchur, O. Shyshkina, I. Sadchykova, O. Panchenko, O. Bazilinska // Journal of Theoretical and Applied Information Technology. – 15th October 2024. – Vol.10, No. 19. – Pp. 6950-6965.

21. 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. Baranovskyi, O.I. (2016). Indykatory finansovoi bezpeky fondovoho rynku [Indicators of financial security of the stock market]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, (5), 57-81.

2. Baranovskyi, O. (2014). Spetsyfika finansovoi bezpeky v bankivskii sferi [Specifics of financial security in the banking sector]. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy – Bulletin of the National Bank of Ukraine*, (9), 17-23.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

3. Vovk, V.Ya. (2012). Teoretychni zasady zabezpechennia finansovoi bezpeky banku [Theoretical principles of ensuring the financial security of a bank]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, (4), 200-204.

4. Havrylko, P.P., Havrylko, H.P., Hushtan, T.V. (2018). Finansova bezpeka bankivskoi systemy [Financial security of the banking system]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, (11), 15-20.

5. Hariaha, L.O. (2018). Rozvytok finansovoho rynku v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Development of the financial market in the context of digitalization of the economy]. *Biznes Inform – Business Inform*, (11), 388-393.

6. Hirman, Yu.V. (2018). Peredumovy stvorennia optymalnoi modeli zabezpechennia finansovoi bezpeky banku na bazi svitovoho dosvidu [Prerequisites for creating an optimal model for ensuring the financial security of a bank based on world experience]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (2), 49-53.

7. Hrebeniuk, N.O. (2016). Finansova bezpeka bankiv: systema rozpoznavannia zahroz ta usunenня ryzykiv [Financial security of banks: a system for recognizing threats and eliminating risks]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnogo universytetu imeni V.N. Karazina – Bulletin of the V. N. Karazin Kharkiv National University*, 91, 53-64.

8. Dani finansovoi zvitnosti bankiv Ukrainy. Ofitsiinyi sait Natsionalnogo banku Ukrainy. Richnyi zvit Natsionalnogo banku Ukrainy za 2023 rik [Annual Report of the National Bank of Ukraine for 2023. Financial reporting data of banks of Ukraine]. (2023). https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf?v=4.

9. Dani finansovoi zvitnosti bankiv Ukrainy. Ofitsiinyi sait Natsionalnogo banku Ukrainy. Richnyi zvit Natsionalnogo banku Ukrainy za 2022 rik [Annual Report of the National Bank of Ukraine for 2022. Financial reporting data of banks of Ukraine]. (2022). https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2022.pdf?v=4.

10. Dani finansovoi zvitnosti bankiv Ukrainy. Ofitsiinyi sait Natsionalnogo banku Ukrainy. Richnyi zvit Natsionalnogo banku Ukrainy za 2021 rik [Annual Report of the National Bank of Ukraine for 2021. Financial reporting data of banks of Ukraine]. (2021). https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2021.pdf?v=4.

11. Dani finansovoi zvitnosti bankiv Ukrainy. Ofitsiinyi sait Natsionalnogo banku Ukrainy. Richnyi zvit Natsionalnogo banku Ukrainy za 2020 rik [Annual Report of the National Bank of Ukraine for 2020. Financial reporting data of banks of Ukraine]. (2020). https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2020.pdf?v=4.

12. Natsionalnyi bank Ukrainy. (n.d.). Dani finansovoi zvitnosti bankiv Ukrainy [Financial reporting data of banks of Ukraine]. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#4>.

13. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofitsiinyi veb-sait [State Statistics Service of Ukraine: official website]. (n.d.). <http://www.ukrstat.gov.ua>.

14. Kovalenko, V.V. (2013). Strukturni elementy y otsiniuvannia rivnia finansovoi bezpeky bankivskoi systemy [Structural elements and assessment of the level of financial security of the banking system]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Current problems of economic development of the region*, 9, 191-199.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

15. Ksondz, S.M. (2015). Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu bankiv Ukrainy [Management of the financial security of banks in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 3(3), 120-124.

16. Lisniak, A.Ye. (2017). Chynnyky finansovoi bezpeky bankiv [Factors of financial security of banks]. *Visnyk universytetu bankivskoi spravy – Bulletin of the University of Banking*, (3(30)), 77-82.

17. Matviichuk, N.M., Tesliuk, S.A. (2021). Osnovni tendentsii rozvytku bankivskykh innovatsii v Ukraini [Main trends in the development of banking innovations in Ukraine]. *Ekonomichni chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of the Lesya Ukrainka Volyn National University*, (1(25)), 79-87.

18. Pestovska, Z.S. (2017). Indykatory finansovoi bezpeky bankivskoi diialnosti: makro- ta mikroekonomichni rivni [Indicators of financial security of banking activities: macro- and microeconomic levels]. *Modern Economics*, (4), 23-34.

19. Khytrin, O.I. (2010). Finansova bezpeka komertsiiykh bankiv [Financial security of commercial banks]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, (11), 118-124.

20. Dubyna, M., Shchur, R., Shyshkina, O., Sadchykova, I., Panchenko, O., Bazilinska, O. (15th October 2024). The role of artificial intelligence in the cybersecurity system of banking institutions In the conditions of instability. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 10(19), 6950-6965.

21. 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 12.09.2024

UDC 336.71-049.5:004

JEL Classification: G21

Vladislav Grechka

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

E-mail: vladislav.grrr@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-3990-8437>

Vyacheslav Ostrovsky

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

E-mail: viacheslav.ostrovskiy.w@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4428-7049>

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Mykhailo Bilyi

PhD in Economics, Associate Professor,
Doctoral Student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: mykhailo.bilyi@pnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1847-0978>

**DEVELOPMENT OF THE FINANCIAL SECURITY SYSTEM OF
BANKING INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS OF DIGITIZATION**

Abstract. *The article presents a review of the category of “financial security of banking institutions” at the macro and micro levels. At the macro level, the financial security of banking institutions depends on: the stability of economic development, the effectiveness of regulation and supervision of the NBU and other regulatory bodies, the state of the financial system and external factors. At the micro level, the financial security of banking institutions depends on: indicators of the bank’s financial stability, an effective risk management system, professional corporate governance, characterized by transparency, responsibility and effective control over the bank’s activities and information and digital security. The author’s definition of the terms “digitalization of banking institutions” and “financial security of banking institutions in the context of digitalization” is given. Key aspects of the process of digitalization of the financial security system of banking institutions are considered, namely: the benefits of digitalization for banks: cost reduction, efficiency improvement, expansion of the client base, personalization of services, new sources of income; challenges of digitalization for banks: cybersecurity, data confidentiality, technological lag, the need for investments, changing the business model; the impact of digitalization on banking institution clients: convenience and accessibility, speed of service, personalized offers, increasing financial literacy; regulation of the banking system in the context of digitalization: adaptation of legislation, ensuring cybersecurity, promoting innovation. The main indicators of the financial security system of banking institutions in the context of digitalization are graphically presented, such as: the bank’s network risk management department, the bank’s information protection system, means of detecting illegal attempts to penetrate the banking system’s resources, means of network interaction for making interbank payments in the banking system. The main indicators of the level of digitalization of banking institutions in Ukraine are grouped in tables, in particular: the number of successful BankID identifications; the total number of open accounts; the number of accounts with access via the Internet; cash withdrawals; non-cash transactions; the total number of payment cards issued; enterprises accepting payment cards; the number of operating retail branches; active payment cards; contactless payment cards; tokenized payment cards; number of payment terminals per 1 million population. A PEST analysis of the impact of political, economic, social and technological factors on the financial security system of banking institutions in the context of digitalization was conducted.*

Key words: *Financial security, financial security system, banking institutions, digitalization, cybersecurity, fintech, innovations, risks, threats.*

Fig.: 2. Table: 1. References: 19.

Бібліографічний опис для цитування:

Гречка В. В., Островський В. П., Білий М. М. Розвиток системи фінансової безпеки банківських установ в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 461-478.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-479-495](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-479-495)

УДК 336.71(477)

JEL Classification: G21

Руслан Васильович Журко

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: UkrLOQ@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-4629-6726>

Євгеній Михайлович Щербак

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: evgenijserbak1988@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-9887-5811>

**ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ FINTECH
У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ**

Анотація. У статті проведено оцінювання розвитку FinTech у банківському секторі України, наведено основні характеристики фінансових технологій у банківській сфері; виділено ключові ролі, які вони відіграють у сучасному банківському секторі; систематизовано цифрові технології, що впроваджуються в банківську діяльність, наведено сфери, приклади їх застосування та переваги; проаналізовано виклики та проблеми впровадження FinTech у банківському секторі України на сучасному етапі та можливі шляхи вирішення; сформульовано основні перспективи та можливості подальшого розвитку FinTech-рішень у банківському секторі України та їхній вплив на конкурентоспроможність традиційних банківських установ.

Ключові слова: FinTech; цифрові технології; банківські установи; фінтех-компанії; фінансовий ринок.

Табл.: 2. Бібл.: 16.

Постановка проблеми. У сучасну епоху активної диджиталізації фінансові технології (FinTech) стали ключовим драйвером трансформації банківського сектору України, сприяючи його цифровізації, автоматизації та вдосконаленню клієнтського досвіду. Цифрові технології здійснюють істотний вплив на фінансовий сектор, формуючи нові підходи до управління активами, надання фінансових послуг та взаємодії з клієнтами. В умовах зростання конкуренції та швидкого технологічного розвитку банки змушені адаптуватися до нових реалій, впроваджуючи інноваційні рішення для підвищення ефективності своїх послуг.

Також варто зазначити, що пандемія COVID-19 та повномасштабна війна сприяли подальшому прискоренню процесів цифрової трансформації в банківському секторі України. У цей період клієнти банків стали віддавати особливу перевагу онлайн- та мобільним послугам, а

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

не традиційним, що надаються у відділеннях банку. Зростання попиту на онлайн-послуги, у свою чергою, створило стимули та передумови для активного розвитку FinTech-компаній, навіть в умовах війни.

На сьогодні однією з головних тенденцій розвитку FinTech в банківському секторі України є перехід до більш зручного та швидкого способу здійснення банківських операцій. Онлайн-банкінг, мобільні додатки та електронні гаманці дозволяють клієнтам проводити всі необхідні операції, не залишаючи дому чи офісу, а банки, у свою чергу, отримують можливість скоротити витрати на обслуговування клієнтів та покращити якість фінансових послуг. Отже, інтеграція FinTech-рішень у діяльність банків підвищує рівень автоматизації операцій, сприяє удосконаленню клієнтоорієнтованих сервісів та адаптації банківських послуг до суспільних потреб. Традиційні комерційні банки мають бути орієнтовані на активне впровадження інноваційних фінансових технологій і розвиток цифрових фінансових послуг, що дозволить підвищити їхню конкурентоспроможність у сучасному динамічному фінансовому середовищі.

Таким чином, актуальність цього дослідження зумовлена необхідністю гармонійного розвитку банківського сектору України в контексті цифрової трансформації, що відбувається в нерозривному зв'язку з інноваційними фінансовими технологіями, впровадження яких сприяє оптимізації процесів кредитування, залученню фінансових ресурсів та підвищенню ефективності обслуговування клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальні питання щодо цифровізації на фінансовому ринку та ролі FinTech індустрії в розвитку банківського сектору України розглядалися в наукових працях закордонних та українських учених, таких як: Р. Безпалій, І. Волошин, С. Волосович, О. Григораш [2], В. Данилишин, О. Дзюблук, М. Дубина [16], В. Корнеєв, К. Краус, С. Онишко, Л. Павленко, І. Пасічник, А. Семенова, О. Стойко, Н. Холявко, С. Цирулик, Ю. Шевчук, С. Шкарлет [16], І. Школьник та інших.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значний прогрес у дослідженні FinTech у банківській сфері, багато питань залишаються відкритими, є потреба в оцінюванні сучасного стану, викликів, можливостей та перспектив впливу фінансових технологій на розвиток банківського сектору України з урахуванням їх активного впровадження у світовій банківській практиці.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Метою статті є аналіз особливостей розвитку FinTech у банківському секторі України, визначення ключових тенденцій впровадження фінансових технологій комерційними банками, а також оцінка викликів та перспектив цифрової трансформації банківської системи в контексті глобальних FinTech-трендів.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні рівень цифровізації у фінансовому секторі стрімко зростає, а за останні десять років сфера фінансових послуг різко змінилась за рахунок нових технологій – явища, яке характеризується поняттям FinTech.

FinTech варто розуміти як технології, які використовуються у фінансовій галузі для оптимізації витрат, збільшення доданої вартості у своїх продуктах, швидкодії проходження всіляких процесів, безпеки [5].

Отже, FinTech – це сукупність сучасних цифрових технологій та інноваційних рішень, які застосовуються у фінансовій сфері для автоматизації, розширення та покращення якості фінансових послуг. FinTech можна визначити як поєднання фінансових послуг та інформаційних технологій.

До основних характеристик FinTech у банківському секторі належать:

- цифровізація банківських послуг – використання мобільного банкінгу, онлайн-кредитування, електронних гаманців тощо;
- інноваційність та технологічність - використання штучного інтелекту, машинного навчання, блокчейну, хмарних технологій та аналітики великих даних (Big Data) для оптимізації та автоматизації фінансових процесів;
- персоналізація фінансових послуг;
- зниження витрат банків та підвищення ефективності діяльності – швидкі платежі, автоматизоване управління ризиками;
- безпека та захист даних – біометрична ідентифікація, блокчейн, кіберзахист;
- фінансова інклюзія – доступ до фінансових послуг для малого бізнесу та широких верств населення;
- конкуренція та партнерство між банками і FinTech-компаніями - банки активно взаємодіють із FinTech-стартами, інвестують у нові технології або створюють власні цифрові екосистеми для підвищення конкурентоспроможності.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Цифрові фінансові технології відіграють велике значення у трансформації банківського сектору, забезпечуючи ефективність, зручність і доступність фінансових послуг (табл. 1). Можна виділити ключові ролі, які фінансові технології відіграють у сучасному банківському секторі:

1. Покращення клієнтського досвіду - FinTech дозволяють банкам надавати швидкі, зручні та персоналізовані інноваційні послуги та продукти. Наприклад, мобільні програми, цифрові гаманці, онлайн-банкінг та безконтактні платежі спрощують фінансові операції і допомагають клієнтам у зручному форматі керувати своїми фінансами. Використання Big Data та штучного інтелекту дозволяє банкам проводити ґрунтовний аналіз поведінки клієнтів і пропонувати їм релевантні продукти.

2. Зниження операційних витрат та підвищення ефективності внутрішньобанківських процесів – автоматизація процесів надання банківських послуг із використанням FinTech дозволяє скоротити витрати на персонал і підвищити ефективність обслуговування клієнтів.

Наприклад, використання штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє автоматизувати процес ідентифікації клієнта чи аналізу його кредитоспроможності. Через застосування чатботів та онлайн-консультування зменшується навантаження на кол-центри, забезпечується масштабність та цілодобова підтримка клієнта. Використання блокчейн технологій дозволяє банкам мінімізувати витрати на обробку платежів і перевірку транзакцій, а роборадники допомагають оптимізувати управління активами без залучення великої кількості фінансових спеціалістів.

3. Розширення доступу до фінансових послуг - FinTech сприяють фінансовій інклюзії, дозволяючи людям у віддалених регіонах отримувати банківські послуги через смартфони, а альтернативні системи скорингу надають додаткові можливості отримання кредитів тим, хто не має кредитної історії.

4. Розвиток цифрових платежів – фінансові технології відіграють ключову роль у розширенні можливостей цифрових платежів. Так вони пропонують різноманітні інноваційні рішення, такі як мобільні платежі, онлайн-картки, електронні гаманці та інші, які спрощують та прискорюють процеси здійснення платежів.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

5. Впровадження інноваційних бізнес-моделей та сприяння конкуренції. Технологічні компанії (небанківські установи) активно конкурують на ринку банківських послуг із традиційними банками, змушуючи останні адаптуватися та впроваджувати технологічні інновації. Так, необанки (банки без фізичних відділень, наприклад Monobank) пропонують дешевші та зручніші фінансові послуги, а, наприклад, впровадження відкритого банкінгу сприяє створенню нових фінансових сервісів, які інтегруються з банківськими платформами.

6. Забезпечення безпеки та прозорості – FinTech допомагають банкам ефективніше боротися з шахрайством та забезпечувати безпеку фінансових операцій. Блокчейн-технології підвищують безпеку транзакцій, знижуючи ризики шахрайства та помилок, біометрична ідентифікація (Face ID, відбитки пальців) забезпечує високий рівень захисту клієнтських даних, а використання штучного інтелекту для виявлення підозрілих транзакцій зменшує рівень фінансових злочинів.

Таблиця 1

Цифрові технології, що впроваджуються в банківський сектор

Цифрові технології	Сфера та приклади застосування	Переваги
1	2	3
Штучний інтелект та машинне навчання - дозволяє банкам автоматизувати рутинні операції та аналіз великих обсягів даних, передбачати поведінку клієнтів і виявляти шахрайства.	- чатботи для клієнтської підтримки; - автоматичний кредитний скоринг; - аналіз фінансової історії клієнта для надання кредиту; - виявлення підозрілих транзакцій у реальному часі; - побудова прогнозних моделей для виявлення тенденцій на фінансових ринках.	- швидкість обробки запитів клієнтів; - зниження витрат на персонал; - підвищення безпеки фінансових операцій.
Big Data – це технологія збору, обробки та аналізу великих обсягів фінансових даних для ухвалення ефективних та точних рішень.	- персоналізація банківських послуг на основі поведінкової аналітики; - ризик-менеджмент – аналіз фінансових ризиків перед наданням кредитів; - прогнозування економічних трендів – аналіз ринкових змін та кон'юнктури для розробки інвестиційних стратегій.	- точність фінансових рішень; - зниження ризиків кредитування; - підвищення ефективності маркетингових досліджень.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**Закінчення таблиці 1**

1	2	3
Блокчейн – це розподілена база даних, яка зберігає інформацію у вигляді певних блоків, кожен із яких містить інформацію про транзакції, які незмінні та захищені криптографією, що забезпечує прозорість, безпеку та незмінність фінансових транзакцій.	<ul style="list-style-type: none"> - миттєві транзакції без посередників (криптовалютні платежі); - смартконтракти – автоматизовані угоди, що застосовуються без людського втручання; - використання цифрової гривні – проєкт НБУ зі створення національної цифрової валюти. 	<ul style="list-style-type: none"> - прозорість та захист від фальсифікацій; - зниження витрат на фінансові операції; - можливість перевірки транзакції, що зменшує ризик шахрайства; - автоматизація операцій.
Хмарні технології - дозволяють банкам обробляти та зберігати великі обсяги даних на віддалених серверах.	<ul style="list-style-type: none"> - усі транзакції та операції обробляються у хмарі (інтернет-банкінг); - швидке впровадження банками нових послуг без фізичних серверів; - віддалене управління рахунками – клієнти можуть отримувати фінансові послуги з будь-якої точки світу. 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження витрат на IT-інфраструктуру; - віддалений доступ до фінансових систем; - масштабування потужностей; - безпечне зберігання та резервування даних.
Інтернет речей (IoT) – це мережа розумних пристроїв та сенсорів, які підключені до Інтернету та можуть автоматично виконувати фінансові операції. Такі пристрої використовуються також при наданні персоналізованих фінансових послуг.	<ul style="list-style-type: none"> - автоматичні платежі через смартпристрої; - технології безконтактної оплати; - контроль витрат через розумні сенсори (наприклад, автоматичне поповнення рахунку). 	<ul style="list-style-type: none"> - покращення контролю за фінансами; - автоматизація повсякденних фінансових операцій; - нові можливості для цифрових платежів.
Біометрична ідентифікація - використовує відбитки пальців, Face ID або розпізнавання голосу для підтвердження особи клієнта.	<ul style="list-style-type: none"> - безпечний вхід у мобільні банківські застосунки; - безконтактні платежі з біометричною авторизацією; - автоматична ідентифікація клієнта у відділенні банку без документів. 	<ul style="list-style-type: none"> - висока безпека банківських операцій; - захист від шахрайств; - зручність для користувачів.

Джерело: систематизовано авторами з урахування [1; 3; 10].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Традиційні комерційні банки, які орієнтовані на усталені операційні процеси та регламентовані підходи до управління, часто стикаються з труднощами в процесі адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища під впливом диджиталізації. Одним із ключових бар'єрів впровадження цифрових технологій для таких установ є жорстка організаційна структура, що базується на консервативних принципах управління ризиками та суворими регуляторними вимогами. У своїй діяльності банки зобов'язані дотримуватися регуляторних законодавчих вимог щодо захисту даних та інформації, безпеки, запобігання шахрайству та інших аспектів, що істотно ускладнює процеси впровадження інноваційних фінансових технологій.

На противагу цьому, FinTech-компанії демонструють високий рівень адаптивності за рахунок використання інноваційних технологій та гнучких управлінських моделей. Орієнтація на автоматизацію, оптимізація бізнес-процесів та швидке впровадження нових фінансових інструментів дозволяє їм оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та надавати більш персоналізовані, доступні й технологічно вдосконалені фінансові послуги.

Таким чином, на відміну від FinTech-компаній, традиційні банки стикаються зі значними викликами у процесах цифровій трансформації, оскільки швидка інтеграція фінансових технологій без належного контролю може призвести до підвищення фінансових ризиків.

У міжнародній практиці FinTech-компанії вважаються серйозною загрозою і фактором конкурентоспроможності банківського сектора. Наприклад, конкуренція в банківському секторі змістилася від конкуренції між комерційними банками до конкуренції з FinTech-компаніями. Тепер конкурентоспроможним може бути не банк з великою капіталізацією, а кредитна організація, яка успішно реалізувала нову банківську бізнес-модель.

В Україні також відбувається динамічне зростання FinTech-індустрії, що створює суттєву конкуренцію для традиційних банків у сфері цифрових платежів, кредитування та інвестицій. FinTech-компанії пропонують інноваційні фінансові послуги, які є високоорієнтованими на клієнтів, більш зручними, гнучкими та доступними, що змушує банківські установи адаптуватися до нових реалій та змінювати свої бізнес-моделі. Це може суттєво вплинути на прибутковість банків, особливо у сфері грошових переказів, де мобільні платіжні системи пропонують значно нижчі

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

комісії порівняно з традиційними. Крім того, зменшення використання пластикових карток та перехід клієнтів до цифрових платіжних рішень також призводить до недоотримання значної частки доходів банками.

Вищезазначене створює високі ризики зменшення клієнтської бази банківських установ, що вимагає від них активного впровадження інноваційних технологій та розвитку стратегічного партнерства з FinTech-компаніями на взаємовигідних умовах, адже отримують переваги ті банки, які швидше інтегрують FinTech-рішення та автоматизують свої бізнес-процеси.

Отже, для сучасного банківського сектору України важливим завданням є процес кооперації банків і FinTech-компаній, що позитивно вплине як на збільшення асортименту послуг та вдосконалення відносин зі споживачами фінансових послуг, так і на скорочення операційних витрат та підвищення рівня кібербезпеки.

Основним драйвером цифрової трансформації вітчизняного фінансового сектору є Національний банк України, який активно працює над створенням умов для розвитку FinTech в Україні. У 2020 році НБУ представив дорожню карту розвитку FinTech «Стратегію розвитку фінтеху в Україні до 2025 року» [12], яка містила такі основні напрямки: розвиток цифрових платежів; інноваційні рішення в кредитуванні (P2P-кредитування, онлайн-кредити); підтримка InsurTech (цифрове страхування); цифрова ідентифікація та захист даних (BankID); відкритий банкінг (Open Banking). Ця стратегія була спрямована на розширення доступу до фінансових послуг, зменшення регуляторних бар'єрів та створення умов для конкуренції між банками та FinTech-компаніями.

У 2023 році зазначена вище стратегія була оновлена й затверджена нова Стратегія розвитку фінансового сектору України [11], під час розробки якої були опрацьовані та враховані актуальні цілі та заходи з розвитку фінтеху. Цього ж року Національний банк України затвердив Концепцію відкритого банкінгу [8], що визначає напрями розвитку, дорожню карту та ключові вимоги до впровадження в Україні відкритого банкінгу.

Національним банком України було започатковано створення ринкового об'єднання Ukrainian open banking api hub, який має на меті ініціацію публічного діалогу серед основних учасників ринку фінансових та суміжних послуг для ефективного використання можливостей відкритого банкінгу [15].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Open Banking – це модель взаємодії між банками та FinTech-компаніями, що дозволяє користувачам керувати своїми фінансами через сторонні сервіси. Відкритий банк застосовується при об'єднанні рахунків з різними банками в одному застосунку, а також для автоматизації фінансових операцій (розумні платежі, автоматичне заощадження). Головними перевагами впровадження відкритого банкінгу є: покращення конкуренції між фінансовими установами; нові можливості для FinTech-стартапів; спрощений доступ до фінансових послуг.

Також під керівництвом НБУ у 2025 році планується пілотний проект із запуску цифрової гривні, який може стати альтернативою традиційним банківським переказам і картковим платежам, що підвищить безпеку фінансових операцій та сприятиме прискоренню та здешевленню платежів.

Актуальним на сьогодні є розвиток системи BankID та цифрової ідентифікації. BankID НБУ – це система цифрової ідентифікації, яка дозволяє користувачам проходити верифікацію без фізичних документів та використовується для відкриття рахунків онлайн, отримання фінансових послуг, підписання договорів. Така система спрощує KYC/AML-процедури, важливі для боротьби з фінансовими злочинами.

За активної участі НБУ здійснюється контроль за криптовалютним ринком та блокчейн-рішеннями. НБУ спільно з Мінцифри та регуляторами працює над створенням законодавчих норм для роботи криптобірж та блокчейн-компаній, що дозволить легалізувати ринок криптовалют, залучити міжнародних інвесторів та запровадити прозору податкову політику.

Також НБУ активно співпрацює з FinTech-компаніями та банками в напрямку RegTech та SupTech. Він розробляє рішення для автоматизації регуляторного нагляду та контролю фінансових транзакцій. Національний банк працює з Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), Світовим банком та МВФ для залучення інвестицій у FinTech.

Водночас фінансові технології є новим викликом для банків (табл. 2), у тому числі й у галузі безпеки даних та захисту від кіберзлочинів. Тому виникає нагальна потреба розробки та вдосконалення систем, що обмежують доступ до конфіденційної інформації та забезпечують надійний захист від хакерських атак та вірусних програм.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Таблиця 2

Виклики впровадження FinTech в банківському секторі України

Категорія викликів	Основні проблеми	Можливі шляхи вирішення
1	2	3
Регуляторні бар'єри	<ul style="list-style-type: none"> - невизначеність у законодавстві з ряду питань, наприклад, відкритого банкінгу; - відсутність чіткої політики щодо криптовалют та блокчейну; - регулювання криптовалютного ринку не відповідає міжнародним стандартам; - складність ліцензування FinTech-компаній. 	<ul style="list-style-type: none"> - прийняття відповідних нормативно-правових актів (наприклад, щодо криптовалют); - адаптації законодавчої бази до швидкого розвитку фінансових технологій; - впровадження регуляторної політики, що відповідає міжнародним стандартам.
Технологічні виклики	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення загрози кіберзлочинності, витоку персональних даних та хакерських атак; - недостатній рівень кібербезпеки та захисту даних; - складність інтеграції FinTech-рішень із традиційними банківськими системами; - висока вартість впровадження інноваційних технологій, особливо для невеликих фінансових установ та інших учасників ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток кібербезпеки; - зниження бар'єрів для інтеграції FinTech.
Економічні виклики	<ul style="list-style-type: none"> - низькі обсяги інвестування FinTech та низька інвестиційна привабливість для зовнішніх інвесторів, відплив капіталу; - недостатнє фінансування FinTech-стартапів; - висока вартість інноваційних фінансових послуг; - значний відсоток «сірої» економіки в секторі малого та середнього підприємництва; - економічна нестабільність; 	<ul style="list-style-type: none"> - створення стимулів для інвесторів; - підтримка малого бізнесу.
Соціальні виклики	<ul style="list-style-type: none"> - низька частка фінансово-обізнаного населення; 	<ul style="list-style-type: none"> - освітні компанії для громадян; - залучення FinTech для співпраці з банками.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Закінчення таблиці 2

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> - недостатній рівень цифрової грамотності, особливо серед старшого покоління; - недостатньо високий рівень довіри населення до цифрових фінансових послуг; - консерватизм банків. 	
Державна інтеграція	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність чи недосконалість єдиної цифрової платформи; - повільна інтеграція 	<ul style="list-style-type: none"> - державні програми цифровізації; - автоматизація ряду державних послуг

Джерело: систематизовано авторами з урахування [2; 7; 9; 14].

Отже, на основі [4; 6; 9; 13] можемо сформулювати основні перспективи та можливості подальшого розвитку FinTech-рішень у банківському секторі України та їхній вплив на конкурентоспроможність традиційних банківських установ:

- розвиток відкритого банкінгу (Open Banking) та API-економіки - створення єдиної екосистеми фінансових послуг через API-зв'язок між банками та FinTech-компаніями;

- активне використання штучного інтелекту та Big Data у фінансовій аналітиці, кредитному скорингу, управлінні ризиками та для персоналізації банківських послуг і покращення клієнтського обслуговування;

- інтеграція блокчейн-технологій та цифрових активів для підвищення прозорості банківських транзакцій та зменшення ризику шахрайства, для автоматизації фінансових угод і процесів кредитування, токенизація активів.

- впровадження цифрової гривні як державного цифрового активу для забезпечення ефективності міжбанківських розрахунків та прискорення платежів;

- масштабування FinTech-рішень у мобільному банкінгу – розвиток необанків, впровадження нових фінансових послуг через мобільні застосунки;

- розвиток альтернативних кредитних рішень - P2P-кредитування на основі FinTech-платформи як альтернативи традиційному банківському кредитуванню, впровадження нових моделей кредитування з використанням штучного інтелекту для аналізу ризиків позичальників;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- використання RegTech-рішень для автоматизації регуляторних процесів;
- розвиток InsurTech - автоматизоване страхування через мобільні застосунки;
- зміцнення кібербезпеки та підвищення рівня довіри до цифрових фінансових послуг;
- посилення співпраці банків та FinTech-компаній;
- державна підтримка FinTech та адаптація до міжнародних стандартів.

Висновки та пропозиції. Отже, цифрові технології радикально змінюють банківський сектор України, сприяючи цифровій трансформації, підвищенню ефективності, безпеки та доступності фінансових послуг. Завдяки штучному інтелекту, блокчейну, Big Data, Open Banking, Інтернету речей та ін. банки можуть надавати інноваційні послуги, підвищувати свою ефективність і конкурентоспроможність та зменшувати операційні витрати.

Проте на сучасному етапі розвитку вирішення потребують регуляторні, технологічні та інфраструктурні виклики, щоб FinTech став основним драйвером цифрової трансформації банківського сектора.

Також проведене дослідження дозволяє сформулювати низку ключових висновків, які мають важливе значення як для фінансових технологій, так і для традиційних банківських установ.

По-перше, ефективне регулювання сектору FinTech потребує гнучкого та адаптивного підходу шляхом впровадження відповідних законодавчих і регуляторних механізмів, здатних швидко реагувати на технологічні зміни, забезпечуючи стабільність фінансової системи, високий рівень безпеки транзакцій та довіру користувачів.

По-друге, є значний потенціал для взаємодії та інтеграції FinTech-компаній із традиційними банківськими установами. Їхня ефективна співпраця сприятиме підвищенню конкурентоспроможності фінансових інститутів за умови успішної інтеграції інноваційних рішень у бізнес-моделі та операційні процеси.

Підвищення цифрової грамотності персоналу та впровадження програми професійного розвитку, застосування сучасних цифрових платформ для автоматизації банківських операцій, а також ефективне використання даних для ухвалення стратегічних рішень також стають ключовими факторами такої інтеграції.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Таким чином, синергія між FinTech-компаніями та традиційними банками сприятиме створенню нових конкурентних переваг, підвищенню ефективності функціонування банківського сектора та адаптації фінансових послуг до вимог цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Бурцев Я. І. Розвиток фінансових технологій та сучасні тренди в банківській сфері [Електронний ресурс] / Я. І. Бурцев // Економіка, управління та адміністрування. – 2024. – №2(108). – С. 152–159. – Режим доступу: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-152-159](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-152-159).
2. Григораш О. В. Тенденції розвитку фінансових технологій під впливом пандемії та війни [Електронний ресурс] / О. В. Григораш, І. А. Волошин // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 47. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2176>.
3. Григораш О. В. Перспективи розвитку Fintech в Україні та світі у 2024 році [Електронний ресурс] / О. В. Григораш, І. А. Волошин // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2024. – Т. 29. – Вип. 3(101). – Режим доступу: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2024_29_3/6.pdf.
4. Данилишин В. Діджиталізація на ринку фінансових послуг: сутність та значення для економіки України в умовах сьогодення [Електронний ресурс] / В. Данилишин, С. Синиця // Трансформаційна економіка. – 2023. – № 3(03). – С. 16-20. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-3>.
5. Дудинець Л. А. Розвиток фінансових технологій як фактор модернізації фінансової системи [Електронний ресурс] / Л. А. Дудинець // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – Вип. 22. – С. 794–798. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/149.pdf>.
6. Ільчук П. Г. Фінтех-компанії: сучасний стан та перспективи впливу на розвиток фінансового ринку України [Електронний ресурс] / П. Г. Ільчук, О. О. Коць // Держава та регіони. – 2021. – № 5 (122). – С. 46–53. – Режим доступу: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/5_2021/9.pdf.
7. Зубков Р. С. Основні тенденції та виклики розвитку fintech і цифрових технологій у банківській сфері [Електронний ресурс] / Р. С. Зубков // Сучасні гроші, банківські послуги та фінансові інновації в умовах інтеграції України в ЄС : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. студентів, аспірантів і молодих вчених, Київ, 16 квіт. 2024 р. – Дніпро : Середняк Т. К., 2024. – С. 175–177. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/89158b4b-3d55-4ecc-a8a5-8c7eed6c09d0/content>.
8. Концепція відкритого банкінгу [Електронний ресурс] / Національний банк України. - 2023. – 27 с. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Open_banking_conception_NBU_2023.pdf?v=9.
9. Реверчук С. Цифровізація банківського бізнесу: виклики та можливості для державного регулювання [Електронний ресурс] / С. Реверчук, О. Творидло // Економіка та суспільство. – 2023. – № 55. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-45>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

10. Ставерська Т. О. Фінансові технології (fintech) та їх вплив на цифрову економіку [Електронний ресурс] / Т. О. Ставерська, І. А. Глущенко, Г. Г. Лисак // Наука і техніка сьогодні. – 2023. – № 12(26). – С. 315–326. – Режим доступу: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-12\(26\)-315-326](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-12(26)-315-326).

11. Стратегія розвитку фінансового сектору України [Електронний ресурс] / НБУ. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini>.

12. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-fintehu-v-ukrayini-do-2025-roku>.

13. Федішин М. П. Роль Fintech у розвитку фінансового ринку України [Електронний ресурс] / М. П. Федішин, Р. В. Журко. О. М. Лобко // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2024. – Т. 2, № 20. – С. 278-291. – Режим доступу: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.278-291>.

14. Холявко Н. Концептуальні положення використання RegTech-технологій у регулюванні процесів цифровізації фінансових установ [Електронний ресурс]. / Н. Холявко, М. Дубина // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 3(35). – С. 152–162. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/293228/286127>.

15. Чуницька І. Вплив цифрових технологій на розвиток фінансового ринку України [Електронний ресурс] / І. Чуницька, Л. Богріновцева // Економіка та суспільство. – № 49. – 2023. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-60>.

16. Шкарлет С. М. Теоретичні аспекти визначення сутності категорії «Fintech» [Електронний ресурс] / С. М. Шкарлет, М. В. Дубіна, О. С. Жук // Науковий вісник Полісся. – 2019. – № 1(17). – С. 148-157. – Режим доступу: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/179902/179886>.

References

1. Burtsev, Ya.I. (2024). Rozvytok finansovykh tekhnolohii ta suchasni trendy v bankivskii sferi [Development of financial technologies and modern trends in the banking sector]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, management and administration*, (2(108)), 152–159. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-152-159](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-152-159).

2. Hryhorash, O.V., Voloshyn, I.A. (2023). Tendentsii rozvytku finansovykh tekhnolohii pid vplyvom pandemii ta viiny [Trends in the development of financial technologies under the influence of the pandemic and war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 47. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2176>.

3. Hryhorash, O.V., Voloshyn, I.A. (2024). Perspektyvy rozvytku Fintech v Ukraini ta sviti u 2024 rotsi [Prospects for the development of Fintech in Ukraine and the world in 2024]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova – Bulletin of the I. I. Mechnikov ONU*, 3(101)(29). http://visnyk-onu.od.ua/journal/2024_29_3/6.pdf.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

4. Danylyshyn, V., Synytsia, S. (2023). Didzhytalizatsiia na rynku finansovykh posluh: sutnist ta znachennia dlia ekonomiky Ukrainy v umovakh sohodennia [Digitalization in the financial services market: essence and significance for the economy of Ukraine in today's conditions]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economics*, 3(03), 16-20. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-3>.

5. Dudynets, L.A. (2018). Rozvytok finansovykh tekhnolohii yak faktor modernizatsii finansovoi systemy [Development of financial technologies as a factor of modernization of the financial system]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national problems of economy*, 22, 794–798. <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/149.pdf>.

6. Ilchuk, P.H., Kots, O.O. (2021). Fintekh-kompanii: suchasnyi stan ta perspektyvy vplyvu na rozvytok finansovoho rynku Ukrainy [Fintech companies: current state and prospects for influence on the development of the financial market of Ukraine]. *Derzhava ta rehiony – State and regions*, 5(122), 46–53. http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/5_2021/9.pdf.

7. Zubkov, R. S. (2024). Osnovni tendentsii ta vyklyky rozvytku fintech i tsyfrovyykh tekhnolohii u bankivskii sferi [Main trends and challenges of fintech and digital technologies development in the banking sector]. Suchasni hroshi, bankivski posluhy ta finansovi innovatsii v umovakh intehratsii Ukrainy v YeS: VI Vseukr. nauk.-prakt. Internet-konf. – Modern money, banking services and financial innovations in the context of Ukraine's integration into the EU: VI All-Ukrainian scientific and practical Internet conference (pp. 175–177). Seredniak T. K. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/89158b4b-3d55-4ecc-a8a5-8c7eed6c09d0/content>.

8. Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]. (2023). Kontseptsiiia vidkrytoho bankinhu [Open Banking Concept]. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Open_banking_conception_NBU_2023.pdf?v=9.

9. Reverchuk, S., Tvorydlo, O. (2023). Tsyfrovizatsiia bankivskoho biznesu: vyklyky ta mozhlyvosti dlia derzhavnogo rehuliuвання [Digitalization of banking business: challenges and opportunities for state regulation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-45>.

10. Staverska, T.O., Hlushchenko, I.A., Lysak, H.H. (2023). Finansovi tekhnolohii (fintech) ta yikh vplyv na tsyfrovu ekonomiku [Financial technologies (fintech) and their impact on the digital economy]. *Nauka i tekhnika sohodni – Science and Technology Today*, (12(26)), 315–326. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-12\(26\)-315-326](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-12(26)-315-326).

11. NBU. (n.d.). Stratehiia rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy [Strategy for the Development of the Financial Sector of Ukraine]. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini>.

12. Stratehiia rozvytku fintekhu v Ukraini do 2025 roku [Strategy for the development of fintech in Ukraine until 2025]. (2025). <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-fintehu-v-ukrayini-do-2025-roku>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

13. Fedyshyn, M.P., Zhurko, R.V., Lobko, O.M. (2024). Rol Fintech u rozvytku finansovoho rynku Ukrainy [The role of Fintech in the development of the financial market of Ukraine]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Actual problems of the development of the economy of the region*, 2(20), 278-291. <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.278-291>.

14. Kholiavko, N., Dubyna, M. (2023). Kontseptualni polozhennia vykorystannia RegTech-tekhnologii u rehuliuванні protsesiv tsyfrovizatsii finansovykh ustanov [Conceptual provisions for the use of RegTech technologies in regulating the processes of digitalization of financial institutions]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (3(35)), 152–162. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/293228/286127>.

15. Chynytska, I., Bohrinovtseva, L. (2023). Vplyv tsyfrovyykh tekhnologii na rozvytok finansovoho rynku Ukrainy [Elektronnyi resurs]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-60>.

16. Shkarlet, S.M., Dubina, M.V., Teoretychni, O.S. (2019). Aspekty vyznachennia sutnosti katehorii «Fintech» [Theoretical aspects of determining the essence of the category "Fintech"]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissia*, (1(17)), 148-157. <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/179902/179886>.

Отримано 02.09.2024

UDC 336.71(477)

JEL Classification: G21

Ruslan Zhurko

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

E-mail: UkrLOQ@gmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-4629-6726>

Yevhenii Shcherbak

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

E-mail: evgenijserbak1988@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-9887-5811>

TRENDS AND CHALLENGES OF FINTECH DEVELOPMENT IN THE BANKING SECTOR OF UKRAINE

Abstract. *In today's era of active digitalization, financial technology has become a key driver of transformation in Ukraine's banking sector, contributing to its digitalization, automation and improvement of customer experience. Digital technologies are having a significant impact on the financial sector, shaping new approaches to asset management, financial services, and customer interaction. In the face of increasing competition and rapid technological development, banks are forced to adapt to new realities by implementing innovative solutions to improve the efficiency of their services.*

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Despite the significant progress in the study of FinTech in the banking sector, many questions remain open, and there is a need to assess the current state, challenges, opportunities, and prospects for the impact of financial technologies on the development of the Ukrainian banking sector, taking into account their active implementation in global banking practice.

The purpose of the article is to analyze the peculiarities of FinTech development in the banking sector of Ukraine, to identify key trends in the introduction of financial technologies by commercial banks, and to assess the challenges and prospects for digital transformation of the banking system in the context of global FinTech trends.

The article assesses the development of FinTech in the banking sector of Ukraine, provides the main characteristics of FinTech in the banking sector; identifies a number of key roles that financial technologies play in the modern banking sector; systematizes digital technologies implemented in banking activities, provides areas, examples of application and advantages; analyzes the challenges and problems of implementing FinTech in the banking sector of Ukraine at the present stage and possible solutions; formulates the main prospects and opportunities for further development of FinTech in the banking sector of Ukraine.

Key words: *FinTech; digital technologies; banking institutions; fintech companies; financial market.*

Table: 2. References: 16.

Бібліографічний опис для цитування:

Журко Р. В., Щербак Є. М. Тенденції та виклики розвитку FinTech у банківському секторі України. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 479-495.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-496-510](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-496-510)

УДК 336.774:339.187.6(477)

JEL Classification G21; F21

Олексій Михайлович Озадовський

аспірант кафедри банківської справи та страхування,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
(Київ, Україна)

E-mail: OZ-1984@ukr.net. ORCID: <http://orcid.org/0009-0004-0111-5667>**ФІНАНСОВИЙ ЛІЗИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ
В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В УКРАЇНІ**

Анотація. У статті розглянуто фінансовий лізинг як ефективний інструмент підтримки бізнесу в умовах економічної невизначеності в Україні. Зокрема, досліджено переваги фінансового лізингу для МСБ. Проаналізовано сучасні виклики, такі як низький рівень обізнаності підприємців, регіональна нерівномірність доступу до лізингових послуг, а також фінансові обмеження, спричинені нестабільністю ринку. Увагу приділено державній програмі «Фінансовий лізинг 5-7-9», її перевагам та результатам реалізації. Дослідження показує, що програма в умовах воєнного стану є дієвим інструментом підтримки бізнесу, особливо МСБ. Ключовими напрямками використання коштів у межах програми є придбання сільськогосподарської техніки, логістичного транспорту та модернізація виробничого обладнання. Проаналізовано іноземний досвід розвитку лізингових відносин і його адаптацію до українських реалій. Визначено, що розвиток фінансового лізингу залежить від ефективності регуляторного середовища, участі банків та державної підтримки. У статті обґрунтовано необхідність посилення інформаційно-просвітницької роботи серед підприємців, залучення міжнародних фінансових організацій для стимулювання інвестицій, а також адаптації програми до післявоєнних умов для сприяння відновленню економіки України.

Ключові слова: лізинг; оренда; кредит; малий та середній бізнес; банк; інвестиції; державна програма; регулювання; міжнародний досвід.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 14.

Постановка проблеми. Сучасні економічні умови в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності, спричиненим комплексом внутрішніх і зовнішніх факторів. До основних викликів належать макроекономічна нестабільність, військові дії, енергетична криза, руйнування інфраструктури та обмежений доступ до зовнішнього фінансування. У таких умовах розвиток малого та середнього бізнесу (МСБ) стикається зі значними перешкодами, зокрема дефіцитом обігових коштів, високими кредитними ставками, жорсткими заставними вимогами та труднощами у впровадженні інноваційних рішень.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

За цих обставин фінансовий лізинг виступає важливим інструментом залучення капіталу. Його переваги, зокрема доступ до активів без необхідності повної передоплати, м'якші вимоги до застави порівняно з кредитами та гнучкість у пристосуванні до специфіки бізнесу, роблять його перспективним механізмом фінансування. Водночас український ринок лізингу залишається недостатньо розвиненим для стійкої підтримки підприємництва.

Серед основних проблем можна виокремити низьку обізнаність підприємців про фінансовий лізинг. Відсутність належної інформаційної підтримки та освітніх ініціатив призводить до ототожнення лізингу з орендою, що знижує його використання у фінансових стратегіях підприємств. Крім того, законодавчі та регуляторні бар'єри, зокрема недосконалість правової бази, ускладнюють поширення цього механізму фінансування.

Окремим викликом є обмеженість державної підтримки. Попри існування програм, як-от «Фінансовий лізинг 5-7-9», їх охоплення залишається недостатнім. В умовах економічної нестабільності доцільним є розширення державних ініціатив для стимулювання фінансового лізингу з метою створення більш сприятливих умов для розвитку бізнесу.

Отже, необхідне ґрунтовне дослідження фінансового лізингу як інструменту підтримки українського бізнесу в умовах невизначеності. Усунення зазначених проблем сприятиме покращенню підприємницького середовища, зміцненню економічної стабільності та підвищенню конкурентоспроможності українських компаній на міжнародному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед українських дослідників, які вивчали лізингові відносини, можна виокремити Н. В. Гончарова [2], О. В. Горідько, В. І. Якімова, О. Ю. Дудчик [3], Ю. О. Ігнатюк [4], Л. О. Казакова, Я. Ю. Лесьо [5], О. В. Кухленко [6], І. Б. Охрименко [7], Г. В. Разумова та інші [8]. Сучасні науковці пропонують різні підходи до визначення поняття, природи та сутності лізингу, що ускладнює формування єдиного розуміння цього явища. Лізинг інтерпретують як: форму орендних відносин, підприємницьку діяльність, систему кредитних чи інвестиційних відносин, різновид операцій купівлі-продажу, вид інвестиційної діяльності, форму державно-приватного партнерства. Фінансовий лізинг визначається як універсаль-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

ний інструмент фінансування, що поєднує елементи кредиту та оренди. Окремі дослідники наголошують на його перевагах у порівнянні з іншими фінансовими інструментами. Зокрема, лізингова модель фінансування дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з володінням активами, що робить її привабливою для підприємств, особливо в умовах економічної нестабільності. Ключовими перевагами фінансового лізингу більшість авторів визнає: забезпечення доступу до активів без значних початкових капітальних витрат; збереження ліквідності підприємств; оптимізація фінансових потоків, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності бізнесу.

Окремі автори підкреслюють, що лізингова модель фінансування дозволяє уникати ризиків, пов'язаних із володінням активами [7, 8]. Автори наголошують, що цей інструмент забезпечує підприємствам доступ до активів без значних капітальних витрат, а також дозволяє зберігати ліквідність [4; 6]. Ці розбіжності в поглядах зумовлені різними підходами до аналізу етимології, передумов та етапів розвитку лізингових відносин, що робить дослідження цієї теми актуальним і багатограним.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Недостатній рівень розуміння сутності та переваг лізингу як підприємцями, так і державними установами, обмежує його ефективне використання. Проте в сучасних умовах, коли ключовими пріоритетами держави є підтримка малого та середнього бізнесу, стимулювання інновацій та зростання конкурентоспроможності економіки, дослідження механізмів і потенціалу фінансового лізингу стає надзвичайно актуальним.

У цьому контексті дослідження фінансового лізингу в межах державних програм є важливим для визначення шляхів його вдосконалення, розвитку законодавчої бази та розширення практичного застосування, що сприятиме досягненню стратегічних цілей економічного розвитку країни, особливо в умовах невизначеності, зокрема воєнного стану.

Мета статті – дослідження особливостей функціонування фінансового лізингу як інструменту модернізації підприємств у межах державної стратегії підтримки економічного зростання, з акцентом на виявлення бар'єрів і проблем у розвитку фінансового лізингу для МСБ та державного регулювання в цих процесах.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Виклад основного матеріалу. Лізинг в Україні залишається відносно новим і недостатньо дослідженим явищем. У той час як на світовому фінансовому ринку вже сформувалася сучасна лізингова індустрія, яка розглядається не просто як форма оренди, а як самостійний і ефективний інструмент фінансування. Зокрема, фінансовий лізинг широко застосовується в інших країнах як ключовий механізм, що сприяє розвитку малого бізнесу та економіки загалом. Лізингові операції не лише стимулюють оновлення основних фондів підприємств, але і сприяють стабілізації їхнього фінансово-економічного стану [3].

У сучасних умовах, коли ключовими пріоритетами держави є підтримка малого та середнього бізнесу, стимулювання інновацій та зростання конкурентоспроможності економіки, дослідження механізмів і потенціалу фінансового лізингу стає надзвичайно актуальним.

Лізинг, інтегруючи характеристики оренди та кредиту, має певні переваги порівняно з традиційними формами кредитування. Зокрема, він дозволяє використовувати новітню та дороговартісну техніку і технології без великих одноразових витрат. Лізинг допомагає уникнути витрат, пов'язаних із моральним старінням обладнання, і забезпечує доступ до сучасних лізингових об'єктів, що підвищує конкурентоспроможність підприємства. У лізингових угодах нижчі вимоги до застави, оскільки в лізингу лише обладнання є предметом застави без будь-якого додаткового забезпечення, що суттєво збільшує доступність нового обладнання [6, с. 32]. Лізингові платежі в частині відсотків та комісії можуть бути повністю враховані в собівартості продукції (робіт, послуг), що автоматично знижує оподатковуваний прибуток. Також лізинг є привабливим рішенням для малих і середніх підприємств, які часто стикаються зі складнощами в отриманні банківських кредитів. Він не обмежує доступ до інших кредитних ресурсів і несе менші ризики порівняно з кредитуванням, оскільки майно, яке виступає предметом лізингу, одночасно слугує забезпеченням виконання зобов'язань за угодою. Важливо також зазначити, що діяльність із надання послуг фінансового лізингу є відносно безпечною для фінансової стабільності, оскільки лізингодавці працюють без залучення коштів населення.

Зважаючи на це, можна стверджувати, що лізинг варто розглядати не як похідну від оренди чи згодом від кредиту, а як окремих, самостійний фінансовий інструмент, що вимагає детального вивчення та розвитку сучасної лізингової індустрії.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

З погляду лізингоотримувача економічні переваги лізингу можна поділити на чотири основні групи: доступ до зручного фінансування, економія власних коштів, зниження ризиків морального і фізичного старіння майна та стимулювання оновлення виробничих потужностей, прискорена амортизація майна.

Для банків лізингові операції сприяють: мінімізації кредитних та інших ризиків; залученню нових та збереженню наявних фінансово-забезпечених клієнтів; підвищенню конкурентоспроможності на ринку тощо. Цікавим є факт, що банки не одразу стали активними акторами лізингової індустрії. До 1963 року в США законодавство забороняло банкам безпосередньо займатися лізингом, тому їхня діяльність зосереджувалася на кредитуванні лізингових компаній, що, своєю чергою, сприяло стрімкому розвитку лізингової галузі в країні [9]. Згодом банки та виробники почали створювати дочірні лізингові компанії, і ця практика набула розвитку і в Європі. У Німеччині дочірні структури таких банків як Commerzbank, DZ Bank AG, стали лідерами ринку лізингу в сегменті корпоративного фінансування, фокусуючись на підтримці малого та середнього бізнесу (МСБ). Лідерами у сфері фінансового лізингу у Європі є компанії, засновані французькими банками, такі як Société Générale Equipment Finance (SGEF) та BNP Paribas Leasing Solutions. Дочірня компанія BNP Paribas — Arval, спеціалізується на операційному автолізингу та управлінні автопарками, включаючи цифрові платформи для сільськогосподарського, будівельного та промислового обладнання, орієнтуючись на потреби МСБ. Також SGEF пропонує повний спектр послуг з операційного лізингу автомобілів і управління автопарками з акцентом на екологічно чистий транспорт.

Ця тенденція пояснюється значними обсягами капіталу, яким володіють банки, що робить інвестиції в лізинг перспективними. Проте вихід банків на цей ринок суттєво змінив економічну природу лізингу. Його почали асоціювати з товарним кредитом, особливо коли банки-лізингодавці запровадили «лізинговий кредит». З часом лізинг став невід'ємною частиною банківської діяльності, перетворившись із форми оренди на інструмент кредитування зі своїми перевагами (табл. 1).

Варто зазначити, що лізинг часто використовується для прискореного впровадження технічних інновацій у виробництві, зокрема при придбанні дорогого обладнання, спеціалізованої техніки, енергетич-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

них установок і транспортних засобів. У цьому контексті сформува-
лися нові моделі взаємодії між виробниками та споживачами складної
продукції, а сам лізинг набув ознак інвестиційного інструменту.

Таблиця 1

Порівняння фінансового лізингу з банківським кредитуванням

Критерій	Фінансовий лізинг	Банківське кредитування
Початковий внесок	10 %	20-30 %
Необхідність застави	Ні	Так
Час розгляду заявки	Швидкий	Більш тривалий
Ризики для підприємця	Низькі	Вищі

Джерело: складено автором.

Сучасний лізинг як фінансовий інструмент об'єднує три основні компоненти: оренду, кредит та інвестиції. Для фінансового лізингу характерна інвестиційна складова, що відрізняє цей механізм від інших видів фінансування. Це особливо помітно, коли йдеться про лізинг активів для реального сектору економіки. На відміну від кредитів, які можуть бути використані для придбання машин та обладнання або для задоволення споживчих потреб, лізинг має чітке цільове призначення: фінансування купівлі основних засобів. Вважаємо, що саме інвестиційна складова забезпечила лізингу статус самостійного фінансового інструменту, виокремивши його з-поміж кредиту та оренди.

Ринок лізингу у світі активно розвивається, і хоча в Україні його зростання менш динамічне, темпи також зростають. У 2024 році розмір глобального ринку лізингу очікується на рівні 1751,5 млн дол. США. Якщо порівняти європейські країни, то сукупна вартість угод фінансового лізингу в Німеччині становить 43,8 млрд євро, у Франції – 36,4 млрд євро, у Великобританії – 34,9 млрд євро [11]. В Україні на початок 2023 року загальна сума угод фінансового лізингу досягла 4,3 млрд євро, що в десять разів менше, ніж у розвинених країнах. Вартість нових угод, укладених банками за II квартал 2024 року, становила 4,8 млрд грн, що на 45 % більше порівняно з аналогічним періодом попереднього року [12].

У першому кварталі 2024 року послуги фінансового лізингу надавали 21 банк, що на три банки більше порівняно з попереднім роком. Найактивнішими учасниками ринку є Таскомбанк (25,6 % від вартості нових угод усіх банків), ПУМБ (23,1 %) та Приватбанк (21,4 %). Сукупний портфель лізингових угод банків за II квартал 2024 року становив

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

8,8 млрд грн, що на 33 % більше порівняно з тим самим періодом минулого року. Три найбільші банки за розміром лізингового портфелю займають 62,5 % від загальної вартості портфелів банків. П'ятірка банків-лідерів за розміром портфелю залишається незмінною: ПУМБ, Таскомбанк, Приватбанк, Укресімбанк та Кредобанк. Основний обсяг угод припадає на юридичних осіб, частка яких у портфелях банків становить 91,5 %. При цьому частка юридичних осіб у нових лізингових угодах з банками досягає 93,3 % [12].

Особливу увагу слід приділити тому, що для перетворення лізингу на потужний та надійний інструмент розвитку економіки необхідне ефективне державне регулювання лізингової діяльності [8].

Держава в більшості країн також поступово активно долучалася до ринку лізингу, і не тільки як регулятор. Державні програми, спрямовані на розвиток лізингових відносин, відкривають можливості для створення доступних умов фінансування для підприємств, що особливо важливо в умовах обмеженого доступу до банківських кредитів. Крім того, лізинг як фінансовий інструмент сприяє реалізації державної стратегії оновлення інфраструктури, впровадження екологічних та енергозберігаючих технологій, а також розвитку регіональних економік.

У межах державних ініціатив із підтримки малого та середнього бізнесу і стимулювання економічного зростання наприкінці 2024 року уряд України запровадив Державну програму «Фінансовий лізинг 5-7-9» [1]. Її мета – створення сприятливих умов для придбання сучасного обладнання, транспорту та інших активів через механізм фінансового лізингу.

Програма передбачає термін фінансового лізингу до 5 років, а максимальна сума договору не перевищує 60 млн грн, для сільськогосподарських товаровиробників – до 90 млн грн. Доступність фінансування забезпечується за рахунок часткової компенсації процентних ставок. Їхній розмір визначається на рівні 5, 7, 9 або 11 % річних, залежно від категорії підприємства, цільового призначення фінансування та пріоритетності проекту, за умови створення нових робочих місць.

Таким чином, поєднання переваг фінансового лізингу з вигідними умовами кредитування в межах програми сприяє оновленню виробничих потужностей без великих початкових вкладень. До **переваг** програми належить:

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

✓ *доступність активів* – підприємства можуть отримувати необхідне обладнання без застави, що є привабливим для підприємств з обмеженим капіталом;

✓ *швидкість оформлення* – оперативний розгляд заявок та укладання договорів фінансового лізингу;

✓ *зниження власного внеску* – підприємства сплачують лише 10% від вартості предмету лізингу, що значно менше, ніж при банківському кредитуванні. Предмет лізингу залишається у власності лізингової компанії, що забезпечує бізнесу додаткову гнучкість і можливості навіть за складних економічних умов;

✓ *фінансові пільги* – зменшення витрат на фінансування завдяки компенсаційним виплатам за процентною ставкою.

Обсяг коштів наданих в межах Державної програми станом на 31.12.2024 р. становить 8113,4 млн грн (рис. 1).

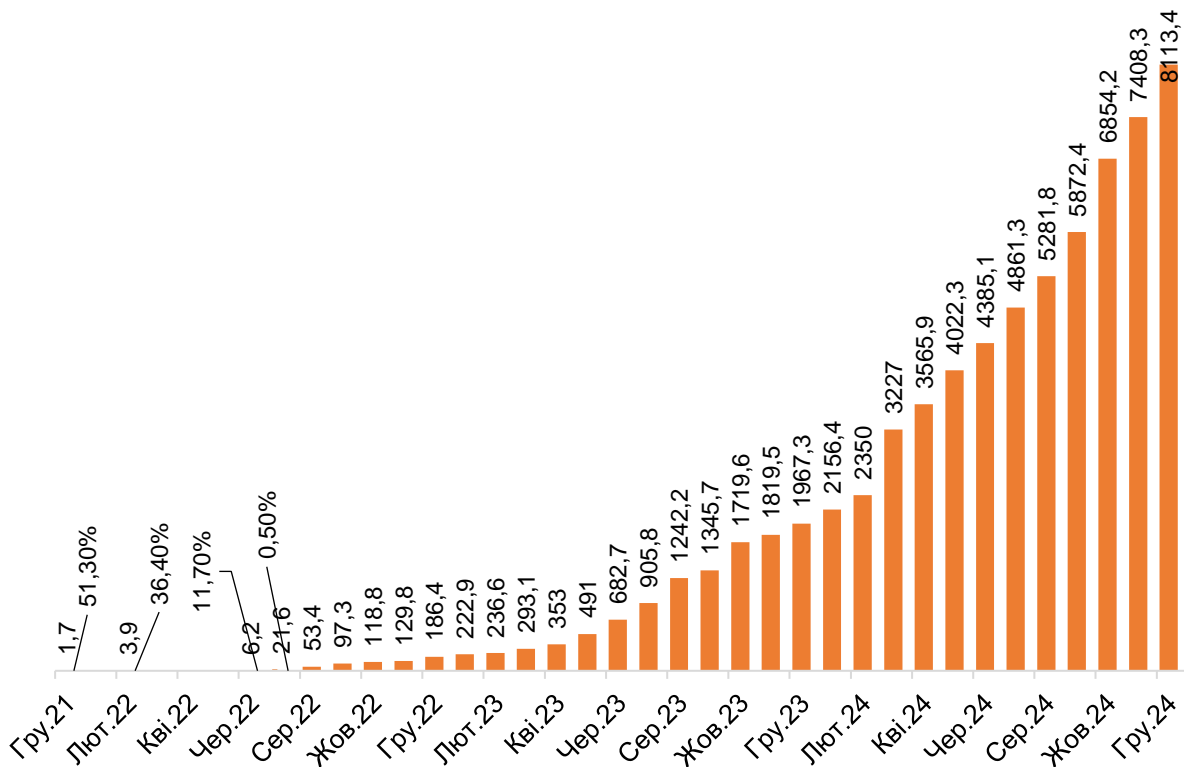


Рисунок 1. Динаміка обсягу коштів Державної програми «Фінансовий лізинг 5-7-9»
Джерело: [13].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Програма «Фінансовий лізинг 5-7-9» здійснюється через співпрацю підприємств, держави, банків і фінансових компаній. Її учасниками, лізингоотримувачами, виступають мікро- та малі підприємства (ММСП), що відповідають визначеним критеріям: річний дохід до 20 млн євро та кількість співробітників до 250 осіб.

Станом на 2024 рік у програмі бере участь 46 українських банків. Уповноважені лізингодавці (банки та фінансові компанії, акредитовані для участі в програмі) здійснюють відбір і оцінку кредитоспроможності ММСП, надаючи лізингові послуги відповідно до власних внутрішніх процедур і фінансових продуктів, що відповідають вимогам програми.

Крім того, уповноважені банки виконують функцію фінансових партнерів, маючи повноваження на відкриття та обслуговування ескроу-рахунків.

За час реалізації програма продемонструвала вагомі результати у підтримці ММСП, які скористалися пільговими умовами для оновлення основних засобів, особливо в секторі сільського господарства. Понад половину виділених коштів спрямовано на підтримку мікропідприємств (рис. 2).

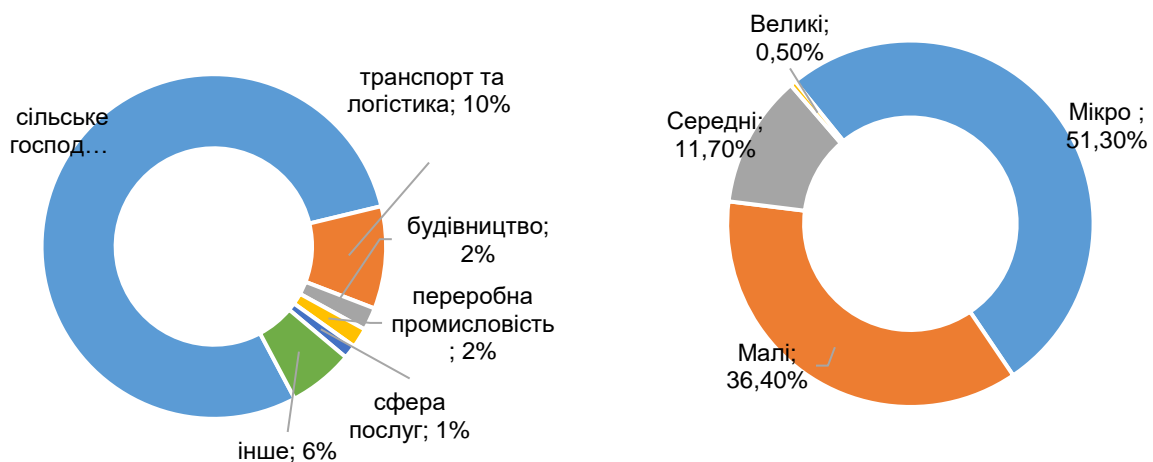


Рисунок 2. Розподіл обсягів фінансування в межах Державної програми «Фінансовий лізинг 5-7-9»
Джерело: [13].

Основними напрямками використання коштів фінансового лізингу станом на кінець листопада 2024 р. за видами обладнання є [13]:

- сільськогосподарська техніка (5557,67 млн грн);

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- автомобільний транспорт (різних категорій) (1159,84 млн грн);
- будівельне обладнання (260,35 млн грн);
- інше, у тому числі модернізація промислового обладнання (430,44 млн грн).

Аналізуючи напрями розвитку державної програми «Фінансовий лізинг 5-7-9», можна стверджувати, що її ключова перевага полягає у сприянні *інвестиціям у створення, відновлення та розширення бізнесу*. Це особливо важливо через високу вартість фінансування, яка ускладнює окупність капіталовкладень.

Водночас державна програма «Доступні кредити 5-7-9» здебільшого орієнтована на *фінансування оборотного капіталу*, що дозволяє підприємствам підтримувати ліквідність та забезпечувати стабільну операційну діяльність. Оскільки значна частина бізнесу може залучати кошти на поповнення оборотного капіталу й на ринкових умовах, програма «Доступні кредити» виконує, ймовірно, функцію *тимчасової підтримки у складних економічних умовах*, тоді як фінансовий лізинг сприяє *довгостроковому розвитку підприємств*.

Огляд досліджень та практичного досвіду дозволив встановити, що, незважаючи на позитивні результати, програма зіштовхується з низкою **проблем**, які заважають успішному та ефективному розвитку лізингових відносин в Україні, а саме:

- *низький рівень обізнаності* – багато підприємців не знають про можливості програми, крім того, у багатьох підприємців зі сторони МСБ взагалі відсутнє розуміння, що лізинг – це інноваційний спосіб придбання обладнання, яке є ключовим елементом бізнесу, завдяки гнучкій схемі фінансування [14];

- *регіональна диспропорція* – обмежений доступ до лізингових послуг у віддалених регіонах. Найбільші обсяги фінансування, а саме 48,3 % від загального обсягу наданих кредитів, зосереджені в кількох областях – Одеській, Полтавській, Вінницькій, Львівській, Кіровоградській;

- *відсутність єдиного центру управління* – що проявляється в неузгодженості дій державних інституцій та програм;

- *фінансові обмеження* – недостатність довгострокових фінансових ресурсів, брак великих мереж міжнародних банків та лізингових компаній;

- *воєнні ризики*, зокрема складнощі у реалізації програми у регіонах, наближених до зони бойових дій.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Серед **перспектив** розвитку програми можна виокремити такі напрями:

1) диджиталізація процесів шляхом створення онлайн-платформ для спрощення подачі заявок і управління лізинговими договорами, що сприятиме підвищенню доступності та ефективності фінансових послуг;

2) розширення напрямків фінансування, зокрема включення нових секторів економіки, таких як інформаційні технології та зелена енергетика;

3) розширення кола лізингодавців та залучення міжнародних фінансових установ для посилення капіталізації програми й забезпечення доступу до додаткових джерел фінансування;

4) адаптація програми до післявоєнного відновлення, що передбачає підтримку модернізації підприємств, насамперед у регіонах, які зазнали значних руйнувань;

5) оптимізація механізмів фінансування з акцентом на:

- створення нових виробничих підприємств із високим рівнем переробки;

- сприяння відновленню підприємств, які втратили активи;

- фінансування оновлення пошкодженого інфраструктурного майна.

Висновки і пропозиції. Фінансовий лізинг виступає одним із ключових інструментів підтримки бізнесу в умовах економічної нестабільності, що є особливо актуальним для України. Війна, глобальна економічна криза, руйнування інфраструктури та нестабільність фінансового ринку створюють численні виклики для бізнесу, зокрема малого та середнього. У таких умовах підприємства потребують ефективних механізмів фінансування, які сприяють модернізації основних засобів, збереженню конкурентоспроможності та забезпеченню безперервної діяльності.

Важливість дослідження фінансового лізингу обумовлена його перевагами порівняно з іншими фінансовими інструментами кредитом, орендою. Лізинг дозволяє підприємствам отримувати доступ до сучасного обладнання, техніки та інших активів без значних початкових витрат, що є критичним у період обмеженого доступу до традиційного кредитування. Для МСБ, який особливо вразливий до економічних потрясінь, лізинг має стає незамінним інструментом для фінансування інвестиційних проектів в умовах невизначеності та воєнного стану.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Державна Програма «Фінансовий лізинг 5-7-9» стала важливим інструментом підтримки українських підприємців у кризових умовах. Вона сприяє модернізації виробництва, створенню нових робочих місць та економічному відновленню. Для подальшого її розвитку необхідно: вдосконалювати програму відповідно до викликів економіки; підвищувати обізнаність підприємців та розвивати програми навчання з акцентом на використання фінансових інструментів; активізувати інформаційну кампанію, висвітлюючи переваги лізингу; розробити спеціальні умови для підприємств у регіонах, постраждалих від бойових дій. У свою чергу, підприємцям варто використовувати можливості лізингу для модернізації виробництва та активніше брати участь у навчальних програмах для розуміння фінансових інструментів. Банки відіграють важливу роль у розвитку фінансового лізингу. Вони мають розглянути можливість спрощення процедури оцінки кредитоспроможності потенційних лізингових позичальників та залучати нових клієнтів через партнерство з місцевими громадами. Злагоджена взаємодія держави, бізнесу та фінансових установ створює синергію, здатну забезпечити позитивні результати. Однак для досягнення максимального ефекту необхідно ефективно управляти ризиками лізингових операцій, що є перспективним напрямом для подальших досліджень.

Список використаних джерел:

1. Програма «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9 %» [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства фінансів України 31 жовтня 2024 року № 543. – Режим доступу: <https://bdf.gov.ua/programs>.
2. Гончарова Н. В. Лізинг як форма ефективною підтримки малого підприємництва / Н. В. Гончарова // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 2. – С. 7–12.
3. Горідько О. В. Фінансовий лізинг як інструмент інвестування [Електронний ресурс] / О. В. Горідько, В. І. Якимова, О. Ю. Дудчик // Ефективна економіка. – 2017. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5901>.
4. Ігнатюк Ю. О. Правова природа договору лізингу та його особливості / Ю. О. Ігнатюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. – 2021. – Вип. 64. – С. 118-122. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.64.22>.
5. Казакова Л. О. Лізинг як особливий вид інвестиційної діяльності та використання його на ринку України / Л. О. Казакова, Я. Ю. Лесьо // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2021. – № 39. – С. 73-78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-39-13>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

6. Кухленко О. В. Ефективність використання лізингу в інвестиційній діяльності [Електронний ресурс] / О. В. Кухленко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. – 2015. – № 6. – С. 30-34. – Режим доступу: https://er.knuid.edu.ua/bitstream/123456789/1402/1/V93_P030-034.pdf.

7. Охрименко І. Б. Основні підходи до визначення сутності лізингу / І. Б. Охрименко // Фінанси, облік і аудит : зб. наук. праць ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана». – 2018. – Вип. 12. – С. 112.

8. Разумова Г. В. Лізингова діяльність: проблеми та перспективи розвитку / Г. В. Разумова, О. В. Оскома, В. В. Волощук // Бізнес Інформ. – 2021. – № 7. – С. 202–207. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-202-207>.

9. Черненко Н. О. Аналіз стану сучасного ринку міжнародного лізингу в Україні [Електронний ресурс] / Н. О. Черненко, Н. В. Ковальчук // Ефективна економіка. – 2017. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5636>.

10. Про фінансовий лізинг [Електронний ресурс]: Закон України від 04.05.2021 р. № 1201-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-20#Text>.

11. Офіційний сайт Європейської федерації лізингових компаній (Leaseurope) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.leaseurope.org>.

12. Офіційний сайт українського об'єднання лізингодавців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uul.com.ua>.

13. Офіційний сайт Фонду розвитку підприємництва (ФРП) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bdf.gov.ua/programs/prohrama-dostupnyy-finansovyy-lizynh-5-7-9/>.

14. Дученко М. М. Стан та перспективи розвитку лізингової галузі в Україні / М. М. Дученко, Т. В. Павленко // Ефективна економіка. – 2019. – № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.1.53.

References

1. Prohrama «Dostupnyi finansovyi lizynh 5-7-9 %» [Program "Affordable Financial Leasing 5-7-9%"], Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated October 31, 2024 No. 543. <https://bdf.gov.ua/programs>.

2. Honcharova, N.V. (2016). Lizynh yak forma efektyvnoi pidtrymky maloho pidpriemnytstva. [Leasing as a form of effective support for small businesses.]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economy*, (2), 7–12.

3. Horidko, O.V., Yakymova, V.I., Dudchuk, O.Yu. (2017). Finansovyi lizynh yak instrument investuvannia [Financial leasing as an investment instrument]. *Efektyvna ekonomika – Effective economy*, 11. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5901>.

4. Ihnatiuk, Yu.O. (2021). Pravova pryroda dohovoru lizynhu ta yoho osoblyvosti [Legal nature of the leasing agreement and its features]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seria: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: Law*, 64, 118-122. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.64.22>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

5. Kazakova, L.O., Leso, Ya.Yu. (2021). Lizynh yak osoblyvyi vyd investytsiinoi diialnosti ta vykorystannia yoho na rynku Ukrainy. [Leasing as a special type of investment activity and its use in the Ukrainian market]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University*, (39), 73-7. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-39-13>.

6. Kukhlenko, O.V. (2015), Efektyvnist vykorystannia lizynhu v investytsiinii diialnosti [Efficiency of leasing in investment activity]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu. Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic Sciences*, (6), 30-34. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/1402/1/V93_P030-034.pdf.

7. Okhrymenko, I.B. (2018). Osnovni pidkhody do vyznachennia sutnosti lizynhu. [Basic approaches to defining the essence of leasing]. *Finansy, oblik i audyt: zb. nauk. prats DVNZ «Kyivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet im. Vadyma Hetmana» – Finance, accounting and audit: collection of scientific works of the State Higher Educational Institution "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman"*, 12, 112.

8. Razumova, H.V., Oskoma, O.V., Voloshchuk, V.V. (2021). Lizynhova diialnist: problemy ta perspektyvy rozvytku. [Leasing activity: problems and prospects of development]. *Biznes Inform – Business Inform*, (7), 202–207. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-202-207>.

9. Chernenko, N.O., Kovalchuk, N.V. (2017) Analiz stanu suchasnoho rynku mizhnarodnoho lizynhu v Ukraini [Analysis of the state of the modern market of international leasing in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Effective Economics*, (6). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5636>.

10. Pro finansovyi lizynh [On financial leasing], Law of Ukraine № 1201-IX (04.05.2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-20#Text>.

11. Leaseurope, the European Federation of Leasing Company Associations Finance (date of application: 23.10.2024). <https://www.leaseurope.org>.

12. Ofitsiyniy sait ukraïnskoho obiednannia lizynhodavtsiv [Official website of the Ukrainian Association of Lessors]. (n.d.). <http://uul.com.ua>.

13. Ofitsiyniy sait Fondu rozvytku pidpriemnytstva (FRP) [Official website of the Entrepreneurship Development Fund (EDF)]. (n.d.). <https://bdf.gov.ua/programs/prohramadostupnyy-finansovyy-lizynh-5-7-9>.

14. Duchenko, M.M., Pavlenko, T.V. (2019). Stan ta perspektyvy rozvytku lizynhovoï haluzi v Ukraini [State and prospects of development of the leasing industry in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, (1). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.1.53.

Отримано 11.08.2024

UDC 336.774:339.187.6(477)

JEL Classification G21; F21

Oleksii Ozadovskyi

Doctoral Student at the Department of Banking and Insurance Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

E-mail: OZ-1984@ukr.net. ORCID: <http://orcid.org/0009-0004-0111-5667>

**FINANCIAL LEASING AS A TOOL FOR SUPPORTING BUSINESS
IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC UNCERTAINTY IN UKRAINE**

Abstract. *The article discusses financial leasing as an effective tool for supporting business in the context of economic uncertainty in Ukraine. In particular, the advantages of financial leasing for small and medium-sized businesses are investigated, including access to modern equipment and reduction of the financial burden without significant upfront investments. The author proves the difference between leasing and rent and credit and emphasizes the expediency of recognizing it as an independent financial instrument. The author analyzes current challenges, such as low awareness of entrepreneurs, regional uneven access to leasing services, and financial constraints caused by market instability.*

Attention is paid to the state program "Financial Leasing 5-7-9", its advantages and results of implementation. The study shows that the program contributes to the renewal of fixed assets of enterprises, modernization of technologies, creation of new jobs and support of micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs). The key areas of use of funds under the program, such as the purchase of agricultural machinery, logistics transport and modernization of production equipment, are considered.

Foreign experience in the development of leasing relations and its adaptation to Ukrainian realities is analyzed. It has been determined that the development of financial leasing depends on the efficiency of the regulatory environment, the participation of banks and government support. The article substantiates the need to expand government initiatives and digitalize processes to ensure equal access to leasing services in all regions of the country.

Recommendations are made to strengthen outreach to entrepreneurs, attract international financial organizations to stimulate investment, and adapt the program to post-war conditions to facilitate the recovery of Ukraine's economy.

Keywords: *leasing; affitto; credito; piccole e medie imprese; banca; investimento; programma governativo; regolamentazione; esperienza internazionale.*

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

Бібліографічний опис для цитування:

Озадовський О. М. Фінансовий лізинг як інструмент підтримки бізнесу в умовах економічної невизначеності в Україні. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 496-510.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-511-530](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-511-530)

УДК 336.774

JEL Classification: G21; F21

Лідія Юріївна Тараненко

аспірантка кафедри банківської справи та страхування
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
(Київ, Україна)

E-mail: taranenko2304@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4254-2700>

**СИСТЕМА ГАРАНТУВАННЯ ВКЛАДІВ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ
ВИКЛИКИ, СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ**

Анотація. У статті розглянуто сучасні виклики для системи гарантування вкладів в Україні, що виникають на тлі змін у глобальному фінансовому середовищі. Особливу увагу приділено аналізу стратегічних пріоритетів Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО) у контексті адаптації до європейських стандартів. Висвітлено ключові аспекти функціонування системи страхування депозитів, включаючи оптимізацію її дизайну, вдосконалення механізмів врегулювання неплатоспроможності банків та забезпечення тісної координації між елементами фінансової безпеки. Проаналізовано актуальні проблеми діяльності ФГВФО, зокрема обмеженість фінансових ресурсів, відсутність достатньої взаємодії з іншими регуляторами та необхідність розширення страхового покриття до рівня, відповідного європейським стандартам. Надано рекомендації щодо підвищення ефективності системи гарантування вкладів, спрямовані на зміцнення довіри до банківської системи, вдосконалення механізмів страхування депозитів та забезпечення фінансової стабільності.

Ключові слова: вклади; система страхування; глобальні виклики; диджиталізація; фінансова безпека; врегулювання; виведення банків з ринку; механізми страхування.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 15.

Постановка проблеми. Як і в багатьох інших країнах, в Україні велика увага приділяється захисту вкладів фізичних осіб. З цією метою у 2012 році було створено Фонд гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО, Фонд). Він відіграє важливу роль у регулюванні банків, забезпечуючи захист прав вкладників та зміцнюючи довіру до банківської системи.

Динамічні зміни в економічному середовищі, а також системні виклики банківського сектору зумовлюють необхідність постійного перегляду стратегічних пріоритетів, завдань та інструментів діяльності ФГВФО. Аналіз ефективності його функціонування дозволяє оцінити дієвість механізмів захисту вкладників, виявити проблемні аспекти та визначити напрями подальшого розвитку.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

ФГВФО відіграє важливу роль у стабілізації банківського сектору, зокрема через:

- посилення нормативно-правової бази та механізмів нагляду, що стимулює банки до ефективного управління ризиками;
- мінімізацію втрат банківської системи завдяки впровадженню найбільш економічно доцільних методів управління неплатоспроможними банками;
- оптимізацію процесу виведення неплатоспроможних банків з ринку, що дозволяє зменшити негативний вплив на вкладників та забезпечити своєчасні виплати компенсацій.

Дослідження проблем і перспектив, що впливають на діяльність Фонду, а також аналіз застосовуваних ним стратегій дозволяють висвітлити ключові аспекти його роботи. Це є важливим для підвищення ефективності функціонування ФГВФО, зміцнення фінансової стабільності, удосконалення механізмів гарантування вкладів і забезпечення належного захисту вкладників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем функціонування системи гарантування депозитів є важливим напрямом економічної науки. Серед іноземних авторів, які вивчали ці питання, можна виділити Asli Demirgüç-Kunt, співробітницю Світового банку, яка ретельно вивчала ефективність систем гарантування депозитів у різних країнах та їх зв'язок із фінансовими кризами [1-2]. Edward J. Kane розглянув моральні ризики (moral hazard), які виникають у системах гарантування депозитів та вивчав вплив страхування депозитів на фінансову стабільність, акцентуючи увагу на необхідності регуляторного нагляду [3]. Дослідження Joachim Eule та інші демонструє важливість інтегрованого підходу до систем гарантування вкладів і акцентує увагу на ролі таких систем у захисті інтересів вкладників та забезпеченні стійкості банківської системи [4]. Luc Laeven досліджував системи гарантування депозитів як інструмент фінансової стабільності та їхню роль у запобіганні паніці на фінансових ринках [5].

Проблема функціонування та розвитку вітчизняної системи страхування депозитів привертала увагу вітчизняних науковців. Зокрема, різні аспекти особливостей та викликів цього механізму досліджували А. Даниленко [6], А. Кравчук, М. Дубина, О. Вільховик [7], В. Степанець [8-10],

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

І. Краснова [11], Н. Юрків [12]. Наукові дослідження авторів зосереджуються на питаннях ефективності систем гарантування вкладів, механізмах їх функціонування, міжнародному досвіді та адаптації до економічних реалій України. Однак, попри певний інтерес до цієї теми, у науковій літературі майже відсутні дослідження, присвячені розгляду сучасних викликів, з якими стикається Фонд гарантування вкладів фізичних осіб.

Зважаючи на зростання фінансових ризиків, макроекономічну нестабільність та зміну регуляторного середовища, питання удосконалення механізмів гарантування вкладів набуває особливої актуальності. Вчасне реагування на зовнішні виклики та адаптація до змін у макросередовищі потребують глибокого аналізу перспектив подальшого розвитку систем страхування депозитів (ССД) та розробки стратегічних підходів до їхньої модернізації.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість наукових робіт, виклики та проблеми розвитку української системи гарантування вкладів в умовах невизначеності та в умовах євроінтеграції залишаються актуальними й потребують подальшого дослідження.

Мета статті. Стаття присвячена дослідженню сучасних глобальних та стратегічних викликів і пріоритетів, з якими стикається Фонд гарантування вкладів в Україні, а також визначення пріоритетів його розвитку та забезпечення фінансової стабільності країни.

Виклад основного матеріалу. Системи гарантування вкладів фізичних осіб відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності банківського сектору, оскільки сприяють запобіганню паніці вкладників та мінімізації наслідків фінансових криз. Їхня ефективність безпосередньо впливає на довіру до банківської системи, що є критично важливим для її сталого функціонування. Погоджуємося з думкою авторів, що систему страхування вкладів слід розглядати як сукупність відносин між фінансовими посередниками, державними органами, власниками тимчасово переданих коштів банківським і парабанківським установам, а також іншими суб'єктами, які забезпечують гарантії повернення таких коштів економічним суб'єктам [7, с. 219].

Оскільки фінансовий ринок постійно трансформується під впливом глобальних змін, системи страхування депозитів також зазнають еволюційних змін. В умовах формування інтегрованого фінансового простору

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

перед ними постають нові виклики, які визначають вектор їхнього розвитку. Останнім часом у міжнародному середовищі активно обговорюються глобальні загрози для страховиків депозитів, що вимагає адаптації регуляторних підходів та механізмів гарантування вкладів (рис. 1).

зміна клімату	наслідки Covid-19	роль страховиків депозитів у врегулюванні кризи
<ul style="list-style-type: none"> Ризик для фінансової стабільності в цілому. Ризики можуть матеріалізуватися як фізичні та/або перехідні ризики і впливати на вартість активів або на фінансову стабільність. Можуть впливати на страховиків депозитів прямо (наприклад, на операції та безперервність бізнесу) та/або опосередковано (наприклад, на ризики банків-членів). 	<ul style="list-style-type: none"> Цей ризик підкреслює важливість тестування планів страховиків депозитів на випадок непередбачених обставин і необхідність подальшого дослідження причин волатильності депозитних потоків. 	<ul style="list-style-type: none"> Тенденція до більшої участі страховиків депозитів у врегулюванні неплатоспроможності. Мандат страховика депозитів повинен бути чітко визначеним, підкріпленим достатніми повноваженнями та ресурсами, а також адекватним структурним характеристиками і добре координуватися з іншими учасниками мережі безпеки.

Рисунок 1. Глобальні виклики для систем страхування депозитів

Джерело: складено автором.

Українська система страхування депозитів також стикається з цими викликами, які визначатимуть напрями її розвитку в контексті зміцнення резилентності (стійкості). Своєчасна адаптація до змін макроринкового середовища та впровадження ефективних механізмів управління ризиками є ключовими умовами для збереження стабільності системи гарантування вкладів у довгостроковій перспективі.

Як зазначено у Звіті про діяльність Ради з фінансової стабільності, у багатьох юрисдикціях (FSB, FPC, FSOC, FSR) «на порядку денному залишається питання наслідків зміни клімату для фінансової стабільності. Особливу увагу приділено організації збору співставної, деталізованої та надійної інформації про вплив кліматичних змін на економіку та фінансову систему» [13, с. 9]. Крім того, у Звіті наголо-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

шено на триваючих дискусіях щодо наслідків пандемії COVID-19, зокрема через ефект локдаунів у Китаї та довгостроковий вплив пандемії на державний борг, який у багатьох країнах зріс і став менш стійким [13, с. 9].

Кризові події в умовах швидко мінливого макроекономічного середовища актуалізували низку питань, які мають фундаментальне значення для системи страхування депозитів. Серед них:

- належне покриття та механізми фінансування систем страхування депозитів;
- взаємодія з пруденційним регулюванням і наглядом;
- управління банківськими кризами та політика врегулювання;
- вплив соціальних мереж і новітніх технологій на швидкість зняття коштів із банківських рахунків.

В Україні є проблема недооцінки ролі Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО) у врегулюванні кризових ситуацій у банківському секторі. Причиною цього є хибне уявлення про цілі системи страхування вкладів.

У Стратегії розвитку ФГВФО визначено, що основною метою Фонду є захист прав та інтересів вкладників, зміцнення довіри до банківської системи України, сприяння залученню коштів до банківської системи, а також забезпечення належної процедури виведення з ринку неплатоспроможних банків та їх ліквідації. Водночас у більшості країн світу ключовою метою державної політики у сфері страхування депозитів є не лише захист вкладників, а й забезпечення фінансової стабільності.

На відміну від міжнародної практики, стратегія ФГВФО орієнтована переважно на захист фізичних осіб-вкладників, ігноруючи інших учасників ринку та не охоплюючи ширший контекст системної фінансової стабільності.

Таким чином, українська модель страхування депозитів потребує перегляду та узгодження з міжнародними стандартами, що дозволить підвищити стійкість банківського сектору до кризових явищ та сприятиме фінансовій стабільності держави.

На наш погляд, широке коло стратегічних викликів, що постають перед вітчизняною системою страхування депозитів можна згрупувати у чотири блоки (рис. 2).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ



Рисунок 2. Стратегічні виклики розвитку системи гарантування вкладів

Джерело: складено автором.

Зупинимося коротко на цих стратегічних викликах.

По-перше, це *оптимізація дизайну (механізму) страхування депозитів*. Однією з ключових проблем є пошук оптимального дизайну системи страхування депозитів, який враховує міжнародний досвід та виклики сучасності.

Банківські кризи виявили ризики незастрахованих депозитів для фінансової стабільності, що спричинило дискусії про:

- адекватність рівня страхового покриття;
- фінансування та механізми страхових фондів підтримки застрахованих депозитів;
- можливість безперервного доступу швидкого доступу до депозитів у кризових ситуаціях;
- забезпечення швидкого відшкодування за рахунок використання технологічних інновацій.

Системи страхування депозитів (ССД) у глобальному контексті відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності банківської системи, запобігаючи паніці вкладників у разі фінансових криз. Згідно з опитуванням IADI, ССД покривають у середньому близько 41 % вартості прийнятних депозитів, що означає, що 59 % залишаються незахищеними.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

У країнах G7 частка застрахованих депозитів за останні вісім років знизилася з 77 до 70 %, тоді як у світі цей показник скоротився з 50% до 41%. Водночас ці зміни не є статистично значущими. У юрисдикціях G20 спостерігається щорічне зниження коефіцієнтів покриття на один процентний пункт, досягнувши 56% у 2022 році, що має статистично значущий характер. Така тенденція частково пояснюється зростанням депозитних залишків після COVID-19 та стабільним номінальним рівнем гарантій у більшості країн [14].

Українська система гарантування вкладів суттєво еволюціонує, забезпечуючи 99,5 % покриття за кількістю вкладників, проте лише 53,87 % за обсягом депозитів у межах гарантованої суми 600 тис. грн.

Розподіл депозитів за розміром демонструє, що (табл. 1):

- 57,80 % вкладників мають депозити від 10 до 200 тис. грн, що свідчить про популярність малих і середніх вкладів серед населення;
- 46,10 % загальної суми депозитів припадає на вклади понад 600 тис. грн, що підкреслює високу концентрацію коштів у великих депозитах;
- середній розмір депозиту в Україні становить 18 242,60 грн, що вказує на невисокий рівень заощаджень у населення.

Таблиця 1

Розподіл гарантованих та негарантованих депозитів у банківській системі України станом на 01.01.2024 р.

Розмір вкладу, грн	Кількість вкладників		Сума вкладів		Середній розмір вкладів грн
	осіб	%	млн грн	%	
до 10 грн	27390939	40,50	27,14	0,00	1
від 10 до 200 000 грн	39146396	57,80	390177,48	31,60	9967,10
від 200 000 до 600 000 грн	840604	1,20	275 001,95	22,30	327148
понад 600 000 грн	309761	0,50	569 594,28	46,10	1838 818,60
Всього:	67687700	100,00	1234800,85	100,00	18 242,60

Джерело: звіт ФГВФО [15].

Попри те, що система гарантування вкладів в Україні успішно пододала дві великі фінансові кризи, вона все ще не відповідає європейським стандартам, що зумовлює необхідність її подальшої модернізації.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

У більшості європейських країн діапазон покриття значно вищий. Наприклад, у Німеччині застраховані депозити охоплюють суми до 100 000 євро, що суттєво перевищує український поріг. Підвищення межі гарантій в Україні може сприяти зміцненню довіри вкладників і посиленню стійкості фінансової системи до криз.

Для України важливим завданням є поетапне збільшення гарантованої суми, що сприятиме зміцненню довіри вкладників до банківської системи; підвищенню фінансової стійкості до можливих криз та оптимізації регуляторних підходів відповідно до вимог ЄС.

Крім того, слід розглянути альтернативні інструменти підвищення ефективності системи гарантування вкладів, зокрема:

- розробка стратегій збалансованого розширення та збільшення порогу гарантій, які мінімізують ризики фінансової стабільності;
- інтегрувати технологічні інновації, наприклад, використання блокчейну для реєстрів депозитів, що дозволить пришвидшити виплати та забезпечити прозорість;
- балансувати інтереси вкладників і фінансової стабільності, уникаючи надмірного морального ризику;
- підвищення рівня диверсифікації джерел фінансування Фонду гарантування вкладів.

Таким чином, вдосконалення системи гарантування вкладів відповідно до європейських стандартів дозволить зміцнити стабільність фінансового сектору України, сприяючи підвищенню рівня захисту вкладників та адаптації до глобальних викликів.

По-друге, *забезпечення фінансової стабільності та врегулювання неплатоспроможності банків*. Вище ми вже акцентували увагу на необхідності визнання цілю діяльності ФГВФО забезпечення фінансової стабільності, на чому наполягає вітчизняна дослідниця Степанець В. [8, 11]. Також підтримуємо позицію автора, щодо того що механізми врегулювання неплатоспроможності повинні бути чітко узгоджені із системою страхування депозитів [10]. Наприклад, створення перехідного банку або механізму продажу активів може знизити витрати на ліквідацію банків та забезпечити безперервність доступу вкладників до коштів [9].

Вважаємо, що для вирішення зазначених проблем доцільно:

- ✓ запровадити оцінку вибору оптимальних інструментів врегулювання з урахуванням системної важливості банків;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

✓ підвищити фінансові ресурси ФГВФО за рахунок нових інструментів інвестування.

Ефективне функціонування механізмів страхування депозитів та врегулювання неплатоспроможності банків є ключовим фактором підтримки фінансової стабільності та захисту прав вкладників. Взаємодія між цими елементами повинна бути скоординованою з метою мінімізації витрат на врегулювання, забезпечення безперебійного доступу вкладників до їхніх коштів та недопущення системних ризиків для банківського сектору.

Згідно з Основними принципами Міжнародної асоціації страховиків депозитів (IADI), поняття "врегулювання" охоплює комплекс заходів, спрямованих на виведення з ринку фінансово неспроможних банків. Зокрема, воно включає:

- ліквідацію установи та виплату компенсацій вкладникам;
- передачу або продаж активів і зобов'язань неплатоспроможного банку;
- створення перехідного банку (bridge bank) для тимчасового управління активами та операціями проблемного банку;
- списання боргових зобов'язань або їх конвертацію в капітал (bail-in механізм);
- застосування процедур банкрутства до окремих підрозділів фінансової установи, що перебуває у процесі врегулювання.

Враховуючи важливість цих механізмів, необхідно провести поглиблений аналіз взаємодії страхування депозитів із врегулюванням неплатоспроможності банків. Особливу увагу слід приділити таким аспектам.

1. Використання інструментів врегулювання. Оцінка заходів, які забезпечують безперервність критично важливих банківських операцій і гарантований доступ вкладників до їхніх коштів, має першочергове значення для підтримки довіри до фінансової системи.

2. Механізми поглинання збитків. Зокрема, аналіз ролі довгострокового субординованого боргу як інструменту рекапіталізації банків та поглинання збитків у контексті його впливу на зменшення фінансового навантаження на Фонд гарантування вкладів щодо вартості врегулювання неплатоспроможності для Фонду.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

3. Функції страхувальника депозитів у врегулюванні неплатоспроможності банків. Окремого дослідження потребує оцінка участі Фонду у двох сценаріях: коли він виконує функції органу врегулювання або коли він лише бере участь лише у фінансуванні заходів із ліквідації та реструктуризації банку.

Результати такого аналізу дозволять оптимізувати механізми взаємодії між страхуванням депозитів і врегулюванням неплатоспроможності. Це сприятиме підвищенню стійкості ФГВФО, забезпеченню захисту вкладників і зменшенню витрат, пов'язаних із ліквідацією нежиттєздатних фінансових установ.

По-третє, *посилення інституційної спроможності Фонду гарантування вкладів як складової системи фінансової безпеки країни*. В сучасних умовах актуальним залишається пошук оптимальної моделі фінансової безпеки, яка забезпечувала б ефективну взаємодію між усіма її елементами. До таких елементів належать пруденційне регулювання та нагляд, механізми врегулювання неплатоспроможності, дизайн страхування вкладів, а також реалізація функції кредитора останньої інстанції. Поглиблений аналіз у цій сфері має зосередитися на розробці цілісного підходу, що забезпечуватиме ефективну координацію між регуляторними органами у визначенні та реалізації стратегії врегулювання банківської неплатоспроможності.

Зокрема, необхідно оцінити системну важливість банківських установ, визначити найбільш ефективні інструменти кризового втручання, а також обґрунтувати доцільність застосування різних механізмів врегулювання (наприклад, забезпечення безперервності діяльності банку чи його ліквідація з виплатою гарантованих депозитів).

Для української системи страхування вкладів цей виклик є особливо актуальним, оскільки ефективність її функціонування безпосередньо залежить від скоординованої взаємодії між Національним банком України та Фондом гарантування вкладів фізичних осіб. Оптимізація цієї взаємодії сприятиме підвищенню стійкості фінансової системи, зниженню ризиків для вкладників та мінімізації негативних наслідків банківських криз.

З огляду на сучасні соціально-економічні, політичні, воєнні виклики та мінливу динаміку фінансових ринків, формування та розвиток ефективної системи фінансової безпеки є не лише доцільним, а й

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

необхідним кроком для забезпечення фінансової стабільності та захисту вкладників. Підтримка стійкості банківської системи у змінному середовищі можлива лише за умови чіткої та злагодженої взаємодії всіх її ключових елементів системи фінансової безпеки.

Основні компоненти системи фінансової безпеки, які забезпечують стабільність банківського сектору та захист інтересів вкладників, включають:

- *ефективне пруденційне регулювання та орган нагляду*, що встановлює вимоги до капіталу, ліквідності та процентних ризиків банків;
- *дієвий режим нагляду з повноваженнями щодо своєчасного, раннього втручання у разі виявлення загроз для фінансової стійкості банку чи стабільності системи*;
- *ефективну систему страхування депозитів*, яка гарантує захист коштів вкладників у разі банкрутства фінансових установ;
- *ефективний та дієвий механізм врегулювання неплатоспроможності банків*, що включає спеціальний орган для контролю та координації цього процесу;
- *функцію кредитора останньої інстанції*, яка забезпечує ліквідність банків у критичних ситуаціях.
- *механізм державної підтримки ліквідності*, що може реалізовуватися через Міністерство фінансів або інші уповноважені органи.

Ефективне функціонування цих ключових компонентів регулюється міжнародними стандартами, зокрема Основними принципами IADI, Базельськими принципами ефективного банківського нагляду та Ключовими ознаками ефективних режимів врегулювання неплатоспроможності фінансових установ, розробленими Радою з фінансової стабільності.

Однією з критичних проблем, що впливає на фінансову стабільність України, є недостатня взаємодія між системою гарантування вкладів та іншими елементами фінансової безпеки. Відсутність належної координації між фінансовими установами може посилювати ризики для економіки, збільшувати вразливість вкладників та знижувати ефективність механізмів кризового врегулювання.

Для мінімізації потенційних загроз необхідно забезпечити тісну співпрацю між системою гарантування вкладів, регуляторами фінансового сектору та іншими інституціями. Посилення координації сприятиме запобіганню фінансовим кризам, підвищенню довіри вкладників та зміцненню стійкості банківської системи.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Система гарантування вкладів в Україні має ряд структурних недоліків, які ускладнюють її ефективне функціонування. Погоджуючись із позицією Н. Я. Юрків, слід зазначити, що чинний порядок і мета діяльності Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО) не передбачає гарантування всіх категорій депозитів та не забезпечує підтримку вкладників поза визначеними межами. Водночас у більшості країн світу основною метою систем гарантування вкладів є уникнення системних фінансових криз, тобто забезпечення стійкості фінансової системи держави, а лише у другу чергу - захист вкладників [12, с. 13].

Березневі банківські потрясіння 2023 року стали найбільшим проявом системного стресу з часів глобальної фінансової кризи 2008 року. Хвиля банкрутств банків, спричинена сукупністю різних факторів, призвела до масштабної кризи довіри до банків і фінансових ринків у світі. Це змусило національних і міжнародних регуляторів аналізувати причини та наслідки, щоб підвищити ефективність механізмів фінансової стабільності.

Одна з ключових проблем української системи гарантування вкладів – її низький рівень інтеграції з іншими механізмами забезпечення фінансової стабільності, особливо з банківським наглядом. Відсутність належної координації між цими інституціями спричиняє розбалансованість механізмів контролю, що ускладнює ідентифікацію фінансових проблем банків на ранніх стадіях та створює ризики для своєчасного реагування.

Додатковим викликом є обмеженість у власних фінансових ресурсів ФГВФО та недостатність інструментів для їх ефективного використання. На даний момент Фонд має право інвестувати кошти виключно в облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), проте цей інструмент має обмежений потенціал через нестачу вільних ресурсів. Така ситуація актуалізує необхідність пошуку нових підходів до поповнення ресурсів ФГВФО, що забезпечило б його стабільність, ефективність та здатність виконувати свої функції у довгостроковій перспективі.

Рекомендації для покращення системи гарантування вкладів в Україні:

1) посилення інтеграції ФГВФО з банківським наглядом для своєчасного виявлення ризиків і проблем у банківській системі;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

2) розширення інвестиційного інструментарію ФГВФО для забезпечення більшої дохідності та диверсифікації активів;

3) розробка нових механізмів фінансування, зокрема через співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями або впровадження внесків від великих корпоративних вкладників;

4) удосконалення законодавчої бази, що дозволить ефективніше інтегрувати ФГВФО у систему забезпечення фінансової стабільності та підвищити його здатність реагувати на системні ризики.

Оптимізація роботи ФГВФО сприятиме підвищенню довіри вкладників, стабільності фінансової системи та здатності країни ефективно долати кризові ситуації у банківському секторі.

Одним із можливих шляхів поповнення резервів ФГВФО є *збільшення розміру обов'язкових платежів від банків-учасників*. Однак такий крок може мати як позитивні, так і негативні наслідки:

✓ перевагою є те, що додаткові фінансові ресурси дозволять Фонду розширити страховий захист вкладників та зміцнити стійкість банківської системи;

✓ серед ризиків, наприклад, те що збільшення ставки, або, фактично «податкового» навантаження на банки може знизити їх прибутковість та стимулювати підвищення вартості банківських послуг для клієнтів.

Як варіант можна розглянути запровадження спеціального внеску банку за на випадок ймовірних системних ризиків.

Також можливим варіантом є розширення кола учасників Фонду, що дозволить залучити нові ресурси. Проте такий підхід потребує ретельного контролю та регулювання, щоб уникнути додаткових ризиків для фінансової стабільності країни.

Отже, для забезпечення ефективності системи гарантування вкладів необхідно комплексно переглянути її стратегічні пріоритети, удосконалити взаємодію з іншими фінансовими інститутами та запровадити нові механізми фінансування, які відповідатимуть сучасним викликам та міжнародним стандартам.

По-четверте, це *виклики пов'язані з розвитком та використанням фінансових технологій ("фінтех")*. Розвиток фінансових технологій суттєво трансформує банківський сектор, створюючи як нові можливості, так і виклики для систем страхування вкладів. Аналіз впливу

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

цифрових фінансових інновацій на поведінку клієнтів і способи надання банківських послуг має вирішальне значення для адаптації цих систем до сучасних реалій.

Зауважимо, що фінансові технології впливають на систему страхування депозитів через низку каналів:

✓ трансформація платіжних систем, що сприяє появі нових фінансових інструментів, таких як мобільні платформи та цифрові гаманці, які змінюють роль традиційних депозитів і платіжних операцій. Це ставить під питання поточні моделі страхування вкладів;

✓ впровадження інноваційних технологій, наприклад, моніторинг соціальних мереж може полегшити раннє реагування на потрясіння, що може запобігти паніці серед вкладників;

✓ поява нових фінансових активів таких як, стейблкоїни та цифрові валюти центральних банків (CBDC), змінює механізми зберігання коштів, прискорює зняття вкладів і створює додаткові виклики для бізнес-моделей банків.

Крім того, сучасний світ стикається з дедалі більшою кількістю кібератак і фінансових злочинів, що робить захист фінансових даних і систем однією з ключових задач. Європейські стандарти вимагають, щоб депозитні системи забезпечували ефективні заходи кібербезпеки, включаючи створення централізованих систем моніторингу кібератак та впровадження протоколів швидкого реагування на порушення безпеки.

Дослідження впливу цифрових інновацій на поведінку клієнтів та моделі надання банківських послуг є ключовим для оцінки їхніх наслідків для систем гарантування вкладів. Фінансові технології (FinTech) впливають на діяльність страховиків депозитів через різноманітні прямі та непрямі механізми, що можуть трансформувати основи функціонування банківського сектору, включаючи платіжні системи та традиційну роль депозитів. Зокрема, цифрові розробки охоплюють: 1) використання аналітики соціальних мереж для раннього виявлення фінансових потрясінь та своєчасного реагування; 2) оптимізація комунікаційних стратегій страховиків депозитів з метою підвищення довіри вкладників; 3) впровадження освітніх програм і заходів для підвищення фінансової грамотності населення та інформування про механізми захисту депозитів.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Таким чином, цифрові технології формують нові виклики та можливості для систем страхування вкладів, потребуючи адаптації до змін у фінансовій екосистемі.

Для забезпечення стійкості системи страхування депозитів у контексті цифрових інновацій необхідно:

- ✓ розробити нові нормативні акти, які враховують вплив фінтеху на традиційний банківський сектор;
- ✓ інтегрувати технології моніторингу ризиків у системи страхування депозитів;
- ✓ сприяти адаптації банків до нових бізнес-моделей, забезпечуючи при цьому збереження довіри вкладників.

Розвиток фінансових технологій є як викликом, так і можливістю для страховиків депозитів. Адаптація до цих змін та забезпечення ефективної взаємодії із цифровими технологіями сприятимуть стабільності фінансової системи загалом.

Правове та регуляторне середовище системи страхування депозитів України потребує гармонізації зі стандартами Європейського Союзу. Це передбачає приведення національних законодавчих та нормативних актів у відповідність до чинних європейських норм і директив. Відповідність правових норм європейським директивам сприятиме усуненню юридичних колізій, підвищенню ефективності співпраці з європейськими фінансовими інституціями, а також забезпечить стабільність і прозорість фінансового сектору України, зміцнюючи його інтеграцію у міжнародну фінансову систему.

Висновки та пропозиції. Сучасні виклики, зокрема пандемія COVID-19, війна в Україні та стрімка цифровізація фінансового сектору, суттєво вплинули на банківську систему та механізми гарантування вкладів. Чинна модель Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО) переважно орієнтована на захист фізичних осіб-вкладників, тоді як міжнародна практика передбачає ширшу роль таких фондів у забезпеченні фінансової стабільності. Водночас зростання впливу FinTech-рішень і цифрових фінансових операцій вимагає адаптації механізмів страхування депозитів та кризового управління.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Українська система страхування депозитів має відповідати новим викликам, що потребує вдосконалення її механізмів. Серед ключових напрямів реформування — збільшення страхового покриття, розвиток механізмів врегулювання неплатоспроможності банків, інтеграція сучасних фінансових технологій та посилення координації між ФГВФО й іншими регуляторами. Особливу увагу слід приділити адаптації системи до швидкості цифрових транзакцій, що потребує модернізації процедур нагляду та управління ризиками.

Подальший розвиток гарантування вкладів має базуватися на гармонізації регуляторної політики з європейськими стандартами, удосконаленні управління ліквідністю та розширенні фінансових ресурсів ФГВФО. Важливим завданням залишається розширення інструментів фінансування Фонду, що дозволить забезпечити його стійкість у кризових ситуаціях.

Таким чином, ефективне реформування ФГВФО передбачає інтеграцію цифрових технологій, адаптацію регуляторних механізмів до міжнародних стандартів і розширення функціоналу системи страхування вкладів. Це сприятиме стабільності банківського сектору, підвищенню довіри вкладників та ефективності антикризового управління.

Список використаних джерел

1. Demirgüç-Kunt Asli. Does Deposit Insurance Increase Banking System Stability? An Empirical Investigation / Demirgüç-Kunt Asli, Enrica Detragiache // *Journal of Monetary Economics*. – 2002. – № 49(7). – Pp. 1373–1406. DOI: 10.2139/ssrn.879307.
2. Demirgüç-Kunt Asli. Market Discipline and Deposit Insurance Design / Demirgüç-Kunt Asli, Harry Huizinga // *Journal of Monetary Economics*. – 2004. – Vol. 51(2).
3. Kane Edward J. Deposit Insurance Around the Globe: Where Does it Work? (September 2001) [Electronic resource] / Kane Edward J., Demirgüç-Kunt Asli // NBER Working Paper. – No. w8493. <https://ssrn.com/abstract=285613>.
4. Joachim Eule. Protecting depositors and saving money [Electronic resource] / Joachim Eule, Wiegert Kastelein, Edoardo Sala // *Occasional Paper Series. ECB*. – 2022. – No. 308. – 25 p. – Accessed mode: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecb.op308~9f3b17784f.en.pdf>.
5. Randall S. Kroszner. Banking crises, financial dependence, and growth/ Randall S. Kroszner, Luc Laeven, Daniela Klingebiel // *Journal of Financial Economics*. – 2007. – Vol. 84, Issue 1. – Pp. 187-228. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.05.001>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

6. Danylenko A. Evolving Ukraine's Deposit Guarantee System Towards Global Standards: A Macroprudential Perspective / A. Danylenko // *Visnyk of the National Bank of Ukraine*. – 2017. – No. 242. – Pp. 4-27. DOI: <https://doi.org/10.26531/vnbu2017.242.030>.

7. Кравчук А. В. Концептуальний підхід до декомпозиції системи страхування вкладів [Електронний ресурс] / А. В. Кравчук, М. В. Дубина, О. В. Вільховик // *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. – 2013. – № 2(66). – С. 218–224 – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcndtue_2013_2_34.

8. Степанець В. С. Оцінка ефективності виведення банків з ринку в Україні / В. С. Степанець, І. В. Краснова // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2023. – № 4(320). – С. 318-326. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-47>.

9. Степанець В. С. Способи врегулювання неплатоспроможності банків в Україні / В. С. Степанець, І. В. Краснова // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2023. – № 6(324). – С. 95-102. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-15>.

10. Степанець В. С. Інституційна спроможність фонду гарантування вкладів щодо виведення банків з ринку [Електронний ресурс] / В. С. Степанець // *Сучасні проблеми економіки та фінансів : Міжнародна науково-практична конференція. м. Київ, 30 жовтня 2018 р. – Київ : КНЕУ, 2018. – С. 197-199 – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/31881>*.

11. Краснова І. В. Євроінтеграційні імперативи врегулювання неплатоспроможності банків в Україні / І. В. Краснова, В. С. Степанець // *Бізнес Інформ*. – 2023. – № 8. – С. 217–228. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-217-228>.

12. Юрків Н. Я. Щодо наближення банківського законодавства України в системі гарантування вкладів до вимог Європейського Союзу [Електронний ресурс] / Н. Я. Юрків // *Національний інститут аналітичних досліджень. Аналітична записка. Серія «Економіка»*. – 2019. – № 6. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-11/analit-yurkiv-economics-6-2019-2.pdf>.

13. Звіт про діяльність Ради з фінансової стабільності (серпень 2021 – липень 2022) [Електронний ресурс]. – Київ, 2022. – 13 с. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSB_Report%202021-2022.pdf?v=4.

14. IADI Deposit Insurance Surveys [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.iadi.org/en/research/data-warehouse/deposit-insurance-surveys/>.

15. Річний звіт про діяльність ФГВФО. 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fg.gov.ua/storage/files/zvit-pro-diyalnist-fondu-za-2022-ua-final.pdf>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**References**

1. Demirgüç-Kunt, Asli, & Enrica Detragiache. (2002). Does Deposit Insurance Increase Banking System Stability? An Empirical Investigation. *Journal of Monetary Economics*, 49(7), 1373–1406. DOI: 10.2139/ssrn.879307.
2. Demirgüç-Kunt, Asli, & Harry Huizinga. (2004). Market Discipline and Deposit Insurance Design. *Journal of Monetary Economics* 51(2).
3. Kane, Edward J., & Demirgüç-Kunt, Asli, Deposit Insurance Around the Globe: Where Does it Work? (September 2001). *NBER Working Paper* No. w8493. <https://ssrn.com/abstract=285613>.
4. Joachim Eule, Wieger Kastelein, Edoardo Sala. (2022). Protecting depositors and saving money. *Occasional Paper Series*. ECB. No. 308. <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecb.op308~9f3b17784f.en.pdf>.
5. Randall, S. Kroszner, Luc Laeven, Daniela Klingebiel (2007). Banking crises, financial dependence, and growth. *Journal of Financial Economics*, 84(1), 187-228 <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.05.001>.
6. Danylenko, A. (2017) Evolving Ukraine's Deposit Guarantee System Towards Global Standards: A Macroprudential Perspective. *Visnyk of the National Bank of Ukraine*, 242, 4-27. <https://doi.org/10.26531/vnbu2017.242.030>.
7. Dubyna, M.V., Kravchuk, A.V., & Vilkhovyyk, O. V. (2013). Kontseptualnyi pidkhid do dekompozytsii systemy strakhuvannia vkladiv [A conceptual approach to the decomposition of the deposit insurance system]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky» – Bulletin of Chernihiv State Technological University. Series “Economic Sciences”*, 2(66), 218-224. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcndtue_2013_2_34.
8. Stepanets, V.S., & Krasnova I.V. (2023). Assessment of the efficiency of bank withdrawal from the market in Ukraine [Evaluation of the effectiveness of bank withdrawal from the market in Ukraine]. *Herald of Khmelnytsky National University. Economic Sciences - Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, (4(320)), 318-326. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-47>.
9. Stepanets, V.S., Krasnova, I.V. (2023). Sposoby vrehuliuвання neplatospromozhnosti bankiv v Ukraini. [Ways to resolve bank insolvency in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, (6(324)), 95-102. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-15>.
10. Stepanets, V.S. (2018). Instytutsiina spromozhnist fondu harantuvannia vkladiv shchodo vyvedennia bankiv z rynku. [Institutional capacity of the Deposit Guarantee Fund to withdraw banks from the market]. *Suchasni problemy ekonomiky ta finansiv: Mizhnarodna nauково-praktychna konferentsiia – Contemporary Problems of Economics and Finance: International Scientific and Practical Conference* (pp. 197-199). KNEU. <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/31881>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

11. Krasnova, I.V., Stepanets, V.S. (2023). Yevrointehratsiini imperatyvy vrehuliuvannya neplatospromozhnosti bankiv v Ukraini [European integration imperatives of bank insolvency resolution in Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, (8), 217–228. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-217-228>.

12. Yurkiv, N.Ya. (2019). Shchodo nablyzhennia bankivskoho zakonodavstva Ukrainy v systemi harantuvannya vkladiv do vymoh Yevropeiskoho Soiuzu. [On the approximation of the banking legislation of Ukraine in the deposit guarantee system to the requirements of the European Union] *Natsionalnyi instytut analitychnykh doslidzhen. Analitychna zapyska. Serii «Ekonomika» – National Institute for Analytical Studies. Analytical note. Series “Economics”*, (6). <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-11/analit-yurkiv-economics-6-2019-2.pdf>.

13. Zvit pro diialnist Rady z finansovoi stabilnosti (serpen 2021 – lypen 2022). (2022) [Report on the activities of the Financial Stability Council (August 2021 - July 2022)]. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSB_Report%202021-2022.pdf?v=4.

14. IADI. (n.d.). Deposit Insurance Surveys. <https://www.iadi.org/en/research/data-warehouse/deposit-insurance-surveys>.

15. Richnyi zvit pro diialnist FHVFO [Annual report on the activities of the DGF]. (2022). <https://www.fg.gov.ua/storage/files/zvit-pro-diyalnist-fondu-za-2022-ua-final.pdf>.

Отримано 29.08.2024

UDC 336.774

JEL Classification: G21; F21

Lidiia Taranenko

Doctoral Student at the Department of Banking and Insurance Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

E-mail: taranenko2304@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4254-2700>

DEPOSIT GUARANTEE SYSTEM IN UKRAINE: CURRENT CHALLENGES, STRATEGIC PRIORITIES AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT

Abstract. *The article examines the current challenges faced by the deposit guarantee system in Ukraine and identifies strategic priorities for its development. Particular attention is paid to the study of the strategic priorities of the Deposit Guarantee Fund (DGF), its financial stability and compliance with European standards. The author identifies global challenges for deposit insurers, including climate change, the effects of Covid-19, and the changing role of deposit insurers in resolving the crisis. The author considers the key aspects of the financial security system that directly affect deposit insurance, in particular: bank insolvency resolution; the role of the Deposit Guarantee Fund in ensuring financial stability; and the interaction of the deposit insurance system with other elements of financial security.*

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

The article highlights the key aspects of the deposit insurance system, including optimization of its design, improvement of mechanisms for resolving bank insolvency, and ensuring close coordination between the elements of financial security. The author emphasizes the importance of technological innovations, such as blockchain, social media monitoring, and the development of digital currencies by central banks, which facilitate rapid response to financial challenges and increase confidence in the banking system. The author identifies the channels of fintech influence on deposit insurers. Proposals are made to address the identified problems.

Special attention is paid to the financial and organizational problems of the DGF. The current problems in the DGF's activities are analyzed, in particular, limited financial resources, insufficient investment opportunities, lack of sufficient interaction with other regulators, and the need to expand insurance coverage to a level that meets European standards. Specific recommendations for improving the efficiency of the deposit guarantee system are proposed. The results of the study are aimed at improving the DGF's activities, enhancing the resilience of Ukraine's banking system, and strengthening its integration into the international financial community.

Keywords: deposits; insurance system; global challenges; digitalization; financial security; resolution; bank failure; insurance mechanisms; insurance mechanisms.

Fig. 2. Table: 1. References: 15.

Бібліографічний опис для цитування:

Тараненко Л. Ю. Система гарантування вкладів в Україні: сучасні виклики, стратегічні пріоритети та напрями розвитку. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 511-530.

Наукове видання

Науковий вісник Полісся

Науковий економічний журнал

№ 2(29)

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 01.10.2024. Формат 60x84/8.
Умов. друк. арк. 61,61. Тираж 100 пр. Зам. № 33/24.

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»
14030, 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

№ 2(29)

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
14030, Chernihiv, Shevchenka Str., 95

State Registration Certificate of Printing Mass Medium
Series DK No7128 from 18.08.2020